

Sanni Pietilä

## Laatutyön kehittäminen VillaNuttu Oy:ssä

Terveystieteiden tutkimuskeskus (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan

johtaminen ja kehittäminen

Syyskuu 2019



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä(t):** Pietilä Sanni

**Työn nimi:** Laatutyön kehittäminen VillaNuttu Oy:ssä

**Tutkintonimike:** terveydenhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysala

**Asiasanat:** Laatutyö, lastensuojelu, prosessit, dokumentointi

Tämä opinnäytetyö on lastensuojeluyksikkö VillaNuttu Oy:lle tehty laatutyön kehittämistyö. Laatujohtamisella ja laadun kehittämisellä on merkittävä jalansija sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä, koska lastensuojelulaitoksilta osataan vaatia parempaa laatua. Opinnäytetyön metodologisena viitekehyksenä oli sykleittäin etenevä toimintatutkimus. Toimintatutkimuksen avulla pyritään kehittämään käytännön toimintoja yhdessä työyhteisön kanssa. Toimintatutkimuksessa toteutui kaksi sykliä ja kolmannen syklin suunnittelu. Ensimmäinen sykli jakaantui pääsykliin ja sivusykliin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lastensuojeluyksikön laadun hallinnan elementtejä, mikä toimii pohjana laadunhallintajärjestelmän ja organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistyössä. Opinnäytetyön 1a sykli muodostui kirjallisuuskatsauksesta, jonka tarkoituksena oli kartoittaa, mitä systemaattisen laatujohtamisen laatujärjestelmän laatimisessa tulee ottaa huomioon aiemman tutkimustiedon perusteella. Kehittämiskysymyksenä systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa oli, mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta aiemman tutkimustiedon perusteella. Induktiivisen sisällön analyysin avulla muodostettujen yläluokkien mukaan laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta johdon sitoutumista, organisaation oppimista, muutosjohtamista ja systemaattista kehittämistä. Reflektoinnin perusteella päätettiin jatkossa keskittyä systemaattiseen kehittämiseen ja sieltä nousseen prosessien ja tukitoimintojen kehittämiseen strategian mukaisesti. Sykli 1b käynnistyi syklin 1a rinnalle, koska yksiköiden yhteisiä toimintaperiaatteita haluttiin kehittää. Omaohjausjärjestelmä ohjaa lastensuojelun sijaishuollon tavoitteellista työtä. Syklin 1b tarkoituksena oli kuvata omaohjausjärjestelmän merkitystä sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Syklin 1b kehittämiskysymyksenä oli, mitä on laadukas omaohjaus sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Toiminnassa kuvataan omaohjauslomakkeen kehittäminen ja arviointisuunnitelma. Havainnoinnissa kuvataan kehitetty omaohjauslomake ja sen arviointi. Tulosten mukaan laadukas omaohjaus on tavoitteellista ja osallisuutta tukevaa ja edellyttää laadukasta dokumentointia, jotta se tukee sijoitetun lapsen palveluprosessia. Reflektiossa toisen syklin jatkokehittämisen kohteeksi valittiin sijoitetun lapsen dokumentointiprosessi, johon omaohjausjärjestelmä ja omaohjauslomake oleellisesti kuuluvat.

Opinnäytetyön toisen syklin tarkoituksena oli kuvata laadukas ja uudistuvan lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi. Kehittämiskysymyksenä oli, mikä on lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi. Suunnittelussa kuvataan tietoperustana lastensuojelulain vaatimukset dokumentoinnille. Toiminnassa kuvataan dokumentointiprosessin suunnittelu ja mallintaminen kirjaamisen nykytilasta nousseiden tavoitteiden ja uuden lastensuojelulain vaatimusten pohjalta sekä arviointisuunnitelma. Havainnointivaiheessa kuvataan valmis dokumentointiprosessi ja arvioinnin tulokset. Arvioinnin mukaan dokumentointiprosessin vahvuuksia kuvasivat seuraavat teemat: osallisuus, läpinäkyvyys, lastensuojelun tavoitteet ja vastuunjako. Toisen syklin reflektiossa nousi esiin, että henkilökunnan dokumentointiosaaminen vaatii kehittämistä.

Kolmannen syklin suunnittelussa kuvataan tietoperusta osaamisen kehittämisestä lastensuojelun dokumentoinnissa. Kehittämiskysymyksenä on, miten VillaNuttu Oy:n työntekijöiden dokumentointiosaamista kehitetään laadukkaaksi ja uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi. Opinnäytetyö päättyi kolmannen syklin suunnitteluun, mutta kehitystyö jatkuu yhteiskehittämisen avulla. Johtopäätöksissä todettiin, että laatutyön kehittäminen edellyttää osallisuutta ja yhteiskehittämistä. Opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen laaditaan yhteiskehittämisen avulla osaamiskuvaukset sijoitetun lapsen omaohjausprosessiin ja dokumentointiprosessiin.

## **Abstract**

**Author(s):** Pietilä Sanni

**Title of the Publication:** Development of Quality Work in VillaNuttu Ltd

**Degree Title:** Master of Health Care

**Keywords:** quality work, child protection, processes, documentation

Quality management and related processes play an important role in the development of social and health care services because customers require better quality services. The methodological framework of this thesis is cyclically progressing action research. Action research aims to develop practices and procedures in cooperation with a work community. For this thesis two cycles were fully implemented, and the third cycle was planned. The first cycle was divided into a main cycle and a secondary cycle. The aim of the thesis was to develop quality management tools that formed the basis for the development of a quality management system and organization management system of a child protection institution.

The first cycle of the thesis consisted of a literature review the purpose of which was to study what previous research noted should be considered in the creation of a systematic quality management system. The development question for the systematic literature review was the following: what the development of a quality management system required from the organization. The inductive content analysis showed that development of a quality management system required commitment from the management team, change management, organizational learning and systematic development. After reflection it was decided to focus on systematic development and consequent development of processes and support activities in accordance with the organizational strategy. Cycle 1b was started parallel to the main cycle 1a due to the wish to develop a common policy for different units. The goal-directed activities of substitute care and child protection are guided by self-monitoring. The purpose of the cycle 1b was to describe the role of self-monitoring in substitute care. The development question was to explore what high quality self-monitoring was in substitute care. The development process of a self-monitoring form and evaluation plan were described in the action stage and the self-monitoring form and its evaluation in the observation stage. According to the results, high quality self-monitoring is both goal-oriented and participatory and requires solid documentation. Documentation in substitute care, including a self-monitoring system and form, was selected as the further development area of the second cycle.

The purpose of the second cycle two was to describe a documentation process that followed the revised Child Welfare Act. The development question was to describe a documentation process pertaining to the Child Welfare Act. The requirements set by the Act were described in the planning stage, the planning and modelling of the documentation process in the action stage and the complete documentation process and evaluation results in the observation stage. The evaluation results indicated that the strengths of the documentation process were involvement, transparency, child protection objectives and division of responsibilities. In the reflection of the second cycle, it emerged that the staff's documentation skills required development.

The theoretical basis for developing documentation competence within child protection was described in the planning stage of the third cycle. The development question was to study how the VillaNuttu Oy staff's documentation competence was in accordance with the revised Child Welfare Act. This thesis ends with the planning of the third cycle; however, competence descriptions for self-monitoring and documentation in substitute care will be drawn through collaborative development. As a conclusion it can be said that involvement and collaborative development are crucial for the development of quality work.

## **Alkusanat**

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen matka, jonka aikana olen oppinut paljon. Haluan kiittää työyhteisöäni Villistä ja koko VillaNuttu Oy:n organisaatiota kaikesta tuesta, kannustuksesta ja yhteiskehittämisestä, jota tämä opinnäytetyö on vaatinut onnistuakseen. Opinnäytetyö valmistui, mutta kehittämistyö jatkuu.

Lämpimät kiitokset myös ohjaavalle opettajalleni Kirsi Moisaselle ja opinnäytetyön vertaiselle Mira-Maria Ruuskaselle ohjauksesta, tuesta ja neuvoista. Teidän kanssanne käydyt keskustelut ja sähköpostiviestit ovat vieneet työtäni eteenpäin.

Lisäksi haluan kiittää äitiä ja isää, siskojani Jenniä ja Reettaa sekä veljeäni Samppaa jatkuvasta kannustamisesta opintojeni aikana. Kaikista suurin kiitokseni kuuluu kuitenkin puolisololleni ja lapsilleni. Olette jaksaneet pysyä rinnallani kannustaen, vaikka opiskelu työn ohella ei ole aina ollutkaan helppoa. Ilman teidän tukeanne tämä matka olisi ollut raskaampi. Kiitos siitä, että olen saanut opiskella. Nyt tämä urakka on valmis ja minulla on enemmän aikaa myös teille.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kehittämistyön tausta ja aiheen rajaus .....	4
3	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävät .....	7
4	Opinnäytetyön metodologia.....	8
4.1	Johdanto .....	8
4.2	Toimintatutkimus .....	8
4.3	Metodologian sovellus .....	10
4.4	Lähteet.....	12
5	Projektiorganisaatio .....	14
5.1	Johdanto .....	14
5.2	Projektiorganisaation perustaminen.....	15
5.2.1	Ohjausryhmän valinta ja tehtävät .....	8
5.2.2	Projektiryhmä ja projektiryhmän tehtävät.....	15
5.3	Riskienhallinta .....	16
5.4	Johtopäätökset ja pohdinta .....	17
5.5	Lähteet.....	18
6	Systemoitu kirjallisuuskatsaus (1a sykli).....	20
6.1	Johdanto .....	20
6.2	Systemoidun kirjallisuuskatsauksen suunnittelu .....	20
6.3	Systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteutus (toiminta) .....	21
6.4	Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi ja tulokset (havainnointi) .....	26
6.5	Johtopäätökset (reflektointi) .....	30
6.6	Lähteet.....	33
7	Omaohjausjärjestelmän kehittäminen (1b sykli) .....	36
7.1	Johdanto .....	36
7.2	Omaohjausjärjestelmän ja osallisuuden merkitys sijoitetun lapsen palveluprosessissa (suunnittelu).....	37
7.3	Omaohjauslomakkeen kehittäminen (toiminta) .....	39
7.4	Omaohjauslomakkeen kuvaus ja arviointi (havainnointi) .....	42
7.5	Johtopäätökset (reflektio) .....	45
7.6	Lähteet.....	46

8	Lapsen sijoitusprosessiin liittyvän dokumentoinnin laadun kehittäminen (2. sykli).....	51
8.1	Johdanto .....	51
8.2	Lastensuojelulain vaatimukset dokumentoinnille ja dokumentointiprosessi (Suunnittelu) .....	53
8.3	Dokumentointiprosessin kehittäminen (Toiminta) .....	56
8.4	Dokumentointiprosessin kuvaus ja arviointi (Havainnointi).....	59
8.5	Johtopäätökset (Reflektointi) .....	68
8.6	Lähteet.....	70
9	Dokumentointiosaamisen kehittäminen (3. sykli) .....	77
9.1	Johdanto .....	77
9.2	Osaamisen kehittäminen lastensuojelun dokumentoinnissa (suunnittelu) .....	78
9.3	Osaamisen kehittämisen suunnitelma (toiminta).....	83
9.4	Lähteet.....	85
10	Pohdinta .....	89
10.1	Johtopäätökset .....	89
10.2	Opinnäytetyön aiheen arviointi .....	91
10.3	Luotettavuuden arviointi .....	93
10.4	Eettisyyden pohdinta .....	95
10.5	Asiantuntijuuden kasvun pohdinta .....	97
10.6	Jatkotutkimusaiheet.....	100
10.7	Lähteet .....	101

Liitteet

## 1 Johdanto

VillaNuttu Oy on lastensuojeluyksikkö, jossa on valmiudet hoitaa, kasvattaa ja kuntouttaa alle 18-vuotiaita sijoitettuja lapsia ja nuoria, jotka eivät ole psykiatrisen sairaalahoidon tarpeessa, mutta tarvitsevat kuntoutuakseen tiivistä psykiatrista erityisasiantuntemusta, vakaan arjen ja sekä ymmärrystä lapsia ja nuoria kohdanneen trauman hoidosta ja vakauttamisesta. VillaNutun perustehävänä on toteuttaa lastensuojelulain mukaisia toimintamalleja yhdessä lasten vanhempien, sosiaalitoimen ja muiden yhteistyötahojen kanssa. (VillaNuttu Oy:n laatukäsikirja 2018.)

Sijaishuollon lisäksi VillaNuttu Oy tarjoaa perhetyön tueksi sijoitusta ennaltaehkäiseviä jaksoja esimerkiksi yksinhuoltajaperheille ja syrjäytymisvaarassa oleville perheille. Sosiaalitoimen lähettämänä perheet voivat tulla pyhien ajaksi VillaNutun perheasuntoon Ouluun. Tavoitteena on lasten ja nuorten sijoitusten ennaltaehkäisy sekä vanhemmuuden tukeminen ja arjen ohjaus perhetyön keinoin. Lisäksi VillaNutussa järjestetään viikonloppu- ja lomalapsitoimintaa sosiaalihuollon ja avohuollon päätöksellä sekä valvottuja ja tuettuja tapaamisia lapsille, nuorille ja heidän perheilleen. (VillaNuttu Oy:n laatukäsikirja 2018.)

VillaNuttu Oy:n visiona on olla perheiden rinnalla kulkija ja traumatyön osaamiseen keskittynyt lastensuojeluyksikkö. VillaNuttu Oy:n strategisina tavoitteina ovat hyvinvoivat lapset, nuoret ja perheet sekä tyytyväiset asiakkaat, selkeät linjaukset, tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut sekä olla houkutteleva työpaikka, jossa kehitetään traumatyön osaamista. (VillaNutun laatukäsikirja 2018.) VillaNuttu Oy on saanut vuoden hoivayrittäjä 2018 palkinnon.

Laatu voidaan määritellä moniulotteisesti. Useimmissa määritelmässä laadulla vastataan vaatimuksiin, tarpeisiin ja odotuksiin, asiakas- tai käyttäjäkeskeisesti. Laatujohtamisajattelun näkökulmassa laatu sisältyy luonnollisena osana koko henkilöstön toimintaan ja laatuajattelu leviää organisaatiossa liittyen kaikkeen yrityksen toimintaan. (Tervonen 2001, 32; Turjanmaa 2005, 28.) Tervonen (2001, 112–117) nostaa esiin väitöskirjassaan eri tutkimustuloksia laadun kehittämistoinnilla aikaansaaduista tuloksista organisaatioissa. Yhteenvetona todettakoon, että laatujohtamisen avulla saavutettuina hyötyinä nähtiin tasaisempi laatu, minkä seurauksena asiakkaiden valitukset tuotteista tai palveluista vähenevät, luotettavuus kasvaa ja luottamus tuotteisiin tai palveluihin paranee, hukka vähenee ja tehokkuus paranee, mutta myös tutkimus- ja kehitystyö nopeutuvat. Lisäksi tutkimusten mukaan laatu ja kannattavuus korreloivat toisiaan eli mitä parempi

on laatu, sitä korkeampi on pääoman tuottoaste. Yrityksessä tuotteen tai palvelun laatua mitataan suhteuttamalla laatu tiettyihin ennalta määriteltyihin kriteereihin tai standardeihin sekä asiakkaiden tarpeisiin tai vaatimuksiin (Turjanmaa 2005, 28–29).

VillaNuttu Oy:llä ei ole kattavaa laadunhallintajärjestelmää, jolla tuettaisiin johdonmukaisesti strategiaan tavoitteisiin pyrkivää toimintaa. Strategian toteutumista arvioitaessa on havaittu, ettei VillaNuttu Oy:n strategian mukaisia laatutyön tavoitteita, selkeät linjaukset, tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut, kyetä nykyisen toimintajärjestelmän avulla riittävän luotettavasti arvioimaan (VillaNuttu Oy:n toimintasuunnitelma 2019). Tämä opinnäytetyö kuvaa kehittämisprosessia, jolla VillaNuttu Oy:n laatutyötä ja johtamisjärjestelmää kehitetään vastaamaan organisaation strategiaan tavoitteisiin.

Yamk -opiskelijan tavoitteena on osata analysoida ja perustella lastensuojelualan kehittämistarpeita tulevaisuusorientoituneesti yhteistyössä työyhteisön toimijoiden ja alan asiantuntijoiden kanssa integroiden ne aikaisempaan opittuun tietoon sekä toimintakontekstiin ja yhteiskunnalliseen kontekstiin. Lisäksi tavoitteena on uudistaa työelämän käytäntöjä ja verkostoja rajapintoja ylittäviksi sekä kehittää laadun hallintaa näyttöön perustuen. Tavoitteena on, että opiskelija osaa soveltaa tutkimus- ja kehittämistyön menetelmiä ja pystyy itsenäiseen kriittiseen ja reflektivaan tiedon käyttöön sekä arvioimaan ja tiedottamaan opinnäytetyön tuloksia vakiinnuttamalla tulokset työelämään, hankekirjoittamista soveltaen. (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa 2010, 5.)

Suomen tutkintojen ja osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä (FINQF) säädetään lailla ja valtioneuvoston asetuksella. Viitekehyksessä tutkinnot on jaoteltu, valtioneuvoston asetuksen mukaan, niiden edellyttämän osaamisen mukaisesti kahdeksalle tasolle. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu viitekehyksessä tasolle seitsemän, johon kuuluvat ylempät korkeakoulu- ja ammattikorkeakoulututkinnot. (Opetushallituksen kuvaus suomalaisten tutkintojen viitekehyksestä 2017; Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 2017.) Arene ry:n suositus ammattikorkeakoulututkintojen yhteisiksi kompetensseiksi sisältää ylempään ammattikorkeakoulututkinnon osaamisenkuvauksen viiden eri kompetenssin saralla: oppimisen taidot, eettinen osaaminen, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen ja kansainvälistymisosaaminen (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa 2010, 8). Lisäksi Kajaanin ammattikorkeakoulun ylempään korkeakoulututkinnon koulutusalan kompetensseihin kuuluvat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaosaaminen sekä sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämisosaami-



nen. Kompetenssivaatimusten mukaisesti tasolla seitsemän opiskelija kykenee ottamaan vastuuta yhteisön tavoitteellisesta oppimisesta ammattieettisiä periaatteita noudattaen. Opiskelija osaa hankkia, käsitellä ja tuottaa sekä suullisesti että kirjallisesti tietoa kriittisesti arvioiden kansainvälisessä toimintaympäristössä sekä kehittää sosiaali- ja terveystalouden laatua, vaikuttavuutta ja osallisuutta. Lisäksi tason seitsemän kompetenssin mukaan opiskelija, hallitessaan laajat ja syväiset tiedot ja tarvittavat teoreettiset taidot, osaa kehittää johtamisen asiantuntijuuttaan elinikäisen oppimisen periaatteita noudattaen. (Opetussuunnitelma 2017-2019 2017.)

#### Lähteet

Opetushallituksen kuvaus Suomalaisten tutkintojen viitekehuksesta. 2017. Viitattu 5.6.2019. Saatavilla: [https://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/tutkintojen\\_tunnustaminen/tutkintojen\\_viitekehys](https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehys)

Opetussuunnitelma 2017-2019. 2017. Sosiaali- ja terveysalan koulutus (Ylempi amk). Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.6.2019. Saatavilla [https://edu.kamit.fi/pluginfile.php/258657/mod\\_page/content/5/OPS%202017-2019SoteYAMkLopullinen.pdf](https://edu.kamit.fi/pluginfile.php/258657/mod_page/content/5/OPS%202017-2019SoteYAMkLopullinen.pdf)

Suositus tutkintojen kansallisen viitekehysten (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Viitattu 5.6.2019. Saatavilla: [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_nqf.pdf](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf)

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenranta teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 113. Digipaino.

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä: Mallin konstruointi ja kehittäminen. Väitöskirja. Taloustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto sarja 41. Jyväskylä.

Valtionneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehuksesta. (2017). Viitattu 5.6.2019. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170120>

VillaNuttu Oy:n laatukäsikirja. 2018.

VillaNuttu Oy:n toimintasuunnitelma. 2019.

## 2 Kehittämistyön tausta ja aiheen rajaus

Opinnäytetyössä kehitetään yhteistyössä työyhteisön kanssa VillaNuttu Oy:n laatutyötä strategian mukaisesti. VillaNuttu Oy on lastensuojeluyksikkö, jossa on kolme seitsemänpaikkaista asumisyksikköä. Lastensuojeluyksikköön on juuri päivitetty strategiaan liittyvä toimintasuunnitelma. Tulevalle toimintasuunnitelmakaudelle on suunniteltu laadunhallintajärjestelmän kehittäminen, koska alati kiristyvässä kilpailussa, yksi keino erottua kilpailijoista, on laadukas toiminta. Yritykset lisäävät toimintansa laatua uudistukseensa strategisesti ja vahvistaakseen markkina-asemaansa (Turjanmaa 2005, 13). Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen lastensuojelun laitoshoidon mallinnus-työryhmän kartoitusten mukaan lastensuojelun sosiaalityöntekijät arvioivat kilpailutuksen myönteisiksi puoliksi lisääntyneen varmuuden sijaishuoltopaikkojen laadusta ja toiminnasta sekä seurannan ja arvioinnin helpottumisen. Kilpailutuksen myötä keskustelu laatuun liittyvistä tekijöistä on lisääntynyt ja lastensuojelulaitoksilta osataan vaatia parempaa laatua. Sijaishuollon palveluiden kilpailutukseen on tarkoituksena laatia vertailutaulukko kilpailutukseen osallistuneiden palveluntuottajien osalta, jotta lapsen sosiaalityöntekijä pystyy etsimään mahdollisimman laadukkaan, lapsen tarpeita vastaavan sijaishuoltopaikan. Kilpailutuksessa käytettäviä laatukriteerejä ovat henkilöstön erityisasiantuntemus, henkilöstö, määrä ja koulutustausta, koulunkäynnin järjestäminen ja tuki, läheisverkoston kanssa tehtävä yhteistyö sekä uskonnollisten, kulttuuristen ja kielellisten erityistarpeiden huomiointi. Lapsen etua painottavassa kilpailutuksessa lähtökohtana ei saa suoraan olla kustannusten lasku vaan sijaishuollon vaikuttavuuden lisääminen. Vaikuttavuutta tarkastellessa tulisi kiinnittää huomiota myös sijoituksen jälkeiseen aikaan, ei vain sijoituksen aikaiseen vaikuttavuuteen. (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 36–37.)

Strategian mukaisesti VillaNuttu Oy haluaa myös selkeyttää omia toimintojaan ja tunnistaa ja kuvata ydin- ja tukiprosessit. Aihe on laaja, joten opinnäytetyö käynnistää laadunhallintajärjestelmän kehittämistyön, jonka on tarkoitus jäädä jatkuvaksi strategian mukaiseksi toiminnaksi VillaNuttu Oy:ssä. Aihe syntyi mielenkiinnosta laatujohtamiseen ja muutosjohtamiseen sekä yhteisestä halusta olla kehittämässä toimintayksikötämme laatua, asiakasturvallisuutta, henkilöstön osaamista sekä työyksikkömme toimintatapoja.

VillaNutun tavoitteena on tarjota sijoitetulle lapselle tai nuorelle kodinomaisessa ympäristössä asumisen lisäksi riittävästi virikkeitä, ammattitaitoisen ja koulutetun henkilökunnan ympärivuorokautisen läsnäolon ja ohjauksen, sekä turvallisen ja rajat asettavan kasvatuksen. Laatupolitiikkamme ydin on tarjota lapselle laadukasta sijaishuoltoa lastensuojelulain ja sen tuomien asetus-

ten mukaisesti. Lisäksi tavoitteena on varmistaa lapsen/nuoren hyvä hoito, huolto ja kasvatustien kuin se on määritelty lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta annetun lain ensimmäisessä pykälässä. (VillaNutun laatukäsikirja 2018, 14.)

VillaNutun laatupolitiikkaan kuuluu nopea reagoiminen ja kiinteä yhteistyö asiakkaiden, heidän läheistensä, sosiaalitoimen ja koulujen kanssa. Lisäksi laatupolitiikka sisältää jatkuvan toiminnan kehittämisen koulutusten, yhteistyöhankkeiden sekä säännöllisen laadun mittaamisen kautta. VillaNutulla on käytössään laatukäsikirja, jonka sisältö pohjautuu sosiaalihuollon lakeihin, säädöksiin, asetuksiin ja valtakunnallisten lastensuojelun kehityshankkeiden antamiin suosituksiin. VillaNuttuun on laadittu yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain (922/2011) mukainen omavalvontasuunnitelma. Voimassa olevalla laatukäsikirjalla ja omavalvontasuunnitelmalla VillaNuttu haluaa osoittaa palvelujen ostajalle, että VillaNutussa on suunnattu resursseja laadunhallintaan. (VillaNutun laatukäsikirja 2018, 14–15.) VillaNutun yksiköissä on kuitenkin havaittu, ettei toimitatavat kaikissa prosessin vaiheissa ole yhteneväisiä eikä laadun mittaaminen ja arviointi ole systemaattista.

Laatujohdamisella ja laadun kehittämisellä on merkittävä jalansija sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisessä. Laadun sisältö vaihtelee määrittäjästä riippuen. Laatu ei ole pysyvää, vaan se edellyttää jatkuvaa uudelleen määrittelyä, erityisesti suhteessa organisaation olemassa oloon ja toimintaan. Tiettyjen tekniikoiden tai laatutyökalujen soveltaminen organisaatiossa ei vielä takaa laatua, mutta niitä voi käyttää laadun parantamisessa, mittaamisessa ja todentamisessa. (Vataja 2012, 53.) Tutkimusten mukaan laadun kehittyminen vaikuttaa myönteisesti yritysten markkinaosuusien kasvuun ja kannatuksen nousuun, johtaen yrityksen kilpailukykyyn paranemiseen. Taloudellisten hyötyjen lisäksi laatujohdamisella saavutettuja tuloksia ovat myös yrityskulttuurin kehittyessä henkilöstön ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen paraneminen, päätöksenteon nopeutuminen, toimintapolitiikan kehittyminen ja tavoitejohtamisen edistyminen. (Tervonen 2001, 113–114.) Turjanmaa (2005, 81) käsittelee väitöskirjassaan laadun oppimiseen liittyen laatujohdantutkimuksia, joiden mukaan johtajan vaikutus muutoksen aikaansaamiseksi on suuri, koska johtajalla on tietoa muutostarpeesta ja päämääristä ja johtajan tehtävänä on strategisen suunnittelun avulla saada henkilökunta ymmärtämään yhteinen jaettu missio ja visio, mikä edistää laadun oppimista ja yhteisen laatukäsityksen muodostumista.

## Lähteet

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 922/2011. Viitattu 5.6.2019 Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110922>

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 113. Digipaino.

Timonen-Kallio, E., Yliruka, L. & Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeuttisen laitospäivätoiminnan mallinnus. Työpöytä 23/2017. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Turjanmaa, P. 2005. Laadun oppiminen pienissä yrityksissä: Mallin konstruointi ja kehittäminen. Väitöskirja. Taloustieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto sarja 41. Jyväskylä.

Vataja, K. 2012. Kehittyvä työyhteisö. Itsearviointin hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä kunnallisessa sosiaalitoimessa. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL), Strategia- ja kehittämissyksikkö Vaasan yliopisto, Filosofinen tiedekunta, Sosiaali- ja terveystieteiden hallitus.

VillaNuttu Oy:n laatukäsikirja. 2018.

### 3 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimustehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lastensuojeluyksikön laadunhallinnan elementtejä, mikä toimii pohjana laadunhallintajärjestelmän ja organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistyössä.

Opinnäytetyössä 1a syklin tarkoituksena oli kartoittaa mitä systemaattisen laatujärjestelmän laadimisessa tulee ottaa huomioon aiemman tutkimustiedon perusteella.

Opinnäytetyön kehittämistehtävä 1a syklissä oli:

Mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta aiemman tutkimustiedon perusteella?

Laadunhallintajärjestelmän kehittämisprosessi on laaja ja aikaa vievä kokonaisuus. Opinnäytetyö alkoi systemoidulla kirjallisuuskatsauksella, joka muodostaa opinnäytetyön ensimmäisen syklin. Kirjallisuuskatsauksella etsittiin tietoa laatujärjestelmän luomisesta. Kehittämisprosessin edetessä kirjallisuuskatsauksen tuloksia hyödynnettiin työyhteisössä tehtävän laatutyön kehittämisessä. 1a syklin suunnitteluvaiheessa 1a syklin eli pääsyklin rinnalle käynnistyi sivusykli 1b.

Opinnäytetyön 1b syklin tarkoituksena oli kuvata, miten omaohjausjärjestelmän kehittäminen tukee sijoitetun lapsen palveluprosessia.

1b syklin kehittämiskysymyksenä oli:

Mitä on laadukas omaohjaus sijoitetun lapsen palveluprosessissa?

Ensimmäisten syklien tulosten perusteella määräytyi toisen syklin aihe ja seuraava kehittämiskysymys. Toisen syklin tarkoituksena oli kuvata laadukas ja uudistetun lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi. Toisen syklin kehittämiskysymyksenä oli, mikä on lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi.

Kolmannen syklin tarkoituksena on kuvata, miten VillaNuttu Oy:n työntekijöiden dokumentointiosaamista kehitetään laadukkaaksi ja uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi. Kehittämiskysymyksenä on, miten VillaNuttu Oy:n työntekijöiden dokumentointiosaamista kehitetään laadukkaaksi ja uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi.

## 4 Opinnäytetyön metodologia

### 4.1 Johdanto

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä kehitetään yhteistyössä työyhteisön kanssa VillaNuttu Oy:n laatutyötä strategian mukaisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lastensuojeluyksikön laadunhallinnan elementtejä, mikä toimii pohjana laadunhallintajärjestelmän ja organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistyössä. Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Opinnäytetyön metodologiaksi valittiin toimintatutkimus, koska se vastaa hyvin työyhteisöemme kehittymishaasteisiin. Toimintatutkimusta pidetään ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina ja sitä voi toteuttaa jokainen työntekijä suorittavalta tasolta johtotehtävissä toimiviin saakka. Toimintatutkimus lähtee käytännön työelämästä ja siellä olevista ongelmista tai muutoksen tarpeista. Toimintatutkimuksen voima piilee työyhteisön sisältä lähtevästä yhteisestä toiminnasta, jossa yhdessä löydetään ratkaisuja ongelmiin. (Kananen 2009, 9.) Toimintatutkimukselle on luonteenomaista osallistavien menetelmien käyttö (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 61). Opinnäytetyö raportoidaan toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti sykleittäin.

#### 4.1.1 Ohjausryhmän valinta ja tehtävät

Kajaanin ammattikorkeakoulun Yamk-tutkintojen opinnäytetyöt ovat kehittämistehtäviä, joissa opiskelija itse toimii projektipäällikön asemassa. Projektipäällikkö on vastuussa projektin onnistumisesta projektin asettajalle ja vastaa projektin johtamisesta. Projektijohtaminen on vaativa taitolaji, joka vaatii vankkaa osaamista, jota voidaan ajatella tietojen, taitojen, kyvykkyyden ja persoonallisten ominaispiirteiden summana. Projektiohjauksella, josta vastaa projektin ohjausryhmä, hallitaan projektin toimeenpanoa projektin elinkaaren ajan aina suunnittelusta projektin päättämiseen asti (Virtanen 2009, 45, 185–185). Ohjausryhmän tarkoitus on ohjata ja tukea projektipäällikköä tehtävässään. Ohjausryhmässä on aina projektin asettajan näkökulma myös edustettuna. Pienemmän projektin ohjausryhmän tehtävät voivat olla projektipäällikön vastuulla, jolloin projektipäällikön tukeminen ja ohjaaminen on enemmän projektin asettajan tehtävä. (Kettunen 2009, 29–32; Pelin 2011, 67; Mäntyneva 2016, 20–21.) Ohjausryhmän tehtävänä on lisäksi käsitellä ja hyväksyä projektisuunnitelma, valvoa ja ohjata projektin johtamista, edistää projektin ja sen toimintaympäristön välisiä suhteita ja hyväksyä projektin tulokset (Mäntyneva 2016, 20–21). Tarvittaessa ohjausryhmä tekee vaadittavia korjausliikkeitä eli päättää projektin uudelleen

suuntaamisesta, mikäli projekti ei etene asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Vartiainen ym. 2003; Virtanen 2009, 178). Ruuskan (2012, 145) mukaan johtoryhmä kannatta pitää pienenä ja siihen kannattaa valita vain ihmisiä, joille projektin lopputuloksella on merkitystä.

Projektityön ohjausryhmän opinnäytetyöhön muodostavat ohjaava opettaja, lehtori Kirsi Moisanen Kajaanin Ammattikorkeakoulusta, opiskelijavertainen Mira-Maria Ruuskanen, opinnäytetyön asettaja, VillaNutun toimitusjohtaja ja yamk-opiskelija. Ohjaava opettaja, lehtori Kirsi Moisanen sekä opiskelijavertainen ohjaavat ja arvioivat opinnäytetyöprosessia suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja metodologiaan sekä esittävät kehittämisehdotuksia, minkä vuoksi opinnäytetyön laatu ja tutkimuksellinen luotettavuus paranevat. Opinnäytetyön omistaja on VillaNuttu Oy:n toimitusjohtaja, joka seuraa ja varmistaa, että opinnäytetyö toteutuu VillaNuttu Oy:n strategian ja laatu- ja tavoitteiden mukaisesti ja huolehtii riittävästä resurssoinnista. Projektipäällikkö on päävastuullinen projektin etenemisestä ja hän kuuluu sekä ohjaus- että projektiryhmään (Paasivaara, Suhonen & Nikkilä 2008, 117). Ennen ohjausryhmien kokousta projektipäällikön tehtävänä on valmistella kokoukset, joissa tuodaan käsittelyyn ohjausryhmän päätöstä tarvitsevat asiat (Pelin 2011, 67).

#### 4.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen alkuperää on vaikea määritellä yksiselitteisesti, mutta useissa tutkimuksissa toimintatutkimuksen oppi-isäksi nimetään sosiaalipsykologi Kurt Lewin (1890–1947). Lewin käytti ensimmäisenä toimintatutkimus- käsitettä ja loi 1940-luvulla mallin, joka korosti demokraattisuutta, yhteistoiminnallisuutta ja tarvetta luoda parempi työelämä muutosprosesseilla teoriaa ja käytäntöjä yhdistäen. Toimintatutkimusta ohjaa käytännöllinen intressi, halu ratkoa käytännön ongelmia, niitä poistaen ja pysyvään muutokseen pyrkien. (Kuula 1999, 29–42; Heikkinen 2007, 19.) Se on prosessi, joka perustuu sosiaaliseen toimintaan ja ilmiöiden jatkuvaan muutokseen. Prosessissa ymmärrys ja tulkinta lisääntyvät vähitellen. Tavoitteena on kehittää työyhteisön toimintaa. Toimintatutkimus on syklistä toimintaa, jossa yrityksen toimintaa kehitetään jatkuvasti toisiaan seuraavien syklien avulla. (Kuula 1999, 218–220; Heikkinen 2007, 16–20; Kananen 2009, 9–11.) Syklissä suunnitelmaa seuraa toiminta eli kokeilu ja kokeilun jälkeen havainnoinnin ja reflektoinnin pohjalta parannettu suunnitelma (Coghlan & Brannick 2005, 25). Toiminta kehittyy kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevän spiraalin tavoin, missä toimintaa hiotaan useiden peräkkäisten suunnittelu, toiminta ja arviointi syklien avulla. Laadukkaasti toteutetut tut-

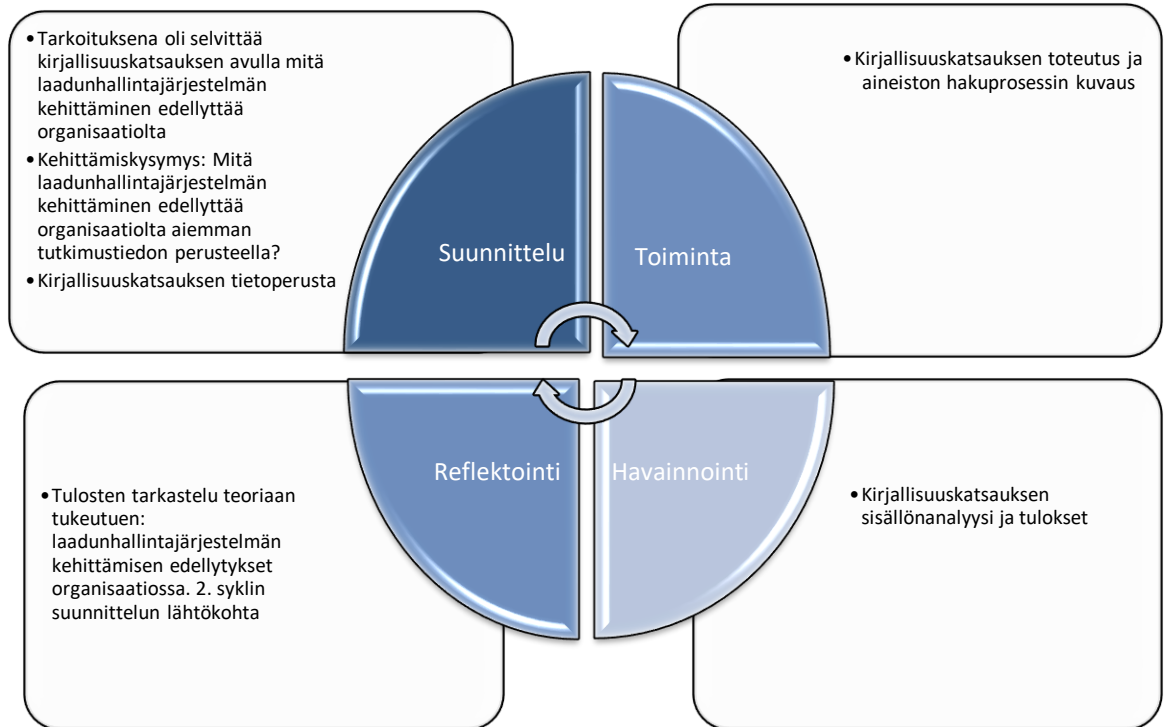
kimuksen vaiheet ovat syklien määrää tärkeämpää. (Heikkinen 2007, 19; Heikkinen, Rovio, Kiilakoski 2007, 78–82.) Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu itse kenttätöissä muutosprosessin toteuttamiseen (Huovinen & Rovio 2007, 95; Kananen 2014, 28–29; Ojasalo ym. 2014, 58). Tutkija kirjoittaa ylös omat ennakkokäsityksensä ja pohtii niiden vaikutusta tutkimukseen. Arvaamattomuus kuuluu toimintatutkimukseen eli kehittämisprosessin aikana tutkimuskysymykset voivat muuttua. (Huovinen & Rovio 2007, 96.)

#### 4.3 Metodologian sovellus

Toimintatutkimuksessa tutkija suunnittelee ja toteuttaa uuden toimintatavan esimerkiksi yhdessä projektiryhmän kanssa (Heikkinen 2007, 17). Toimintatutkimuksesta on olemassa useita eri lähestymistapoja. Tähän opinnäytetyöhön valittiin osallistava toimintatutkimus, koska se korostaa yhteisön ja sidosryhmien henkilöiden osallistumista muutostarpeen kehittämiseen. (Heikkinen, Kontinen & Häkkinen 2007, 50–51; Lawson 2015.) Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkimushanke on läpinäkyvä ja edistää avointa osapuolten välistä vuorovaikutusta toiminnan kehittämiseksi (Heikkinen 2007, 33). Laatutyön kehittäminen on organisaation tarpeesta lähtenyt muutoksen kohde. Kehittäminen on yhteisöllistä toimintaa, joka vaatii sitoutumista koko työyhteisöltä. Toimintatutkimus on sosiaalinen vuorovaikutusprosessi, jolla pyritään kehittämään käytännön toimintoja muutokseen pyrkiessä, samalla osallistujien aktiivisuutta sekä omaan toimintaan liittyvää ymmärtämiskykyä lisäten. (Suojanen 1992, 13–14; Kuula 1999, 10–13; Coghlan & Brannick 2005, 3–4.) Osallistavassa toimintatutkimuksessa on kyse yhteistoiminnallisesta kehittämisestä, jossa kehittäjät ovat aktiivisia toimijoita ja toimijat aktiivisia kehittäjiä. Erilaiset tutkijat, kehittäjät, käyttäjät ja toimijat osallistuvat yhdessä kehittämiseen tuoden samalla oman näkökulmansa yhteiseen keskusteluun. (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä (1a sykli) kartoitettiin systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla aikaisempi tutkimusnäyttö siitä, mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta (kuvio 1). Ensimmäisen syklin reflektio määrittelee seuraavan syklin suunnittelua, jolloin myös seuraavan syklin tarkoitus selviää.





Kuvio 1. Toimintatutkimuksen 1a syklin kuvaus

Tässä toimintatutkimuksessa ensimmäinen sykli muodostui systemoidusta kirjallisuuskatsauksesta. Suunnitteluvaiheessa tutkija tutustuu aiheeseensa tutkimusasetelmaa ja -tehtävää hahmotellen (Huovinen & Rovio 2007, 96). Suunnitteluvaiheessa kuvattiin ensimmäisen syklin tarkoitus, kehittämiskysymys ja kirjallisuuskatsauksen tietoperusta. Opinnäytetyön kehittämiskysymys ensimmäisessä syklissä oli: Mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta aiemman tutkimustiedon perusteella? Kirjallisuuskatsauksella etsittiin teoretista tietoa laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä tarkoituksena lisätä teoreettista ymmärrystä sekä muodostaa kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä. Suunnittelun jälkeen edettiin toiseen vaiheeseen, joka on toiminta. Toimintavaiheessa kuvattiin systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteutus. Opinnäytetyössä tutkimusaineistoa haettiin neljästä eri tietokannasta (EBSCO, PubMed, Melinda ja Medic) tavoitteena saada mahdollisimman laaja ja kehittämiskysymykseen vastaava aineisto. Havainnoinnissa kuvattiin systemoidulla kirjallisuuskatsauksella saadun aineiston analysointi ja tulokset. Reflektiota varten kerättiin tietoa havainnoimalla tuloksia (Suojanen 1992, 59). Toimintatutkimuksessa ensimmäisen syklin viimeisessä vaiheessa, reflektoinnissa, tuloksia tarkasteltiin kriittisesti teoriaan ja oman organisaation tarpeisiin soveltaen. Reflektoinnin tuotoksena syntyi uusi näkökulma laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen, joka loi toiselle syklille tarkoituksen. Toimintatutkimuksen 1a sykli kuvataan tarkemmin kappaleessa 6, systemoitu kirjallisuuskatsaus.

#### 4.4 Lähteet

Coghlan, D., Brannick, T. 2005. Doing action research in your own organization. Great Britain: SAGE.

Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 16-38. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T, Kontinen, T. & Häkkinen, P. 2007. Toiminnan tutkimisen suuntaukset. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 39-76. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T. & Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 78-93. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 94-113. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylä.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja 185. Jyväskylä.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Lawson, H.A. 2015. Introduction 10-25. Teoksessa Lawson, H.A, Caringi, J, Pyles, L., Jurkowski, J. & Bozlak, C. (toim.) Participatory Action Research. Oxford University Press, USA.

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

## 5 Projektioorganisaatio

### 5.1 Johdanto

Tässä artikkelissa kuvataan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön projektioorganisaation perustamista, projektiviestintää ja riskienhallintasuunnitelmaa. Opinnäytetyössä kehitetään lastensuojeluyksikkö VillaNuttu Oy:n laatutyötä, yhdessä työyhteisön kanssa, organisaation strategian mukaisesti. VillaNuttu Oy:ssä on kolme seitsemänpaikkaista asumisyksikköä. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää lastensuojeluyksikön laadunhallinnan elementtejä, mikä toimii pohjana laadunhallintajärjestelmän ja organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistyössä. VillaNuttu Oy:n strategian mukaiset laatutyön tavoitteet ovat: selkeät linjaukset, tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut (VillaNuttu Oy:n toimintasuunnitelma 2019). Strategian mukaisesti VillaNuttu Oy haluaa selkeyttää omia toimintojaan ja tunnistaa ja kuvata ydin- ja tukiprosessit. Aihe on laaja, joten opinnäytetyö käynnistää laadunhallintajärjestelmän kehittämistyön, jonka on tarkoitus jäädä jatkuvaksi strategian mukaiseksi toiminnaksi VillaNuttu Oy:ssä.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena. Metodologiaksi valittiin toimintatutkimus, koska se lähtee käytännön työelämästä ja siellä olevista muutoksen tarpeista, kuten laatutyön kehittäminen. Toimintatutkimuksessa työyhteisö on vahvasti mukana yhteisessä, työyhteisön sisältä lähtevässä toiminnassa, jossa yhdessä löydetään ratkaisuja ongelmiin. (Kananen 2009, 9.) Opinnäytetyö raportoidaan toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti sykleittäin.

Kajaanin Ylemmässä ammattikorkeakoulussa (Yamk) tehtävät opinnäytetyöt ovat kehittämistehäviä, joissa opiskelija toimii itse projektipäällikkönä. Yamk -opiskelijan tavoitteena on osata analysoida ja perustella lastensuojelualan kehittämistarpeita tulevaisuusorientoituneesti yhteistyössä työyhteisön toimijoiden kanssa sekä uudistaa työelämän käytäntöjä ja verkostoja rajapintoja ylittäviksi sekä kehittää laadunhallintaa näyttöön perustuen. Laatutyön kehittäminen VillaNuttu Oy:ssä alkoi projektioorganisaation perustamisella. Ohjausryhmä perustettiin huhtikuussa 2019 ja projektiryhmä nimettiin ohjausryhmän palaverissa toukokuussa 2019. Seuraavassa kappaleessa kuvataan ohjaus- ja projektiryhmän valintaan vaikuttaneita tekijöitä laatutyön kehittämisen näkökulmasta.

## 5.2 Projektioorganisaation perustaminen

Opinnäytetyö toteutui projektityönä ja se tehtiin yhteistyössä työelämän kanssa. Projekti on määraaikainen, ainutkertainen joukko ihmisiä tai muita resursseja, jotka on koottu yhteen suorittamaan jokin tehtävä tai saavuttamaan jokin tavoite (Vartiainen, Ruuska & Kasvi 2003, 9; Kettunen 2009, 17; Ruuska 2012, 19). Projektioorganisaatio perustetaan projektin ajaksi ja se puretaan, kun projekti päättyy. Projektioorganisaatiota johdetaan yleensä tavoitteiden ja poikkeamien avulla ja se on joustava ja tilapäinen. Projektioorganisaatioon kuuluu projektipäällikkö, projektiryhmä ja ohjausryhmä, mutta projektiryhmän koko voi vaihdella projektin eri vaiheiden mukaan. Vastuiden ja valtuuksien määrittäminen on tärkeää, kuten se, että projektioorganisaatiossa on riittävästi asiantuntijuutta. (Ruuska 2012, 21.) Projekti on organisaation vastaus nopeisiin toimintaympäristön muutoksiin, joissa vaaditaan joustavuutta, asiakaskeskeisyyttä ja uusia toimintatapoja (Vartiainen ym. 2003, 10). Uudistumistarpeiden tunnistamisen ajatellaankin olevan yksi keskeisimmistä organisaation menestyksen turvaajista (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 32). Yksi keino erottua kilpailijoista, on laadukas toiminta, joten organisaation laatutyön kehittäminen projektin avulla on ajankohtaista. Projektilla on aina asettaja tai tilaaja, jonka aloitteesta projektin käynnistyspäätös tehdään (Ruuska 2012, 21; Mäntyneva 2016, 20). Projektin asettaja asettaa projektin päättävät ja mahdollistaa tarvittavien resurssien käytön.

### 5.2.1 Projektiryhmä ja projektiryhmän tehtävät

Projektiryhmään kuuluvat projektipäällikön valitsemat projektin tavoitteisiin sitoutuneet henkilöt, jotka toteuttavat projektin. Projektiryhmään valittiin henkilöitä projektin sidosryhmien eri tasoilta johdosta arjen ohjaustyötä tekeviin saakka, jotta projektiin saataisiin mahdollisimman laaja-alainen asiantuntemus. (Mäntyneva 2016, 24.) Projektiryhmään valittiin VillaNuttu Oy:n varoitumisjohtaja ja kasvatusjohtaja, päivystävät ohjaajat Kempeleen yksiköstä VillaSykkeestä ja Paa-volan yksiköstä Villiksestä sekä erityisyksikkö VillaSylistä vastuuohtaja sekä ohjaaja. Rekrytoinnin myötä projektiryhmään saatiin lisäosaamista lastensuojelun asiantuntijan, palvelukoordinaattorin mukaan tulemisen myötä. Ruuskan (2012, 131) mukaan projektiryhmään kannattaa ottaa mukaan kunkin erityisalueen parhaat asiantuntijat. Myös Mäntyneva (2016, 19) korostaa projektioorganisaation suorituskykyyn vaikuttavan suuresti käytössä olevat henkilöresurssit ja osaaminen, mutta tämän lisäksi osallistujien sitoutuneisuus projektin tavoitteisiin ja toimintaan vaikuttavat projektin onnistumiseen. Päivystäjät eli päivystävät ohjaajat sekä johtoasemassa olevat

työntekijät ovat osoittaneet jo aiemmin VillaNuttu Oy:ssä työskennellessään hyvää sitoutuneisuutta ja halua kehittää toimintaa. Päivystäjät suunnittelevat toimintayksiköiden viikkoaikataulut ja tarvittaessa viikko-ohjelman sekä huolehtivat riittävästä resursoinnista ja reagoivat nopeasti toimintayksiköiden arjessa tapahtuviin muutoksiin. VillaSylin ja Villiksen vastuuhjaaja on yksi päivystäjistä ja hän vastaa yhdessä projektipäällikön kanssa Paavolan yksiköiden toiminnasta ja sen kehittämistä sekä laatu-työn toteutumisesta. Varatoimitusjohtaja ja kasvatusjohtaja vastaa yksiköidemme kasvatuksellisista toimintalinjoista. Hän on VillaNuttu Oy:n hallituksen puheenjohtaja, joten hän tuo projektiryhmään hallituksen näkemyksen ja tahtotilan organisaation laadun kehittämiseen liittyen. Valittu Villasylin ohjaaja on erityisyksikön ohjaaja, jolla on aiempaa työkokemusta muista lastensuojeluyksiköistä. Lisäksi hänellä on intoa ja halua kehittää VillaNuttu Oy:n laatu-työtä. Palvelukoordinaattori on lastensuojelun sosiaalityön asiantuntija ja hänen erityisosaaminen on lastensuojelulaissa. Opinnäytetyön projektiryhmä on kuvattu liitteenä taulukossa 1.

Projektiryhmän tehtävänä on huolehtia, että projekti saavuttaa tarkoituksensa ja tavoitteensa, laatia riskianalyysi, huolehtia projektin aikana olevista työtehtävistä sekä suunnitelmassa pysymisestä ja tiedottaa poikkeamista projektipäällikölle (Löow 2002, 31). Hyvin toimivassa projektiryhmässä on asiantuntijuutta, ajantasaista, luotettavaa ja oikeasisältöistä viestintää, yhteistyöhön innostamista ja tunnustuksen jakamista. Lisäksi projektipäällikön on tärkeää tunnistaa mahdolliset haasteet ja esteet projektiryhmään kuuluvien henkilöiden välisessä yhteistoiminnassa. (Paasivaara ym. 2011, 109–122; Mäntyneva 2016, 24–25.) Projektiryhmän tehtävänä on kehittää Paavolan ja Kempeleen yksiköille yhteisiä toimintalinjauksia organisaation laadun kehittämiseen yhteiskehittämisen avulla ja toimia muutosagentteina opinnäytetyön tulosten viemisessä käytäntöön. Paasivaara ym. (2011, 31) toteaaakin, että projektin avulla organisaatiossa on mahdollista toteuttaa tärkeiksi koettuja kehittämistavoitteita.

### 5.3 Riskienhallinta

Riskianalysoinnilla pyritään eristämään ne tekijät, jotka uhkaavat projektin loppuun saattamista. Pelin (2011, 218–219) neuvoo kirjassaan ajankäytön tehostamiseksi riskien arvioinnin kohdistamista tiettyihin alueihin, kuten aikataulu, avoimet vastuukysymykset, avainresurssien kuormitus ja organisaatorajat. Ruuska (2012, 250–251) korostaa, ettei riskilistalle viedä kaikkia mahdollisia uhkakuvia, vaan riskilistalle laitetaan tunnettuja riskitekijöitä. Opinnäytetyön suurin riski liittyi aikatauluihin. Projektiryhmä kokoontui kuukausittain. Projektipäällikkö kirjasi ylös projektiryhmän

kokouksissa sovitut asiat. Opinnäytetyötä tehtiin perustyön ohessa ja aikataulussa pysyminen vaati suunnitelmallisuutta.

Riskien tunnistamista varten projektiryhmä koottiin yhteen miettimään potentiaalisia uhkia ja riskejä. Projektiamme varten perehdyimme aiempaan tutkimustietoon koskien laadunhallintajärjestelmän kehittämistä, jotta voimme välttää niissä toteutuneet ongelmat opinnäytetyöprojektissämme. Riskikartoitus aloitettiin käymällä projektisuunnitelma eli tutkimussuunnitelma kohta kohdalta läpi ja mikäli käytössä on tietoa aiemmista vastaavista hankkeista, hyödynnetään niistä saatua tietoa tarkistuslistojen muodossa. (Pelin 2011, 217–220; Ruuska 2012, 256; Mäntyneva 2016, 133–134.) Projektien epäonnistumiseen liittyviä riskejä on tutkittu ja tunnistettu. Tutkimusten mukaan ainakin seuraavat asiat voivat lisätä projektin epäonnistumisen riskiä. Suunnittelun epäonnistuminen johti epärealistisiin aikatauluihin, epäselviin tavoitteisiin sekä riittämättömään resursointiin. Kommunikoinnin ja tiedonkulun ongelmat sekä epäpätevä projektipäällikkö ja sitoutumattomat projektiryhmään kuuluvat henkilöt lisäsivät myös projektin epäonnistumisen riskiä. (Vartiainen ym. 2003, 30–32.) Viestintä on projektissa sekä voimavara että työväline, joka liittyy eri sidos- ja intressiryhmien väliseen vuorovaikutukseen ja tiedonsiirtoon sekä projektin hallinnan eri vaiheisiin. Viestinnän käyttöä, samoin kuin muitakin resursseja, on suunniteltava, johdettava ja valvottava. (Ruuska 2012, 212; Mäntyneva 2016, 111–113.) Mäntynevan (2016, 132) mukaan projektipäällikön on myös hyvä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin jo projektin suunnitelmavaiheessa, jotta projektin toteutuminen ei vaarantuisi: tavoitteiden selkeys, resurssien riittävyys, tekijöiden riittävä tietotaito sekä aikataulutus.

#### 5.4 Johtopäätökset ja pohdinta

Onnistuneessa projektissa asetettuihin tavoitteisiin päästään sovitusajassa ja projekti lisää toteuttajiensa osaamista ja kokemusta. Parhaimmillaan onnistuneella projektilla saavutetaan organisaation perustehtävän kannalta optimaalisin tapa toimia, ja projektiin osallistuneiden asenteet ja totutut tavat muuttuvat. Kehitymässä oleva organisaatiokulttuurin muutos edistää uusien toimintatapojen ja hyvien käytänteiden käyttöönottoa. (Paasivaara ym. 2011, 30.) Hyvällä johtamisella on selkeä yhteys oppimiseen. Projekteissa oppimista tapahtuu monella tasolla ja oppiminen katsotaan usein onnistumisen tai laadun synonyymiksi. (Virtanen 2009, 211, 219.) Mäntynevan (2016, 39) mukaan projektipäällikön tehtävässä tärkeitä osaamisalueita ovat muun muassa luotamuksellisen, eheän ja dynaamisen ilmapiirin rakentaminen, projektiryhmään kuulevien henki-

löiden motivointi, viestintäosaaminen, ongelmanratkaisutaito, palautteen antaminen ja muutoksenhallinta ja johtaminen. Laurila (2017, 199) on väitöskirjassaan tutkinut esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Tutkimuksessa esiin nousivat ohjaava, osallistava, innostava ja emansipoiva muutosjohtajuus, joissa kaikissa painottuu viestinnän merkitys. Emansipoiva muutosjohtajuuskäsitys tarkoittaa sitä, että johto helpottaa alaistensa sopeutumista muutokseen auttamalla heitä vapautumaan organisaatiomuutoksesta johtuvista negatiivisista tunteista.

## 5.5 Lähteet

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. WS Bookwell Oy, Juva.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Kauppateieteellinen tiedekunta. Acta Wasaensia 386. Vaasan Yliopisto.

Lööw, M. Onnistunut projekti: Projektijohtamisen ja suunnittelun käsikirja. Tietosanoma Oy.

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menetykselliseen toteutukseen. Kauppakamari.

Paasivaara, L., Suhonen, M., Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Suomen sairaanhoitajaliitto ry. Helsinki.

Paasivaara, L., Suhonen, M., Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Pelin R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Otavan kirjapaino Oy.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa: Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Vartiainen, M., Ruuska, I. & Kasvi, J.J.J. 2003. Projektiosaaminen – dynaamisen organisaation voimavara. Tampere: Tammer-Paino Oy.



VillaNuttu Oy:n toimintasuunnitelma. 2019.

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tietosanoma Oy.

## 6 Systemoitu kirjallisuuskatsaus (1a sykli)

### 6.1 Johdanto

Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lastensuojeluyksikön laadunhallinnan elementtejä, mikä toimii pohjana laadunhallintajärjestelmän ja organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistyössä. Toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä kartoitettiin systemoidun kirjallisuuskatsauksen avulla aiempaa tutkimusnäyttöä siitä mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta.

### 6.2 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen suunnittelu

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheessa määritetään opinnäytetyön tarkoitus, kehittämiskysymys ja kirjallisuuskatsauksen tietoperusta. Tässä toimintatutkimuksessa ensimmäinen sykli muodostui systemoidusta kirjallisuuskatsauksesta. Systemoitu katsaus on systemaattisen kirjallisuuskatsauksen alatyyppejä. Tutkimuskirjallisuuden haku, aineiston arviointi, analyysi ja synteesi toteutetaan samalla tavalla, kuin systemaattisessa katsauksessa, mutta kirjallisuuskatsauksen toteuttaa yksi henkilö ja haun voi tehdä esimerkiksi vain yhteen tietokantaan eli katsaus ei ole yhtä järjestelmällinen ja kokonaisvaltainen kuin systemaattisessa katsauksessa. Systemoidulla kirjallisuuskatsauksella etsitään kehittämiskysymykseen vastauksia tarkkaan, useiden eri tutkimusten tuloksia yhdistäen. (Grant & Booth 2009, 102–103; Suhonen, Axelin & Stolt 2016, 14–15.) Systemoidun katsauksen tavoitteena on koota ja yhdistää alkuperäistutkimusten tarjoamaa näyttöä. Katsauksessa pyritään toistettavuuteen. Katsaukseen liittyvän harhan riskiä pyritään vähentämään määrittämällä ennen kirjallisuushaun suorittamista kriteerit katsaukseen hyväksyttävälle julkaisuille, kuvaamalla kirjallisuushaun suorittaminen sekä katsaukseen hyväksytyjen tutkimusten menetelmällisen laadun arviointi ja suunnitelma mahdollisesta tiedon yhdistämisestä. (Malmivaara 2002, 877.) Kirjallisuuskatsauksella etsittiin teoretietoa laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä tarkoituksena lisätä teoreettista ymmärrystä sekä muodostaa kokonaiskuva tutkitavasta ilmiöstä. Opinnäytetyössä päädyttiin systemoituun kirjallisuuskatsaukseen, koska kirjallisuuskatsauksen toteuttaa yksi henkilö. Opinnäytetyön kehittämisprosessissa kirjallisuuskatsauksen tuloksia hyödynnetään organisaation strategian mukaisesti.

Hyvä tutkimuskysymys on valittuun aiheeseen relevantti, sopivan laaja ja siihen on mahdollisuus vastata kirjallisuuden perusteella. Tutkimuskysymys ohjaa kirjallisuuskatsauksen prosessia. Tämän vuoksi tutkimuskysymystä määriteltäessä on oleellista miettiä mitä varten kirjallisuuskatsausta tehdään. (Niela-Vilen & Hamari, 24.) Opinnäytetyö on kehittämistehtävä, joten opinnäytetyössä tutkimuskysymyksestä käytetään nimeä kehittämiskysymys.

Kirjallisuuskatsauksessa esitellään tutkimusaiheeseen liittyvät tutkimukset, niiden keskeiset näkökulmat, teorit, metodologiset ratkaisut sekä tutkimustulokset. Kirjallisuuskatsausta tehdessä on tärkeää pitää mielessä tutkittava aihe, työn tavoite ja tutkimuskysymys. Lähteitä tarkastellaan kriittisesti omaan aihealueeseen peilaten, oman työn kannalta näyttöä etsien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 258–260; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 92.) Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata tutkittavaa ilmiötä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 92). Tämän systemoidun kirjallisuuskatsauksen ja samalla myös ensimmäisen syklin tarkoituksena oli selvittää mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta. Kehittämiskysymyksenä oli, mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta aiemman tutkimustiedon perusteella. Ensimmäisen syklin tulosten perusteella määräytyi toisen syklin aihe ja seuraava kehittämiskysymys.

### 6.3 Systemoidun kirjallisuuskatsauksen toteutus (toiminta)

Suunnittelun jälkeen edettiin toiseen vaiheeseen, joka on toiminta. Toiminnassa toteutettiin systemoitu kirjallisuuskatsaus. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen edellyttää päätösten tekemistä jokaisessa seuraavassa vaiheessa: kehittämiskysymyksessä, mukaanotto- ja poissulkukriteereissä, hakustrategiassa, tutkimusten valinnassa, aineiston käsittelyssä, tutkimusaineiston laadun arvioinnissa sekä aineiston synteessä ja raportoinnissa (Valkeapää 2016, 57). Kirjallisuushaku alkoi kehittämiskysymyksen asettamisen jälkeen mukaanotto- ja poissulkukriteerien muodostamisella. Niela-Vilen & Hamari (2016, 26) pitävät mukaanotto- ja poissulkukriteerien määrittämistä keskeisenä osaa hakustrategiaa. Mukaanotto- ja poissulkukriteerit ovat niin sanottuja kelpoisuuskriteerejä, jotka ohjaavat kirjallisuushaussa tutkimusten valintaa. Lisäksi ne mahdollistavat kirjallisuuskatsauksen pysymisen suunnitellussa fokuksessa. Kelpoisuuskriteereissä määritetään muun muassa kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettavien tutkimusten kielellisin, julkaisukanaviin ja julkaisuajankohtiin liittyviä seikkoja. (Valkeapää 2016, 56–57.) Aineiston haku aloitettiin luomalla mukaanotto- ja poissulkukriteerit, jotka on kuvattu seuraavalla sivulla taulukossa 2. Ruotsinkieliset

lähteet otettiin mukaan, koska ruotsi on Suomen toinen virallinen kieli, mutta ruotsinkielinen aineisto jäi lopullisesta aineistosta pois, koska se ei vastannut kaikkiin mukaanottokriteereihin. Tutkimusaineiston sähköinen saatavuus helpottaa aineiston saatavuutta. Koko tekstien saatavuus lisää aineiston luotettavuuden arviointia.

Taulukko 2. Kirjallisuuskatsauksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
-Tutkimusaineisto on julkaistu kotimaisessa tietokannassa vuoden 2001 jälkeen	-Tutkimusaineisto, joka on julkaistu kotimaisessa tietokannassa ennen vuotta 2001
-Tutkimusaineiston tulee olla suomen, ruotsin tai englannin kielinen	-Tutkimuksen julkaisukieli on muu kuin suomen, ruotsin tai englannin kieli
-Tieteellinen, vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai väitöskirja	-Opinnäytetyö, pro gradu-tutkielma, YAMK-opinnäytetyö, ei tieteellinen artikkeli
-Julkaistu kansainvälisessä tietokannassa (EBSCO, PubMed) vuoden 2009 jälkeen	-Julkaistu kansainvälisessä tietokannassa (EBSCO, PubMed) ennen vuotta 2009
-Koko tutkimusaineisto on saatavilla ja luettavissa sähköisenä	-Tutkimusaineisto ei ole saatavilla ja luettavissa sähköisenä
-Artikkeli sisältää lähdeluettelon	-Artikkeli, jossa ei ole lähdeluettelo
-Artikkeli vastaa jatkotarkastelussa tutkimuskysymykseen	-Artikkeli ei vastaa jatkotarkastelussa tutkimuskysymykseen

Mukaanotto- ja poissulkukriteerien asettamisen jälkeen siirryttiin hakustrategian luomiseen. Kirjallisuushaku on kirjallisuuskatsauksen aikaa vievin osuus, koska luotettavien lähteiden löytämiseksi voi joutua tekemään useita hakuja useilla eri hakulausekkeilla. Aineistoa haettiin useammasta eri tietokannasta. Hakua rajattiin tietokannasta ja tulosten määrästä riippuen vuosien

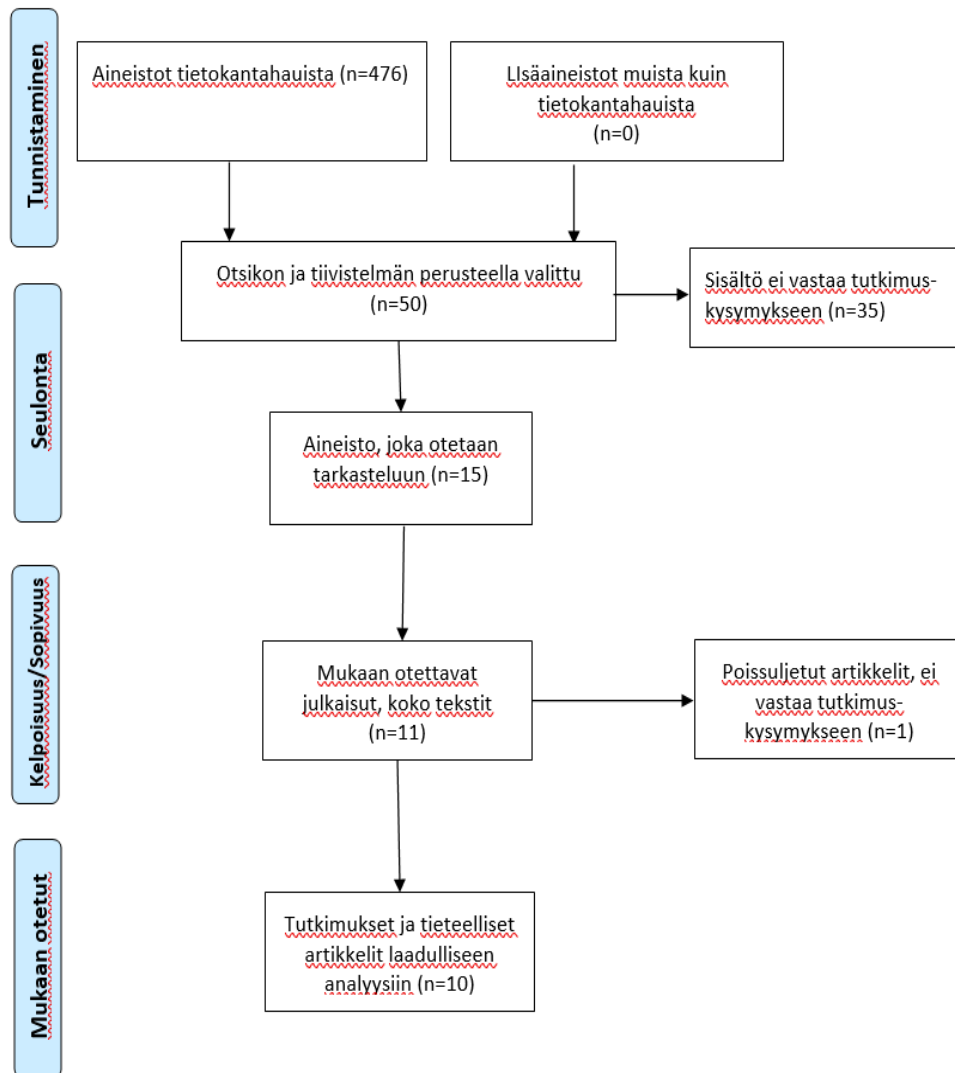
2001–2019 välille. Kotimaisista tietokannoista haettiin aineistoa pidemmältä aikaväliltä, koska kotimaisissa tietokannoissa oli vähemmän aineistotarjontaa verrattuna kansainvälisiin tietokantoihin. Kirjallisuuskatsauksen kehittämiskysymykseen vastaavaa aineistoa haettiin Medic, Melinda, PubMed sekä EBSCO:n Cinahl + Teacher Reference Center + Academic Search Elite -tietokannoista. Valkeapään (2016, 61) mukaan ainoastaan yhteen tietokantaan kohdistuvaa hakua ei suositella, koska se lisää riskiä tutkimuskysymyksen kannalta relevanttien artikkelien pois jääntiin tutkimuksesta. Aineistohaun hakustrategia on kuvattu tietokantojen mukaan taulukossa 3.

Taulukko 3. Aineistohaun hakustrategia

Tietokanta	Cinahl + Teacher Reference Center + Academic Search Elite	Melinda	PubMed	Medic
Vuosirajaukset	2009-2019	2001-2019	2009-2019	2001-2019
Hakusanat	quality improvement AND organization AND promote	Kaikki sanat= laatu OR laadun AND Kaikki sanat= organisatio? AND Kaikki sanat= väitöskirja	total quality management AND organization and administration	laadun* OR laatu* AND organisaatio
Hakutulokset (n=476)	73	68	261	74
Jatkotarkasteluun otsikon perusteella otetut aineistot, kaksoskappaleiden poistamisen jälkeen (n=50)	9	18	20	3
JBI-tarkastuslistan perusteella arvioidut aineistot	3	4	7	1
Tutkimuskysymyksen perusteella lopulliseksi aineistoksi valitut aineistot(n=10)	3	4	3	0

Oikean hakustrategian löytyminen vei aikaa ja vaati useita hakukertoja. Sanojen ideoinnissa hyödynnettiin oppikirjoja, artikkeleita ja aiempia tutkimuksia. Lehtiö & Johansson (2016, 35) toteavatkin tiedonhaun olevan pitkä prosessi, joka voi vaatia luovuutta ja useita hakukokeiluja oikeiden hakulausekkeiden löytämiseksi. Hakusanoina käytettiin quality management system AND development, laatu\*OR laadun\* AND organisaatio, quality improvement AND organization AND promote, total quality management AND organization and administration. Hakua rajattiin tietokannasta ja tulosten määrästä riippuen vuosien 2001-2019 välille. Hakustrategian perusteella valitut artikkelit ja tutkimukset valittiin ensin otsikoiden perusteella niin, että niiden sisältö vastaa 1a syklin kehittämiskysymykseen. Tämän jälkeen tarkasteltiin valittua aineistoa abstraktitasolla ja lopuksi vielä koko teksti- tasolla. (Niela-Vilen & Hamari 2016, 27.) Kirjallisuuskatsaus toteutettiin aineistonhakuprosessi tarkkaan kuvaten.

Kirjallisuushaussa hakustrategian perusteella löydettiin yhteensä 476 lähdettä, jotka luettiin otsikkotasolla. Otsikon perusteella ja kaksois- ja kolmoskappaleiden poistamisen jälkeen jatkotarkasteluun otettiin 50 tutkimusta tai artikkelia. Tiivistelmiin perehtymisen ja sisällön ensilukemisen jälkeen aineistoihin analysoitavaksi valittiin neljä väitöskirjaa Melinda-tietokannasta ja yksitoista tutkimusartikkelia EBSCO:n Cinahl -, Teacher Reference Center- ja Academic Search Elite-tietokannoista sekä PubMed- ja Medic-tietokannoista. Aineistojen laadunarvioinnin apuna käytettiin JBI:n kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle (liite 2). Tarkistuslistan läpikäymisen jälkeen neljä artikkelia, yksi Medicistä ja kolme PubMedistä hylättiin, koska ne eivät täyttäneet JBI:n laatukriteerejä. Yksi tutkimusartikkeli PubMedistä hylättiin vielä aineiston analyysivaiheessa, koska se ei vastannut tarpeeksi hyvin kehittämiskysymykseen.



Kuvio 2. Tutkimusaineiston systemaattinen valinta

Aineistoa (10) analysoitiin lukemalla aineisto useita kertoja läpi. Aineistosta valittiin ne osiot, jotka vastasivat parhaiten kehittämiskysymykseen. Valituista aineistoista analyysiin sisällytettiin kahden väitöskirjan ja kuuden tutkimusartikkelin johtopäätökset/pohdintaosio ja kahden väitöskirjan tulokset. Kehittämiskysymys oli koko aineistonhaun ajan esillä, jotta tutkittava ilmiö pysyisi koko ajan mielessä. Tutkimusaineiston systemaattisen valinnan etenemistä mallintaa kuvio 2, joka on tehty Prisma 2009 Flow Diagrammia mukaillen (Prisma 2009 Flow Diagram 2015).

#### 6.4 Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi ja tulokset (havainnointi)

Toimintatutkimuksen havainnoinnissa kuvataan kirjallisuuskatsauksella saadun aineiston analysointi ja tulokset. Sisällönanalyysijä on kolmenlaisia: induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teorialähtöinen ja abduktiivinen eli teoriasidonnainen tai teoriaohjaava sisällönanalyysi. Analyysimuotojen erot liittyvät tutkittavaa ilmiötä kuvaavan teorian ohjaavuuteen aineiston hankinnassa, analyysissä ja raportoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–111.) Kirjallisuuskatsauksen tulokset analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi valittiin, koska haluttiin saada teoreettinen ymmärrys siitä, mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta aiemman tutkimustiedon perusteella. Kehittämiskysymys ohjasi aineistonanalyysiä. Induktiossa pyrkimyksenä on pitää mieli vapaana ennakkoletuksista ja hypoteeseista ja katsoa avoimin mielin, mitä aineistosta löytyy (Kananen 2009, 83; Eskola & Suoranta 2014, 153). Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla voidaan analysoida erilaisia aineistoja objektiivisesti ja systemaattisesti tarkoituksena muodostaa kaikenkattava, käsitteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 138). Valitut tutkimukset ja artikkelit, 10 kappaletta, luettiin useita kertoja läpi ja ne on kuvattu liitteessä 3 koodien A-J. Tämän koodin avulla lukija pystyy jäljittämään tutkimuksen tai artikkelin, joita on käytetty aineistossa.

Analyysi aloitetaan määrittämällä analyysiyksikkö. Aineiston laatu ja tutkimustehtävä ohjaavat analyysiyksikön valintaa. Analyysiyksikkönä voi olla sana, lause tai useamman lauseen muodostama ajatuskokonaisuus. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Analyysiyksiköksi valittiin sana, sanayhdistelmä, lause tai lausepari. Aineistot olivat kielelliseltä sisällöltään heterogeenisiä. Aineiston analyysiyksikköihin jakamisen jälkeen aineisto koodattiin. Koodeja tuli koko aineistosta yhdistettynä yhteensä 210 kappaletta. Koodit toimivat osoitteina, joiden avulla ilmaisut voidaan yhdistää alkuperäiseen tekstiin. (Eskola & Suoranta 2014, 156–160; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan kuvata esimerkiksi kolmivaiheisena prosessina, jossa tutkittavaa ilmiötä kuvaavaa aineisto redusoidaan eli pelkistetään, minkä jälkeen se ryhmitellään eli klusteroidaan ja lopuksi abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostetaan teoreettisilla käsitteillä kuvaava, luotettava ja selkeä määritelmä tutkittavasta ilmiöstä. Käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimuskysymykseen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 166; Kyngäs ym. 2011, 139; Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–125.) Pelkistämässä eli redusoinnissa analysoitava kohde, kuten tässä tapauksessa tutkimuksen tai artikkelin osa, typistetään eli aineistosta karsitaan pois kaikki tutkimukselle epäolennainen. Pelkistäminen



voi olla datan tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain. Pelkistetyt ilmaisut on lueteltu taulukossa alkuperäisilmaisujen rinnalla käyttäen niissä samaa juoksevaa numeroa kuin alkuperäisilmaisussa 1, 2, 3...210. Aineistosta koodatut ilmaisut ryhmiteltiin sisällön samankaltaisuuden mukaan. Ryhmittelyn jälkeen tehtiin abstrahointi eli käsitteellistäminen. Aineiston abstrahoinnissa tutkija rakentaa kuvan tutkittavasta ilmiöstä muodostamiensa käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Alaluokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Nimeämisen taustalla voi olla esimerkiksi ilmiötä kuvaava ominaisuus. Yksittäisten tekijöiden sisältyessä käsitteisiin, luokiteltu aineisto tiivistyy. Ryhmittelyn jälkeen saatiin 14 alaluokkaa, jotka yhdistämällä samankaltaisten sisältöjen mukaan tuli neljä yläluokkaa. Tämän kirjallisuuskatsauksen yläluokiksi muodostuivat: johdon sitoutuminen, organisaation oppiminen, muutosjohtaminen ja systemaattinen kehittäminen. Yläluokka johdon sitoutuminen muodostui alaluokista johdon tuki laatutyölle (a), johdon osallistuminen laatutyöhön (b) ja johdon vastuu (c). Toinen yläluokka, organisaation oppiminen, muodostui alaluokista: johtamiskulttuuri (d), osaamisen kehittäminen (e), organisaatiokulttuuri (f), osallisuus toiminnan kehittämisessä (g) ja viestintä (h). Kolmas yläluokka, muutosjohtaminen, muodostui alaluokista motiivit laadun kehittämiseen (i) ja muutoksen tekijät (j). Neljäs yläluokka, systemaattinen kehittäminen, muodostui alaluokista yhteys strategiaan (k), prosessit ja tukitoiminnot (l), laatutyökalut (m) ja mittaaminen ja arviointi (n). Tulokseksi muodostui, että laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta johdon sitoutumista, organisaation oppimista, muutosjohtamista ja systemaattista laatutyötä. Aineiston analyysi on kuvattu kokonaisuudessaan taulukossa numero 5, liitteessä 4.

#### *Johdon sitoutuminen*

Yläluokka johdon sitoutuminen muodostui alaluokista: johdon tuki laatutyölle (a), johdon osallistuminen laatutyöhön (b) ja johdon vastuu (c). Johdon tuki käytettävissä olevien resurssien ja saatavilla olevan ohjauksen muodossa ilmeni laadun kehittämiseen liittyvinä menestystekijöinä. Lisäksi johdon tuen puute organisaation laatutyössä ei tutkimusten mukaan edistä asiakastytyvyyttä, mutta kuluttaa organisaation rahaa ja aikaa. Johdon ja erityisesti ylemmän johdon osallistumista ja sitoutumista laatutyöhön pidettiin laatutyön kehittämisessä tärkeänä, erityisesti kehittämisen alkuvaiheissa. Johdon vastuu laatutyöstä näkyi vastuissa ja valtuuksissa, prosessien vuorovaikutuksen havainnoimisessa, kontrolli- ja toimintajärjestelmien hallinnoimisessa sekä velvollisuudessa reagoida tehtyihin parannusehdotuksiin. Yritysjohdon sitoutuminen laadun kehittämiseen ilmenee monien laatuun liittyvien asioiden edistyskellisytenä.

### *Organisaation oppiminen*

Yläluokka organisaation oppiminen muodostui alaluokista: johtamiskulttuuri (d), osaamisen kehittäminen (e), organisaatiokulttuuri (f), osallisuus toiminnan kehittämisessä (g) ja viestintä (h). Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan henkilöstöä korostava, voimaannuttava johtamiskulttuuri lisäsi yleisesti ottaen henkilöstön aktiivisuutta kehittämisessä, kuten myös henkilöstön innovaatioihin sopeutumista, mutta organisaation sisäisten muutosagenttien toimintaan johtamiskulttuurilla ei ollut selkeää merkitystä. Organisaation oppimista vahvistava johtamiskulttuuri tukee toimintaympäristöä, jossa toiminnan laadun kehittäminen on mahdollista. Toimintakulttuurin muutos vaatii aikaa, mutta organisaation avoin ja kiireetön ilmapiiri mahdollistavat keskittymisen toiminnan laadun suunnitelmalliseen ja johdettuun kehittämiseen. Laadun kehittämistä edistäviä tekijöitä olivat leadership-johtajuus, tavoitteet muuttaa työn rutiineja, työntekijöiden osallisuuden lisääminen, esimerkiksi palkitsemisjärjestelmää käyttämällä ja tiimityö. Organisaatiokulttuurin muutoksessa tiimien roolilla on keskeinen merkitys, koska tiimit voivat luoda omia arvojaan, jotka ollessaan organisaation arvojen kanssa samansuuntaisia, lisäävät henkilöstön osallisuutta ja sitouttavat muutokseen.

Laadun kehittämistyötä edistävät aktiivinen verkosto, keskustelu ja työpajat. Henkilöstöä on valmennettava ja koulutettava aktiivisesti laadun kehittämisen menetelmien ja työkalujen käyttöön. Laadunhallintajärjestelmän kehittämisen todettiin olevan oppimisprosessi, jossa johtajuudella ja sitoutuneilla työntekijöillä on iso merkitys. Organisaation kypsyydellä tarkoitetaan sitä, minkälaiset itsearviointipisteet organisaatio on saanut laatujohtamisen eri alueilla. Organisaation kypsyydellä oli vaikutusta siihen, millaiset valmiudet organisaatiolla on antaa ja ottaa vastaan kehittämisajatuksia. Asiakaskeskeinen laadun kehittäminen oli jatkuvaa organisaatioissa, joille oli tärkeää työntekijöiden ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen ja parhaiden käytänteiden jakaminen.

### *Muutosjohtaminen*

Yläluokka muutosjohtaminen muodostui alaluokista motiivit laadun kehittämiseen (i) ja muutoksen tekijät (j). Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan laadun kehittämisen ja sitä kautta organisatorisen muutoksen alkuun panevana voimana eli motiivina nähtiin ensisijaisesti asiakaskeskeys eli asiakkaiden toiveet ja vaatimukset laadunhallintajärjestelmän kehittämisestä ja laadun standardoimisesta. Muina motiiveina toimivat kilpailijoiden toiminta, viranomais- ja konsernijohdon vaatimukset sekä henkilöstön oma sisäinen kehityshalu ja motivaatio. Mikäli laadun kehittä-

minen eteni asteittain organisaatiossa, pioneeriyksiköiden esimerkki ja positiiviset tulokset innostivat muitakin yksiköitä toiminnan kehittämiseen. Organisaation sisäinen laatupalkintokilpailu auttoi laadun kehittämisen mallin ja sen toimintatapojen sisäistämisen ja tulosten näkyväksi tekemisessä koko organisaatiossa.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan sisäiset muutosagentit ja mielipidejohtajat olivat tärkeässä asemassa, kun päätös laadun kehittamisestä oli tehty organisaatiossa. Muina laadun kehittämisen avainhenkilöinä, etenkin prosessin alussa, olivat hallituksen jäsenet, johtoryhmä ja organisaation laatuvaikuttajat. Laadunhallinta on johtamista ja onnistunut muutos alkaa ylimmästä johdosta. Kaikkien kehittämisaiheiden hyväksyttäminen hallituksella, takaa sen, että johto ei vie raannu laatuajattelusta. Monitahoinen toteutusstrategia, johon sisältyy säännöllinen seuranta edistää todennäköisimmin onnistunutta organisaatiomuutosta. Tutkimusten mukaan vähemmän muodollinen organisaatorakenne tukee muutosjohtamista. Organisaation toiminnan laatujohtamiselle laatupäällikön asemalla ja tehtävän sisällöllä on keskeinen merkitys. Laatupäällikkö vastaa myös organisaation yleisen laatutietoisuuden edistämisestä ja ylläpidosta toivoen, että kehittämistoimet toteutetaan organisaation aloitteiden ja johtamisen kautta. Fasilitoijien, jotka vapaaehtoisesti osallistuivat toisten yksiköiden itsearviointiin, rooli laadun kehittämisessä oli erityisen tärkeää, erityisesti myöhemmässä tiedon levittämisessä. Ulkopuolisten laatuconsulttien käytöstä oli kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa ristiriitaista tietoa.

### *Systemaattinen kehittäminen*

Neljäs yläluokka systemaattinen kehittäminen muodostui seuraavista alaluokista: yhteys strategiaan (k), prosessit ja tukitoiminnot (l), laatutyökalut (m) sekä mittaaminen ja arviointi (n). Systemaattinen kehittäminen lähtee aina organisaation strategiasta, sen arvoista, visiosta ja missiosta. Palveluita suunnitellessa sidosryhmien tarpeet tulee ottaa huomioon organisaation yhteisiä tavoitteita suunniteltaessa.

Laadunhallintajärjestelmän kehittäminen lähtee liikkeelle prosessien ja tukitoimien tunnistamista eli organisaation toiminnan kuvaamisesta. Tutkimusten mukaan yksi tärkeistä laadun kehittämiseen liittyvistä standardeista on systemaattiset dataohjatut toiminnot, joita voi käyttää toiminnan suunnitteluun. Toiminnan jatkuvan kehittämisen sekä raportoinnin kannalta dataohjatut toiminnot ja niistä saatu palaute kehittäjille ovat merkittäviä. Laatujohtamisen apuna käytetään erilaisia laatutyökaluja, kuten laatupiiri, PDSA, itsearviointi ja palautejärjestelmä. Laatutyökalujen käyttö helpottaa laatutyön omaksumista, levittämistä ja auttaa tunnistamaan ongelmakohtia ja implementoimaan muutoksia organisaatiossa. Erityiset kypsyyssmallit, joissa mitataan organisaation

kypsyyttä itsearviointia hyödyntäen, voivat auttaa johtajia suunnittelemaan sopivan laatujärjestelmän menestyksen saavuttamiseen. Organisaation kypsyyttä voidaan pitää samana kuin organisaation tehokkuutta, laadunhallintajärjestelmien perustamisessa ja toteuttamisessa organisaatiossa. Laatu on mitattavissa suorituskyvyn ja ominaisuuksien kautta. Laadun kehittämissuunnitelmissa, joissa mitataan tarkasti laadun kehittymistä ja hyödynnetään mittaustuloksia, on lisääntynyt mahdollisuus menestyä. Toiminnan laatua mitatessa käytetään johdon katselmuksia, auditointeja, itsearviointeja ja erilaisia palautejärjestelmiä. Pelkkä laadun mittaaminen ei riitä, vaan tuloksia pitää myös analysoida. Toiminnan laadun kehittämisen seuraamisen on oltava jatkuvaa. Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan omat laadunhallinnan kriteerit luomalla on mahdollista yhdistää havaitut vaikutukset organisaation strategisiin päätöksiin ja johtamistoimenpiteisiin. Itsearviointi on saatava osaksi johtamisjärjestelmää. Tulosten mukaan itsearvioinnin pisteet olivat sitä korkeammat mitä muodollisempi organisaatorakenne oli. Lisäksi itsearviointien säännöllinen toteuttaminen näytti selvästi kehittävän laadunhallintakriteeristöjen osa-alueita, kuten asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden mittaamista ja tasoa. Laadunhallintajärjestelmää kehittäessä voi hyödyntää olemassa olevia, esimerkiksi ISO 9000-järjestelmän standardeja toiminnan kehittämiseen.

Esimiesjärjestelmän kautta tehtyihin parannusehdotuksiin on annettava aina palaute perusteluineen, vaikka parannusehdotus ei tulisi hyväksytyksi. Palaute osoittaa henkilökunnalle, että tehdyt parannusehdotukset on otettu huomioon toiminnan ja resurssien suunnittelussa. Toiminnan jatkuvan kehittämisen ja sen raportoinnin kannalta on myös tärkeää, että ongelmatilanteissa käytetään ongelman kannalta merkityksellistä näyttöä. Tutkimusten mukaan laadunhallintajärjestelmän korkeatasoisuudella oli yhteys siihen, että järjestelmä kattoi keskimääräistä suuremman osan organisaatiosta. Tällöin järjestelmästä näyttäisi tulleen kokonaisvaltaisempi laadun kehittämisen väline.

## 6.5 Johtopäätökset (reflektointi)

1a syklin reflektoinnissa tuloksia tarkastellaan kriittisesti teoriaan ja oman organisaation tarpeisiin soveltaen ja reflektoinnin tuotoksena syntyy uusi näkökulma laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen, mikä luo toiselle syklille tarkoituksen. Kirjallisuuskatsauksen tuloksista nousi vahvasti esiin muutosjohtaminen ja sekä henkilöstön että johdon osallisuus kehittämistyössä. Johtajan ja työntekijöiden yhteinen sitoutuminen toinen toistensa toimintaan sekä organisaation tavoitteisiin onkin muutosjohtamisen edellytys (Vuorinen 2008, 28). Pelkkä laatutyöhön sitoutumi-

nen ei riitä vaan positiivisen organisaatiokulttuurin lisäksi tarvitaan laadun kehittämisen metodeja ja työkaluja. Laatutyökalujen käyttö edellyttää valistunutta toimintakulttuuria sekä yhteistä näkemystä siitä, kuinka laatujohtamisen työkaluja organisaatiossa käytetään. Asiakastarpeiden arvioiminen oman toiminnan kehittämässä sekä ylimmän johdon vahva sitoutuminen vaikuttavat laatujohtamisjärjestelmän onnistumiseen suuresti. (Antila 2012, 54.)

Organisaation johto kantaa vastuun organisaation tehtävien sekä tulevaisuuden suunnan ja päämäärien määrittelyssä. Laatutyöhön sitoutumisen tavoitteiden toteutumista edistävät voimaannuttava johtaminen, työhyvinvointi kasvuorientoituneessa ilmapiirissä, yhteisöllisyyttä kehittävä osallistuminen ja laatumietoisuus. (Korppoo 2010, 191.) Laadun kehittämässä muutosta täytyy olla tekemässä ne ihmiset, jotka tekevät muutoksen kohteena olevaa työtä (Silver, Harel, McQuillan, Weizman, Thomas, Chertow, Nesrallah, Bell & Chan 2016a). Muutoksen johtamisen onnistumisessa on oleellista se, kuinka hyvin muutostilanteeseen liittyvät ihmiset sitoutuvat muutokseen (Merilä 2008, 68). Ramstadin (2008, 18) mukaan laajat eri käytänteisiin kohdistuvat muutokset ovat tehokkaampia kuin lyhyet ja yksittäiset kehittämistoimet. Organisaation ja sen toiminnan muuttamisen tulisi olla laaja-alaista, sillä käytänteet ovat toisistaan riippuvaisia. Kestävien vaikutusten saaminen kehittämistyöllä vaatii aikaa ja tietoista ohjausta. (Antila 2012, 40.) Muutosjohtamisen kehittämisen perusteena toimii palauteprosessi. Toisin sanoen hallitseeko johtaja palauteprosessia ja miten hän suhtautuu saatuihin palautteisiin, on oleellista toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. (Merilä 2008, 70.)

Laadunhallintaan on olemassa useita lähestymistapoja, josta voi valita omaan organisaatioon sopivan tai yhdistellä eri toimintamalleja eli laatu syntyy organisaation omasta toiminnasta käsin (Kuusisto 2013, 117). Laadunhallintaan ja laatujohtamiseen liittyy paljon erilaisia käsitteitä, joista TQM-filosofia (Total Quality Management) eli kokonaisvaltainen laatujohtamisen malli on kaivannut selkiyttämistä. TQM:ää selitetään kolmen eri dimension, (filosofinen, strateginen ja mittausulottuvuus), avulla. Filosofinen dimensio pohjautuu laatuguru Demingin 14 kohdan johtamisperiaatteeseen, jossa lähtökohtana ovat arvoja ja asenteita korostava laatujohtaminen ja organisaatiokulttuurin uudistaminen. Näihin päästään henkilöstön koulutuksella ja tietoisuuden vahvistamisella, tavoitteena henkilöstön mahdollisimman aktiivinen osallistuminen organisaation toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Strateginen ulottuvuus painottaa laadun liittämistä organisaation muuhun strategiseen suunnitteluun, jota ohjaa asiakaslähtöisyys. Strateginen suunnittelu saa voimansa resurssien käytön optimoinnista, laatumietoisuudesta, vastuuntunnosta sekä jatkuvasta kehittämistyöstä. Mittausulottuvuus korostaa mahdollisimman oikeanlaisen tiedon (asiak-

kaista, kilpailijoista, tuotteista tai palveluista ja prosesseista) merkitystä organisaation toiminnalle. Oikea tieto on ratkaisevan tärkeää päätöksenteossa. Ennen kuin laatutavoitteita aletaan tavoittelemaan, on tärkeää, että organisaatiossa määritetään, mitä laadulla oikein tarkoitetaan, jolloin prosessimainen laadun jatkuva kehittäminen mahdollistuu. (Antila 2012, 55–56.) Laatujohtamiseen on perinteisesti liitetty kovuus, joten TQM on jaettu niin sanottuihin pehmeisiin ja koviin menetelmiin. Pehmeitä menetelmiä ovat ne johtamisen periaatteet, joilla nähdään olevan ratkaiseva merkitys organisaation toiminnan vakauteen ja mahdollisesti markkina-asemaan, ja joilla voidaan vahvistaa henkilöstön osallistumista tukevaa organisaatiokulttuuria, kuten johdon sitoutuminen, kouluttaminen, tiimityö ja kommunikaation käyttäminen johtamisessa. Niin sanotut kovat menetelmät ovat johtamistyökaluja, joiden avulla voidaan analysoida, verrata ja kontrolloida tuotettavaa laatua, esimerkkinä vuokaaviot, mittaristot ja analyysit. (Antila 2012, 55–57; Ruopsa 2013, 143.) Yksi tärkeimmistä työkaluista on kuitenkin organisoitu motivoitunut laatutiimi, joka tuntee saavansa osallistua työhönsä liittyvään päätöksen tekoon ja toimii esiin tulevien laadullisten ongelmien ratkaisijana ja muutosjohtamista tukevana. (Ruopsa 2013, 143; Silver, McQuillan, Harel, Weizman, Thomas, Nesrallah, Bell, Chan & Chertow 2016b, 920.) Organisaation toiminnan laadun kehittämiseen on monia laadunhallintamalleja, jotka voivat pohjautua ISO-standardeihin, laatupalkintomalleihin tai muihin organisaation laadun kehittämistyökaluun, kuten laadun portaatt (Lecklin & Laine 2009, 243). Laatupalkintomallit perustuvat Demingin PDCA-kehittämissykliin ja niitä voi käyttää johtamisjärjestelmien ja itsearvioinnin viitekehyksenä toiminnan laadun kehittämisessä (Lecklin & Laine 2009, 243; Antila 2012, 57–58). Laatujohtamista pidetään usein prosessijohtamisena, jossa palveluprosessit ovat keskeisessä asemassa (Kujala 2003, 65).

Kehittämiskysymykseen mitä laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta, voi tämän opinnäytetyön valossa tiivistää seuraavasti. Sillä minkä menetelmän laadun kehittämiseen organisaatio valitsee, ei ole niin suurta merkitystä, mikäli organisaatiolla on johdon vahva tuki kehittämiseen ja ihmiset, jotka ovat aidosti kiinnostuneita laatutyön systemaattisesta kehittämisestä, muodostavat tiimin ja toimivat muutosagentteina. Lisäksi tarvitaan viitekehys, jolla toimintaa lähdetään prosessimaisesti kehittämään toiminnan laatua samalla jatkuvasti mitaten ja arvioiden. Laadunhallintajärjestelmä kuvaa tapaa, jolla organisaatio johtaa ja ohjaa laatuun liittyvää toimintaa. Laatujohtamismalli sisältää organisaatorakenteen lisäksi erilaiset kuvaukset suunnittelusta, prosesseista, resursseista ja dokumentaatiosta, joita organisaatio käyttää saavuttaakseen laatutavoitteet, kehittääkseen palvelujaan ja toteuttaakseen asiakasvaatimuksensa. (Antila 2012, 58–59.)

Toimintatutkimuksessa reflektiovaiheen ajatellaan olevan niin sanottu solmukohta, jossa kehittymistä tapahtuu. Kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Työntekijöiden osallisuus ei ole ainoastaan keino parempiin tuloksiin vaan ne, joita asia koskee, ovat myös oikeutettuja osallistumaan. (Toikko & Rantanen 2009, 67, 90–91.) Kirjallisuuskatsauksesta nousseet tutkimustulokset esiteltiin projektiryhmälle Power point -esityksellä. Projektiryhmältä pyydettiin kommentteja ja kehittämisideoita kirjallisuuskatsauksen tuloksista seuraavaa sykliä ajatellen. Projektiryhmän palautteen pohjalta toimintatutkimuksen toisessa syklissä päätettiin keskittyä systemaattiseen kehittämiseen ja sieltä nousseen prosessien ja tukitoimintojen kehittämiseen strategian mukaisesti. Kehittämistyön taustalla on tammikuussa 2020 voimaan tuleva uusi lastensuojelulaki, jossa korostetaan asiakasprosessien dokumentoinnin laadukkuutta ja asiakaslähtöisyyttä ja osallisuutta (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019).

## 6.6 Lähteet

Antila, M. 2012. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. case-tutkimus tamperelaisten hyvinvointipalvelujärjestöjen verkostomaisesta laadunkehittämistyöstä. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1182. Viitattu 15.9.2019. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66877/978-951-44-8752-1.pdf?sequence=1>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Grant, MJ & Booth, A. 2009. A typology of reviews: an analysis of 14 review types and associated methodologies. Health Information and Libraries Journal. 2009 Jun;26(2):91-108 doi: 10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 101. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Korppoo, M. 2010. Laatutyöhön sitoutumisen edellytykset ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Käyttätymistieteiden laitos. Kasvatustieteellisiä tutkimuksia 229. Helsingin Yliopisto. Helsinki.

Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli: Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveystieteeseen. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 914.

Kuusisto, R. 2013. Laatu perusopetuksessa. Juva: Bookwell Oy.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede nro 1:1999 (Vol 11), 3-12.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 2011, 23 (2), 138–148. Viitattu 18.5.2019. Saatavilla [https://www.researchgate.net/profile/Tarja\\_Poelkki/publication/261723764\\_Sisallonaalyysi\\_suomalaisessa\\_hoitotieteellisessa\\_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tarja_Poelkki/publication/261723764_Sisallonaalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32.pdf)

Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019. Viitattu 23.9.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190542>

Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 5.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

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

Lehtiö, L. & Johansson, E. 2016. Järjestelmällinen tiedonhaku hoitotieteessä. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä, 35-55. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Malmivaara, A. 2002. Systemoitu kirjallisuuskatsaus – työkalu tutkimusnäytön tavoittamiseen. Pääkirjoitus. Duodecim 2002;118, 877–879. Viitattu 27.9.2019 Saatavilla <https://kamezproxy01.kamit.fi:2212/xmedia/duo/duo92921.pdf>

Merilä, A. 2008. Muutoskyky ja laatuperustaisen kunnan tuloksellisuus: tapaus Utajärvi. Lapin Yliopisto. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 40. Viitattu 15.9.2019. Saatavilla <https://docplayer.fi/7241085-Muutoskyky-ja-laaturustaisen-kunnan-tuloksellisuus.html>

Niela-Vilen, H. & Hamari, L. 2016. Kirjallisuuskatsauksen vaiheet. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä, 23-34. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Prisma 2009 Flow Diagram. 2015. Viitattu 9.9.2019. Saatavilla <http://www.prisma-statement.org/>



Ramstad, E. 2008. Innovation Generating Model– Simultaneous Development of Work Organization and Knowledge Infrastructure. Väitöskirja. Tykes-raportteja 65. Helsinki: Tykes.

Ruopasa, J. 2013. Laatu ja työprosessi: diskurssien taistelu rakennustyömaalla. Väitöskirja. Taloustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis G 58. Tampere: Juvenes Print.

Silver, S.A., Harel, Z., McQuillan, R., Weizman, A.V., Thomas, A., Chertow, GM., Nesrallah, G., Bell, C.M. & Chan, C.T. 2016a. How to begin a quality improvement project. Clin J Am Soc Nephrol. 2016 May 6; 11 (5): 893-900. doi: 10.2215/CJN.11491015

Silver, S.A., McQuillan, R., Harel, Z., Weizman, A.V., Thomas, A., Nesrallah, G., Bell, C.M., Chan, C.T. & Chertow, G.M. 2016b. How to sustain change and support continuous quality improvement. Clin J Am Soc Nephrol. 2016 May 6; 11 (5): 916-924. doi: 10.2215/CJN.11501015. Epub 2016 Mar 25.

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. (2016). Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa M. Stolt, A. Axelin & R. Suhonen. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä, 7-22. Turun yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Toikko, T. & Rantanen, T. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi.

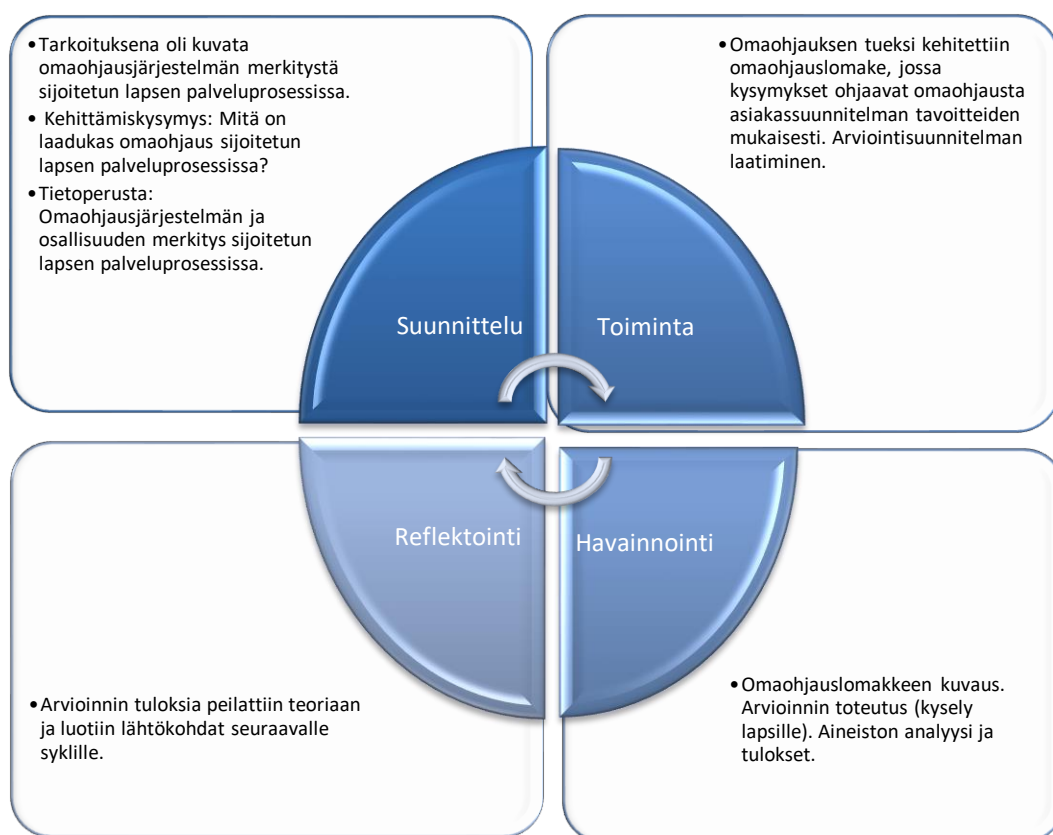
Valkeapää, K. 2016. Tutkimusaineiston valinta systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä, 56-66. Turun Yliopisto. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja. Sarja A73. Turku: Juvenes Print.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1358. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

## 7 Omaohjausjärjestelmän kehittäminen (1b sykli)

### 7.1 Johdanto

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että kehittämistoiminta täsmentyy prosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 67). Toimintatutkimuksessa odottamattomat sivuspiraalit eli sivusyklit tulevat suunnittelemta ja voivat olla seurausta tutkimuksen itseymmärryksen vähitellen tapahtuvasta kehitymisestä (Heikkinen & Rovio 2007, 124–125). Heikkinen & Jyrkämä (1999, 38) toteavat sivuspiraalien olevan uusia ennakoimattomia ongelmia tai tutkimustehtäviä, joihin tutkijalta odotetaan vastausta. Nämä ”uutta luovat yllätykset” voivat antaa toimintatutkimukselle uuden merkittävän suunnan (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 87). 1b sykli käynnistyi pääsyklin 1a rinnalle, kun päätös laatutyön kehittämisestä oli tehty johtoryhmässä ja 1a syklin suunnitteluvaihe oli menossa. Kempeleen ja Paavolan yksiköiden yhteisiä toimintaperiaatteita haluttiin kehittää. Kuviossa 3 kuvataan 1b sykli, omaohjausjärjestelmän kehittäminen osana sijoitetun lapsen palveluprosessia.



Kuvio 3. Syklin 1b kuvaus

Sijoitetun lapsen palveluprosessissa omaohjaus on merkittävässä osassa laadukasta ja tavoitteellista työtä lapsen ja perheen kuntoutumisen hyväksi. Omaohjausjärjestelmä ja omaohjauksen dokumentoiminen ohjaa lastensuojelun sijaishuollon tavoitteellista työtä. Kuten mielenterveys-työssä myös lastensuojelun sijaishuollossa asiakirjat kirjataan työntekijälähtöisesti, jolloin kirjauksissa korostuu ammattilaisten moniääninen ja yksityiskohtainen lausuma asiantuntijana, asiakkaan kertomuksen jäädessä taka-alalle (Günther 2015, 66). Ristiriitatilanteessa, jossa asiakkaan tulkinta ja tieto ovat vastakkain dokumentoinnin kanssa, työntekijät uskovat useimmin asiantuntijoiden kirjaamia dokumentteja kuin asiakasta itseään (Kananaja 2013, 37). Omaohjauksessa sijoitetun lapsen ”ääni” tulee kuulluksi ja lapsi otetaan mukaan omaan prosessiinsa, lasta osallistaen ja sijaishuollon asiakassuunnitelmassa sovittuihin sijoituksen tavoitteisiin sitouttaen.

## 7.2 Omaohjausjärjestelmän ja osallisuuden merkitys sijoitetun lapsen palveluprosessissa (suunnittelu)

1b syklin tarkoituksena oli kuvata, miten omaohjausjärjestelmän kehittäminen tukee sijoitetun lapsen palveluprosessia. 1b syklin kehittämiskysymyksenä oli, mitä on laadukas omaohjaus sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Lapsen oikeus osallistua häntä itseään koskevaan päätöksen tekoon ja omien asioiden selvittelyyn toimii lastensuojelulain (417/2007) läpileikkaavana periaatteena. Sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain (812/2000), mukaan alakäisen asiakkaan toivomukset ja mielipiteet on selvitettävä ja huomioitava ikätaso huomioon ottaen. Lain tarkoituksena on edistää asiakaslähtöisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään kohteluun ja palveluun sosiaalihuollossa. Osallisuus on lapsen kannalta sitä, miten lapsi on itse mukana määrittämässä, toteuttamassa ja arvioimassa hänen etunsa turvaamiseksi tehtävää työtä. Osallisuuden voidaan ajatella olevan yhteisöön liittymistä, siihen kuulumista ja vaikuttamista. Identiteetin kehittymisen kannalta on ratkaisevaa olla osallisena ja mukana asioiden käsittelyssä itselle merkittävissä yhteisöissä. (Hotari, Oranen & Pösö 2013, 149.) Osallisuus on myös ihmisarvoon kuuluvaa oikeutta ilmaista mielipiteensä, tulla kuulluksi ja osallistua itseä ja yhteisöä koskevaan päätöksentekoon tasavertaisena päätöksentekijänä (Halme, Vuorisalmi & Perälä 2014, 100). Pohjola (2010, 58–59) korostaa palveluprosessissa olevaa tasavertaista osallisuutta, jossa asiakkaan rooli on aktiivinen ja asiakkaan ja työntekijän välillä on vuorovaikutusta, jossa asiakasta aidosti kuunnellaan. Osallisuus voi toteutua sellaisissakin tilanteissa, joissa asiakkaan valinnanvapautta on rajoitettu, mutta asiakaslähtöisyys ja osallisuus perustuvat siihen, että asiakas nähdään oman elämänsä asiantuntijana. Poikela (2010, 139) on tutkinut väitöskirjassaan asiakkaiden toteutunutta

osallisuutta mielenterveys- ja päihdetyössä. Väitöskirjatutkimuksen mukaan asiakkaiden osallisuus toteutui kolmella eri tavalla: osallisuutena omaan hoitoon ja kuntoutukseen, osallisuutena palveluiden kehittämiseen sekä osallisuutena palveluiden järjestämiseen. Osallisuuden tarkoituksena on edistää asiakkaan kuntoutumista ja hyvinvointia. Osallisuus omaan kuntoutukseen voidaan nähdä mahdollisuutena omaan kuntoutukseen vaikuttamiseen ja osallistumiseen, esimerkiksi mahdollisuutena osallistua palaveriin, palvelun suunnitteluun sekä yksikössä olevaan toimintaan. Aktiivisella osallistumisella tarkoitetaan osallistumista koko palveluprosessia koskevaan päätöksentekoon. Osallisuutta palveluiden kehittämiseen voidaan tukea muun muassa yhteiskentämällä, jossa mukana ovat asiakkaat ja työntekijät. Osallisuus palveluiden järjestämiseen voidaan toteutua vertaistuen eri muodoissa, ryhmätoimintojen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä yhteishoidon periaatteissa.

Poikela (2010, 211–212) on nimennyt uuden asiakaslähtöisen, asiakkaan kokonaistilanteen huomioon ottavan ja auttamiseen pyrkivän, asiakkaan ja moniammatillisen toimijoiden verkostossa toteutettavan suunnitelmallisen työotteen nimellä toimintalähtöisyys. Toimintalähtöisessä työtavassa asiakkaasta tulee osa toimijuutta ja työntekijästä osa asiakkaan arkea tai toimintaa, jolloin työntekijä on tuottamansa palvelun kautta osa uutta, muutoksen kohteena olevaa toimintaa. Hottarin ym. (2013, 155) mukaan lasten toimijuutta, osallisuutta ja mahdollisuutta tulla kuulluksi on edistetty mallilla, joka korostaa reflektointia, yksilöön ja tilanteeseen herkistävää asiantuntijuutta, lapsuutta koskevia teorioita soveltaen. Näkemys korostaa lasten asemaa tiedontuottajina, kun arvioidaan lasten oikeuksien toteutumista. Lasten osallisuus tapahtuu usein aikuisen kanssa vuorovaikutuksessa. Tällöin sekä lapsi että työntekijä voivat pohtia, mitä he ovat valmiita antamaan vuorovaikutuksessa ja mitä he vuorovaikutukselta odottavat. Lastensuojelun sijaishuollossa kasvatustyö tapahtuu suunnitelmallisen ja ammatillisen omaohjaajasuhteen kautta (Hoikkala & Lavikainen nd., 24; Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 26).

Lapsen saapuessa laitokseen, nimetään hänelle kaksi omaohjaajaa. Omaohjaaja on päävastuussa lapsen asioista. Omaohjaajat auttavat lasta kotiutumaan laitokseen, pitävät yhteyttä viranomaisverkostoihin ja rakentavat yhdessä muun työryhmän kanssa lapsen arkea laitoksessa. (Aho 2009, 83; Lastensuojelun työprosessit n.d.) Lisäksi omaohjaajan tehtävänä on omaohjaajasuhteen pohjalta luoda kokonaiskuvaa lapsen menneisyydestä ja senhetkisestä elämästä sekä kasvuympäristöistä (Lastensuojelun työprosessit n.d.). Omaohjaustyöskentely on lapsen yksilöllistä kohtaamista ja huomiointia, jossa lapsen kokemuksia houkutellessa esiin ja herkistytään lapsen näkökulmaan (Laakso 2009, 150). Omaohjaajasuhteeseen on tunnesuhteita, jota säätelee asiakassuunnitelmassa,

hoito- ja kasvatussuunnitelmassa ja yhteisissä sopimuksessa sovitut päätökset. Sijaishuollon arjessa korostuvat lapsen vahvuuksien tukeminen, elämäntapahtumien käsittely, elämäntaitojen opettelu sekä lapsen toimijuuden vahvistaminen. Ohjaajien ja etenkin omaohjaajien on tärkeää kyetä reflektiiviseen ajatteluun suhteessa omiin arvoihin, kasvatuskäytäntöihin ja toimintatapoihin. Lisäksi kasvattajalta edellytetään sosiaalisen läheisyyden ja etäisyyden säätelykykyä. (Timonen-Kallio ym. 2017, 26.) Kykyä mennä lasta lähelle ja asettua lapselle kiintymyksen kohteeksi voidaankin pitää erityisen tärkeänä ja työn lähtökohtana lastensuojelutyössä (Vilen, Seppänen, Tapio & Toivanen 2010, 93). Lastensuojelun Keskusliiton julkaisussa, *Sattumuksia ja suunnitelmalisuutta? Selvitys sijaishuollon laadusta*, pohditaan omaohjaussuhteeseen liittyviä odotuksia, jotka pohjautuvat ajatukseen kiintymyssuhteen luomisesta ja eheyttävien ja kuntouttavien kokemusten antamisesta. Omaohjaussuhteeseen liittyvät odotukset ovat nousseet ”terapeuttisen kannattelevuuden” tasolle lapsen psyykkisen ja sosiaalisen eheytyksen mahdollistajana. Se on ristiriidassa nykyisten hankintakäytänteiden sekä toiveiden palvelujen lyhytaikaisuudesta kanssa, koska tällaisten suhteiden luominen vie aikaa. (Hoikkala & Lavikainen nd., 24.)

### 7.3 Omaohjauslomakkeen kehittäminen (toiminta)

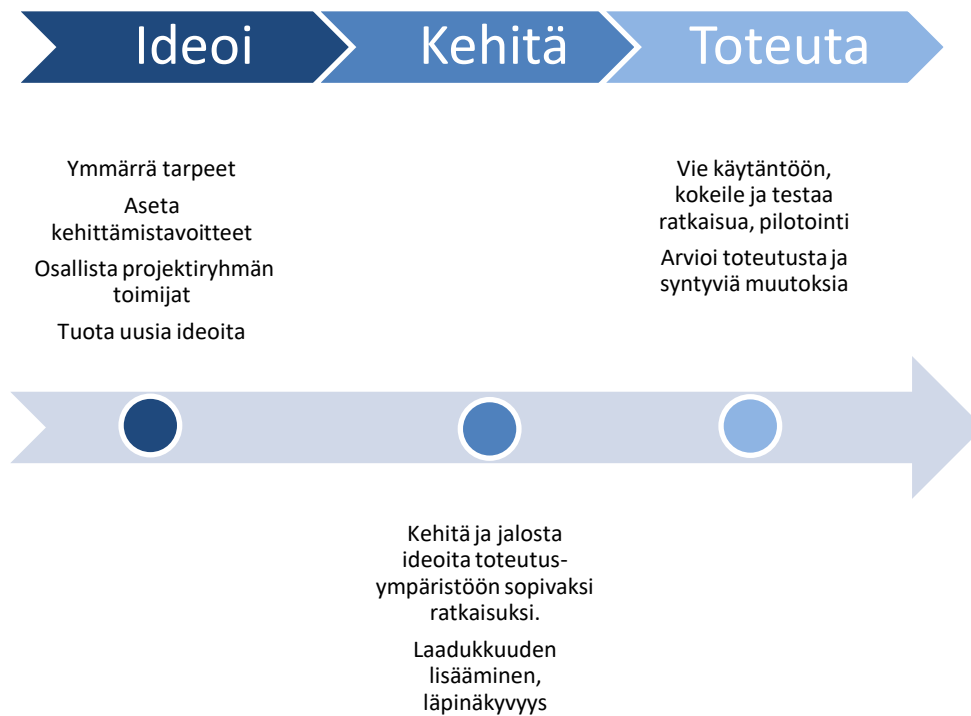
Toimintavaiheen toteutusta ohjaa suunnitteluvaihe ja kehittämistehtävän määrittämä tavoite. Toimintavaiheessa haetaan uusia ratkaisuja yhteistoiminnallisesti ja joustavasti kokeillen. Toiminnassa keskitytään erityisesti niihin kohtiin, jotka osallistujat ovat alkuhahmottelussa todenneet olevan kehittämisen tarpeessa. (Suojanen 2004.) Toiminta eli omaohjauksen kehittäminen lähti liikkeelle laajennetun projektiryhmän tapaamisella Paavolassa. Tavoitteena oli kehittää omaohjauksen laatua VillaNuttuun sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Omaohjauksia pidetään viikoittain, mutta omaohjausten dokumentointi ja sisältö vaihtelevat. Projektipäällikkö kutsui koolle laajennetun projektiryhmän, jossa oli opinnäytetyöhön nimetyn projektiryhmän lisäksi mukana Paavolan yksiköiden työntekijät. Projektiryhmässä kehitettiin omaohjausta aivoriihimenetelmää hyödyntäen. Aivoriihi on yksi luovan ongelmanratkaisun menetelmistä, jolla tuotetaan spontaanisti ideoita ryhmässä. Aivoriihityöskentelyssä on vetäjä eli ryhmän ohjaaja ja vaihtelevan kokoinen ryhmä, joka ideoi ratkaisua ongelmaan tai tilanteeseen, joka vaatii kehittämistä. (Osallistavat menetelmät n.d., 12–13; Lavonen, Meisalo ym. n.d.; Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2014, 160.) Työskennellessä laajennetulla projektiryhmällä aivoriihityöskentelyyn osallistui 17 henkilöä. Aivoriihi tukee osallistamista, joten suuren ryhmän etuna on se, että kaikki mukana olevat sitoutuvat ratkaisuun, kun ovat itse mukana ideoimassa. Aivoriihityöskentelyssä ryhmän ohjaajalta vaaditaan

herkkyyttä havaita ideoinnin ongelmat ja pyrkiä ohjaamaan ryhmän työskentelyä. Aivoriihityöskentely alkaa esivaiheella, jossa asetetaan ongelma ja rajataan se. (Lavonen ym. n.d.; Ojasalo ym. 2014, 161.) Ongelmana oli omaohjauksen sisällön epätasainen laatu ja puutteellinen dokumentointi. Lämmittelyvaiheessa pyrittiin vapautumaan ennakkoluuloista ja vapaata ajattelua rajoittavista tekijöistä. Projektipäällikkö kertoi aivoriihen toimintaperiaatteet. Ideointivaiheessa oli vapaata ideointia ilman kommentointia tai arviointia. Tarkoituksena oli tuottaa paljon ideoita omaohjauksen sisällön ja omaohjauksen dokumentoinnin laadun kehittämiseen, jotta määrä tuottaisi laatua. Ideat kirjattiin projektipäällikön toimesta ylös ja ideoita yhdisteltiin. Puheenvuoroja oli käytössä vapaasti. (Ojasalo ym. 2014, 161.) Periaatteena on uusien ideointikierrosten myötä saada uutta tietoa ja lokeroida se käyttökelpoisempaan muotoon (Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi 2012, 5).

Ideoinnin perusteella projektiryhmässä kehitettiin omaohjauksen tueksi omaohjauslomake, joka ohjaa omaohjauskeskustelua asiakassuunnitelmassa sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Lomaketta luodessa projektiryhmän näkemykseksi muodostui, että laadukas omaohjaus on lasta osallistavaa, lainmukaista, tavoitteellista, läpinäkyvää ja hyvin dokumentoitua. Lisäksi haluttiin korostaa sijoittaa lapsen arjen sujumista eri kehitysympäristöissä. Sijoitetun lapsen kehitysympäristöjä ovat koti, VillaNuttu, koulu ja vapaa-ajan ympäristöt kavereineen. Toiminta ja vuorovaikutus kehitysympäristöissä vaikuttaa lapsen kehitykseen joko tukevasti tai ne voivat viedä kehitystä huonoon suuntaan. Lapsen arjen sujuminen eri kehitysympäristöissä nähdäänkin yhtenä tärkeimmistä lapsen pärjäävyyteen vaikuttavista asioista. (Solantaus & Niemelä 2016, 23–24.) Projektiryhmän kokouksen päätteeksi kehitetty omaohjauslomake (liite 5) päätettiin ottaa pilotointiin Paavolan yksiköissä kesän ajaksi.

Valintavaiheessa, joka ei oikeastaan kuulu varsinaiseen aivoriihen, tarkastellaan ideoita kriittisesti ja arvioidaan ideoita. (Lavonen ym. n.d.) Lopuksi aivoriihen periaatteiden mukaisesti ryhmä tuottaa ideoistaan tulokset ja johtopäätökset (Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi 2012, 5). Aivoriihityöskentelyn rinnalla käytimme Innokylän systeemistä innovaatiomallia, koska se tukee käytäntöläheistä kehittämisprosessiamme. Systeemisen innovaatiomallin mukaan kehittäminen on tarvelähtöistä ja monitoimijoista yhteiskehittämistä, jossa kehittäminen on avointa läpi kehittämisprosessin. Mallin mukaan kehittämisessä on mahdollista hyödyntää ja jalostaa aiemmin kehitettyjä ratkaisuja tai kehittää uusia. Systeeminen innovaatiomalli muodostuu kolmesta iteratiivisesta tehtäväkokonaisuudesta, niin sanotuista osatehtävistä, jotka ovat ideointi, kehittäminen ja toteutus. Osatehtävien kehittämistehtäviä tehdään yhtäaikaaisesti ja vuorovaikutteisesti.

Muutos yhdessä prosessin toiminnossa voi aiheuttaa tarkistuksia tai muutoksia muissa toiminnoissa. Pilotointivaiheessa voidaan huomata asioita, joiden johdosta voidaan joutua korjaamaan luotua mallia. (Koivisto & Pohjola 2013, 4–7; Pohjola & Koivisto 2013, 94–95.) Systeminen innovaatiomalli on kuvattu alla omaohjauslomakkeen kehittämisprosessia mukaillen kuviona 4.



Kuvio 4. Omaohjauslomakkeen kehittäminen Innokylän systeemistä innovaatiomallia mukaillen (Pohjola & Koivisto 2013, 5)

Kehittämishankkeeseen on tärkeää kuulua seuranta ja arviointia, koska palaute on tärkeä osa tietoista ja muutokseen pyrkivää toimintaa (Seppänen-Järvelä 2004, 19). 1b syklin kehittämiskysymyksenä oli, mitä on laadukas omaohjaus sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Kujalan (2003, 141–142) väitöskirjatutkimuksessa korostetaan, että asiakaslähtöisessä laatutyössä palvelua tuottavan tahon toteuttama asiakaslähtöisyys ja asiakkaan kokemus osallisuus hoitoonsa ovat hyvää hoidon laatua. Asiakaslähtöisellä laatutyöllä tarkoitetaan tavoiteulottuvuutta, johon palveluja tuottava yritys pyrkii toimintaa ja palveluja toteuttaessaan, lähtökohtana asiakkaiden tarpeet ja odotukset, unohtamatta yhteisön yksilölle määrittämiä oikeuksia, kuten lain määrittämää palvelujen sisältöä. Osallisuus kokemusulottuvuutena pitää sisällään asiakkaan mielipiteen kuulemisen ja asiakkaan mahdollisuuden vaikuttaa hoitoonsa/palveluunsa. (Kujala 2003, 73.) Lastensuojelutyössä lapsen osallisuuteen on kiinnitetty yhä enemmän huomiota. Lapsella tulee olla mahdollisuus vaikuttaa hänen kanssaan tehtävään työhön, kuten aikaan ja paikkaan sekä tapaan käsitellä

hänen elämäänsä liittyviä asioita. (Lavikainen, Puustinen-Korhonen & Ruuskanen 2014, 18.) Hyvä arviointi on suunnitelmallista (Kivipelto 2012, 5). Arviointi on myös järjestelmällistä, tavoitteellista ja kehittävää. Kehittämisessä arviointitiedon tulee olla ajantasaista (Korkeakoski 2017, 84–85). Jotta arviointia voidaan toteuttaa, täytyy tietää, mitä arvioinnilta odotetaan ja mihin sitä käytetään (Seppänen-Järvelä 2004, 19). Tarveanalyysillä selvitetään miksi ja millaisiin asioihin arviointia tarvitaan, millaista tietoa tarvitaan sekä kenelle arviointi tehdään. Arviointisuunnitelmassa määritellään myös arvioitava kohde ja tavoitteet arvioinnille. (Kivipelto 2012, 15–16.) Oranen (2013, 125) kannustaa valitsemaan arviointimenetelmän tavoitteen ja osallistujien perusteella. Projektiryhmässä päätettiin arvioida omaohjauslomakkeen käyttökokemuksia pilotoinnin jälkeen syyskuussa 2019 lapsille tehtävän kyselyn muodossa. Kysely sopii tilanteeseen, jossa tiedonantajilta tiedusteltavia asioita on suhteellisen vähän ja vastaajia on suhteellisen paljon (Järvinen & Järvinen 2011, 147). Tuomi & Sarajärvi (2018, 84) toteavatkin, että halutessasi tietää mitä ihminen ajattelee, on järkevää kysyä asiaa häneltä.

#### 7.4 Omaohjauslomakkeen kuvaus ja arviointi (havainnointi)

VillaNuttuun sijoitetuilla lapsilla on kaksi omaohjaajaa, jotka ensisijaisesti vastaavat lapsen asioista. Sunnuntaisin pidettävässä yhteisökokouksessa lapsi valitsee, kumman omaohjaajan kanssa hän haluaa pitää seuraavan viikon omaohjausajan. Omaohjauslomake on omaohjaajan ja sijoitetun lapsen yhteinen lomake, joka toimii omaohjauskeskustelussa keskustelua ohjaavana menetelmänä (liite 5). Omaohjauslomake muodostuu seitsemästä osa-alueesta. Lomakkeen avulla sovitetaan yhdessä lapsen koulunkäyntiin, kaveri- ja lomatoiveisiin, tarvittaviin hankintoihin liittyvistä asioista sekä asetetaan yksilöllisesti lapsen kanssa seuraavalle viikolle arjen tavoitteita ja tunne- ja mielialatavoitteita. Lomakkeen loppuun kirjataan kuukausiraporttiin laitettavat terveiset lapsen omalle sosiaalityöntekijälle. Omaohjauskeskustelussa omaohjaaja ohjaa keskustelua asiakassuunnitelmassa sovittuihin tavoitteisiin, pilkkoen tavoitteita konkreettisiksi arjen tavoitteiksi ja toimenpiteiksi, joilla päästään sovittuihin tavoitteisiin. Lapsen kanssa mietitään, mitkä ovat sellaisia asioita, joihin hän voi sitoutua oman kuntoutumisensa edistämiseksi. Arjen tavoitteita voivat olla esimerkiksi seuraavat tavoitteet: sitoudun kotilomilla sovittuihin sääntöihin tai en saa yhtään unohdusmerkintää Wilmassa. Sijoitettujen lasten kohdalla haasteet liittyvät usein koulunkäyntiin ja kodin sääntöihin sitoutumiseen. Tavoitteiden lisäksi mietitään yhdessä konkreettisia keinoja, joiden avulla tavoitteisiin päästään, kuten esimerkeissä vanhempien, lapsen ja VillaNutun kanssa yhdessä laadittu kotilomasopimus tai koulupäivää edeltävänä iltana lukujärjestyksen läpikäyminen ja tarkastaminen, että kaikki koulutarvikkeet ovat repussa. Tunne- ja mielialatavoitteissa voi



olla tavoitteena, ettei lapsi satuta itseään ja keinoina/toimenpiteinä esimerkiksi aikuisen kanssa keskustelu ja mielekäs tekeminen. Omaohjauksen käsitellyt asiat dokumentoidaan Nappula-asiakastietojärjestelmän rakenteiseen kirjaamisjärjestelmään, joka muodostaa lapsen asiakaskertomuksen. Asiakaskertomuksessa on kohta yksilökeskustelu, mihin omaohjauskeskustelut kirjataan. Paperiset omaohjauslomakkeet säilytetään lukollisessa toimistossa erillisessä kansiossa, jolloin omaohjaajan sairastuessa, kuka tahansa ohjaaja voi ottaa edellisen viikon lomakkeen mukaan mennessään keskustelemaan lapsen kanssa. Tarvittaessa täytetty omaohjauslomake kopioidaan myös lapselle, jotta lapsi voi tarkistaa yhdessä sovitut tavoitteet ja asiat lomakkeesta.

Arvioinnin kohteeksi valittiin lasten kokemukset omaohjauslomakkeen käytöstä, koska se korostaa sijoitetun lapsen osallisuutta omaohjausprosessin kehittämisessä. Asiakkaan osallisuuden toteutumiseen ei enää riitä erilliset asiakastytyväisyyskyselyt tai asiakkaiden kuulemiset palveluita suunniteltaessa, koska asiakkaan osallisuuden toteutuminen palvelujärjestelmässä on historiallisessa murrosvaiheessa ja asiakkaiden osallisuutta halutaan edistää (Niskala, Kairala & Pohjola 2017, 8). Lisäksi yhteiskehittämisen on todettu sitouttavan asiakkaita paremmin tuotteeseen tai palveluun ja ottavan sen paremmin omakseen, mikä edistää tuotteen käyttöönottoa (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 119). Kyselyllä haluttiin saada vahvistusta kehittämiskysymykseen, mitä on laadukas omaohjaus sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Kysely toteutettiin viikoittaisen yhteisökokouksen aikana kaikille Paavolan yksiköihin sijoitetuille lapsille. Kyselyyn vastasi 12 lasta (n=12). Kyselyn tulokset analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Aineisto oli niukka, joten sen analysointi oli nopeaa. Aineisto ryhmiteltiin etsimällä samankaltaisuuksia kuvaavia sisältöjä. Aineistosta haettiin vastausta kysymykseen: miten olet kokenut omaohjauslomakkeen avulla käytävän keskustelun omaohjaasi kanssa ja haluaisitko jotenkin muuttaa sitä. Aineisto pelkistettiin eli siitä jätettiin tutkimukselle epäolennainen pois ja pelkistetyt ilmaisut listattiin allekkain, luoden pohjaa klusteroinnille eli ryhmittelylle. Samaa asiaa kuvaavat ilmaisut kuvattiin aineistossa samalla värillä, jotta eri ilmiöitä kuvaavat ilmiöt oli tunnistettavissa aineistosta. Ilmaisut ryhmiteltiin muodostaen aineistosta teemoja. Aineistolähtöisessä analyysissä teemat nousevat aineistosta, ja teemoittelulla korostetaan, mitä aineistossa kerrotaan teemojen sisällöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 123–124.) Teemoiksi nousivat läpinäkyvyys, mielekkyys ja säännöllisyys. Alla olevat kursivoidut tekstit ovat lasten kuvaamia autenttisia ilmauksia omaohjaajan kanssa keskustelun tukena käytettävästä omaohjauslomakkeen sisällöstä. Autenttisia ilmaisuja on käytetty opinnäytetyössä elävöittämään tekstiä ja antamaan tukea aineiston tulkinnalle (Järvinen & Järvinen 2011, 183).

Teema mielekkyys kuvaa sitä kuinka mielekkäänä lapset omaohjauslomakkeen käyttöä pitivät. Kyselyn mukaan omaohjauslomaketta pidettiin pääsääntöisesti hyvänä (9/12). Yksi lapsista ei osannut sanoa mielipidettään lomakkeesta. Kaksi lasta piti lomaketta turhana, mutta heillä ei ollut kuitenkaan parannusehdotuksia lomakkeen kehittämiseksi.

*”Musta tuo on turha, kun samat asiat voi ihan vaan puhua.”*

Teema läpinäkyvyys korostaa omaohjaustyön läpinäkyvyyttä. Omaohjauslomakkeeseen dokumentoidut asiat tallentuvat yhteisesti nähtäviksi ja tarkasteltaviksi. Lapset kertoivat, että lomakkeen avulla oli helpompi käydä asioita suullisesti läpi ja se helpotti keskustelun pysymistä oikeassa asiassa. Useampi lapsi (4/12) koki lomakkeen hyvänä muistin tukena. Siitä pystyi tarkistamaan myöhemmin, mitä oli puhuttu ja sovittu.

*”Ihan hyvä, asiat pysyy paremmin mielessä, kun on tuo paperi siinä apuna.”*

*”Ihan ok. Muistaapahan mitä on puhunu.”*

Teema säännöllisyys nosti esiin omaohjauksen tärkeyden esiin. Omaohjauksia odotetaan ja niiden toivotaan toteutuvan. Parannusehdotuksia kysyttäessä yksi lapsista halusi kertoa, että valitettavasti välillä omaohjauksia jää kiireen takia välistä, esimerkiksi jos tulee yllättävä meno. Tuloksista nousi esille, etteivät kaikki ohjaajat käyttäneet omaohjauslomaketta.

*”Ihan hyvä, mutta en tiiä, ei käytä kumpikin ohjaaja, kun toinen vaan”*

Pilotoinnin jälkeen tehdyn kyselyn mukaan lomake koettiin toimivaksi. *”Se on hyvä tommosena”,*  
*”Ei mitään parannettavaa.”*

Omaohjauslomake ohjasi keskustelua tavoitteelliseen suuntaan, koska lomake ohjasi muun muassa asettamaan yksilöllisiä tavoitteita viikon ajaksi arjen sujumiseen tai mielialan tukemiseen. Lisäksi lapsen muut tärkeät kehitysympäristöt, kuten koti, koulu, kaverisuhteet tai harrastustoiminta huomioitiin lomakkeessa.

## 7.5 Johtopäätökset (reflektio)

1b syklin kehittämiskysymys oli, mitä on laadukas omaohjaus sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Tulosten mukaan laadukas omaohjaus on tavoitteellista eli läpinäkyvää, säännöllistä ja osallisuutta tukevaa. Osallisuus on arkisia asioita, mutta sen toteuttaminen vaatii töitä. Muutos aiemasta asiantuntijakeskeisestä toiminnasta vuorovaikutussuhteeseen lastensuojelun asiakkaiden kanssa ei tapahdu itsestään. Muutoksen edellytyksenä on muun muassa johdon ja johtajien sitoutuminen, muutokseen ja osallisuuteen tukevien ihmisten löytyminen organisaatiossa, riittävät resurssit ja kehittämistoiminnan tavoitteiden ja toimintaprosessin arviointi. (Oranen 2013, 124.) Vaikka lasten palautteet omaohjauslomakkeesta olivat suppeita, tuloksista ilmeni omaohjauksen merkitys lapselle ja pettymys pitämättä jääneestä omaohjauksesta. Omaohjauksen säännöllisyys on tärkeää, koska luottamuksen ja avoimuuden rakentaminen vie aikaa (Klap 2005, 95). Omaohjaajasuhde ei perustu henkilökohtaisiin mieltymyksiin, vaan omaohjaajasuhteesta päätetään yhteisesti sovituin perustein (Timonen-Kallio ym. 2017, 26). Omaohjaaja on laitoksessa olevalle lapselle usein tuki ja turva, joka huolehtii vanhemman tavoin lasta koskevista asioista, auttaa lasta löytämään itsestään hyvää ja kannustaa lasta puhumaan vaikeistakin asioista (Aho 2009, 83). Yhdenkin henkilön lasta huomioon ottava ja välittävä suhtautuminen voi muuttaa lastensuojelulapsen tilanteen myönteiseen suuntaan (Mäkisalo-Ropponen 2011, 21). Omaohjausjärjestelmän tarkoituksena on tukea sijoitetun lapsen prosessia, joten omaohjaajan velvollisuus on hoidon jatkuvuuden ja johdonmukaisuuden vuoksi pitää työryhmä tietoisena lapsen asioista. Omaohjaajasuhde on ammatillinen suhde, jonka onnistumisen edellytyksenä on kyky tarkastella omaa ja lapsen välistä vuorovaikutusta. Metodisuus liittyy ajatukseen reflektiivisestä ammatillisuudesta, joka on tavoitteellista, asiakkaiden tarpeista ja tavoitteista nousevaa työskentelyä. On tärkeää miettiä, kuinka arkisten asiakastyöhön liittyvien työskentelytapojen dokumentointi voisi auttaa tavoitteellista, suunnitelmallista ja jatkuvaan arviointiin nojaavaa työskentelyä. (Timonen-Kallio 2009, 9, 26.)

1b syklin tarkoituksena oli kuvata omaohjausjärjestelmän merkitystä sijoitetun lapsen palveluprosessissa. Tulosten mukaan omaohjauslomaketta käytettäessä voidaan sen ajatella lisäävän sekä omaohjauskeskustelujen dokumentoinnin että omaohjauksen sisällön laatua, mikäli omaohjaaja noudattaa omaohjauslomakkeen runkoa. Hyvien strukturoitujen työmenetelmien on todettu tukevan sijaishuollossa annettavaa hoitoa ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä (Timonen-Kallio 2009, 12). Omaohjauksen laadun kehittyessä ja omaohjausten dokumentoinnin lisääntymässä lapsen osallisuus sijoitetun lapsen palveluprosessissa korostuu ja lapsen kanssa tehtävän

työn läpinäkyväksi tekeminen on helpompaa. Kääriäinen, Leinonen & Metsäranta (2005, 9) toteavat, että kirjaamatonta työtä, joka on muistinvaraista, on vaikeaa tarkastella jälkikäteen. Lisäksi hyvä dokumentointi helpottaa oman työn suunnittelua ja arviointia ja turvaa sekä asiakkaan että työntekijän asemaa ja oikeuksia. Eronen (2008, 22) jakaa lastenkodissa tuotetut dokumentit kahteen ryhmään kertojan ja kerronnan tarkoituksen mukaan. Ensimmäinen ryhmä koostuu institutionaalista dokumenteista, joiden tehtävänä on tukea institutionaalista muistamista ja toimia päätöksenteon tukena. Toinen dokumenttien ryhmä koostuu kirjoitetuista tai kuvatuista dokumenteista, joiden tehtävänä on kannatella yksilöllistä ja yhteisöllistä muistia.

Projektiryhmän kokouksessa tarkasteltiin tuloksia ja toimintatutkimuksen pääsyklin, 1a syklin reflektiossa kehittämisen kohteeksi nostettiin yläluokka systemaattinen kehittäminen ja sieltä alaluokka prosessit ja tukitoiminnot. Projektiryhmän kokouksessa käsiteltiin myös 1b syklin tulokset. Reflektiossa syntyi seuraavan syklin tarkoitus. Jatkokehittämisen kohteeksi valittiin sijoitetun lapsen dokumentointiprosessi, johon omaohjausjärjestelmä ja omaohjauslomake oleellisesti kuuluvat. Lastensuojelun kaikkien toimintaprosessien tulisi edistää lapsen ja perheen osallisuutta ja voimavaraistumista (Mäkisalo-Ropponen 2011, 20). Laadukkaan omaohjausjärjestelmän luominen edellyttää laadukasta dokumentointia, jotta se tukee sijoitetun lapsen palveluprosessia. Oman työn tunnistaminen osaksi palveluprosessia lisää työntekijän vastuunkantoa koko prosessin sujuvuudesta (Salminen 2005, 115). Toisessa syklissä integroidaan syklissä 1b kehitetty omaohjauslomake osaksi sijoitetun lapsen palvelupolkua ja kehitetystä lomakkeesta tulee yksi osa sijoitetun lapsen dokumentointiprosessia.

## 7.6 Lähteet

Aho, M. 2009. Vanhemmuuden roolikartta omaohjaajan hyvänä työkäytännönä Halikon perhetukikeskuksessa. Teoksessa I. Tanskanen & E. Timonen-Kallio (toim.) Lastensuojelun hyvät työkäytännöt, 81-91. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy.

Eronen, T. 2008. Lastenkoti dokumentoituna, kerrottuna ja yhdessä muisteltuna. *Janus* vol.16 (1) 2008, 19-34.

Günther, K. 2015. Asiakasdokumentaatio arviointina mielenterveystyön arjessa. Tutkimus ammatillisesta kirjaamisesta. Väitöskirja. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 2108. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy.

Halme, N., Vuorisalmi, M. & Perälä M-L. 2014. Tuki, osallisuus ja yhteistoiminta lasten ja perheiden palveluissa. Työntekijöiden näkökulma. Raportti 4/2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print Oy.

Heikkinen, H.L.T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 114-142 Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T. & Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 78-93 Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H. L. T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa H. L. T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, 25–62. Jyväskylä: Atena.

Hoikkala, S. & Lavikainen, V. Nd. Sattumuksia vai suunnitelmallisuutta? – Selvitys sijaishuollon laadusta. Lastensuojelun Keskusliitto. Viitattu 13.10. 2019. Saatavilla <https://www.lskl.fi/materiaali/lastensuojelun-keskusliitto/Sattumuksia-vai-suunnitelmallisuutta.pdf>

Hotari, K., Oranen, M. & Pösö, T. 2013 Lapset lastensuojelun osallisina. Teoksessa Bardy, M. 2013. Lastensuojelun ytimissä. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos,4. uudistettu painos 149—164 [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN\\_ISBN\\_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104421/URN_ISBN_978-952-245-853-7.pdf?sequence=1)

Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. 2012. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Kehittämistyön menetelmiä. Osa 2 tiedonhankinnan menetelmiä. Viitattu 14.10.2019. Saatavilla [https://thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan\\_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129](https://thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129)

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kananoja, A. 2013. Toimiva lastensuojelu: Selvitysryhmän loppuraportti (Sosiaali - ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013: 19). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Kivipelto, M. 2012. Arvioinnin merkitys Kaste-ohjelman hankkeissa. Teoksessa M. Kivipelto, M. Larivaara, S. Andersson, L. Heinämäki, P. Jonsson, T.Kotiranta & M. Vuorenmaa (toim.) Näkökulmia arviointiin, 15-19 Kaste-ohjelman valtionavustushankkeet. Viitattu 17.10..2019.

[http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90811/URN\\_ISBN\\_978-952-245-649-6.pdf?sequence=1](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90811/URN_ISBN_978-952-245-649-6.pdf?sequence=1)

Klap, K. 2005. Perheen merkitys sijoitetun lapsen kuntoutumisprosessissa. Teoksessa S. Laaksonen & Kemppainen, M. (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa, 79-107. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Lastensuojelun Keskusliitto Ry. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koivisto, J. & Pohjola, P. 2013. Arviointiopas kehittäjille. Innokylä. Viitattu 17.10.2019. Saatavilla <https://www.innokyla.fi/documents/10162/3c5716c3-2adf-4f37-9d7e-3ee46ffd357f>

Korkeakoski, E. 2017. Arvioi ja menesty! Arviointitoiminnan perusteet, prosessit ja vaikuttavuus. Mediapinta.

Koskinen, I. & Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Tallinna: AS Pakett.

Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli: Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 914.

Kääriäinen, A., Leinonen, A. & Metsäranta, H. 2005. Lastensuojelutyön dokumentointi. Opastusta ja ideoita käytäntöön. Helsinki: Yliopistopaino.

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset – etnografia lastenkotityöstä. Väitöskirja. Sosiaalityön tutkimuksen laitos. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Acta Universitatis Tamperensis 1444.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Viitattu 10.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>

Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 10.10.2019 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Lastensuojelun työprosessit. N.d. Lastensuojelun käsikirja. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 13.10. 2019. Saatavilla <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/sijaishuollon-muodot/lastensuojelulaitokset/lastenkoti-nuorisokoti>

Lavikainen, M., Puustinen – Korhonen, A. & Ruuskanen, K. (toim.) 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Osallisuus lastensuojeluasiassa. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. Viitattu

26.10.2019. Saatavilla [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70275/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3488-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70275/URN_ISBN_978-952-00-3488-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Lavonen & Meisalo ym. Nd. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Viitattu 13.10.2019. Saatavilla <https://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm>

Mäkisalo-Ropponen, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niskala, A., Kairala, M. & Pohjola, A. 2017. Asiakkaan aseman ja toimijaroolin muutos. Teoksessa A. Pohjola, M. Kairala, H. Lyly & A. Niskala (toim.) Asiakkaasta kehittäjäksi ja vaikuttajaksi. Asiakkaiden osallisuuden muutos sosiaali- ja terveyspalveluissa, 712. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja Oü.

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Oranen, M. 2013. Osallisuus osaksi arkea. Teoksessa A. Hastrup, M. Hietanen-Peltola. J. Jahnukainen & M. Pelkonen (toim.) Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste -kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi, 122-126. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 3/2013. Viitattu 19.10. 2019. Saatavilla [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL\\_RAP2013\\_003\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_003_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Osallistavat menetelmät. Nd. Kansan Sivistystyön Liitto KSL Ry. Viitattu 13.10.2019. Saatavilla <http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Pohjola, A. 2010 Asiakas sosiaalityön subjektina. Teoksessa Laitinen, M. & Pohjola, A. (toim.) Asiakkuus sosiaalityössä, 19-74. Helsinki: Gaudeamus.

Pohjola, P. & Koivisto, J. 2013. Innovaatiot käytäntöinä. Systeminen innovaatiomalli sosiaali- ja terveysalan kehittämistoiminnan perustaksi. Yhteiskuntapolitiikka 78 (2013):1, 89-98. Viitattu 25.10.2019 Saatavilla <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104500/pohjola.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Poikela, R. 2010. Asiakassuunnitelma asiakaslähtöistä auttamista tavoitteellistamassa. Kohteen rakentumisen moniääninen menetelmä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto.

Salminen, M. 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa S. Laaksonen & Kempainen, M. (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista

tekijöistä sijaishuollossa, 108-124. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Lastensuojelun Keskusliitto Ry. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa. Opas käytäntöihin 4/2004. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Stakes. Viitattu 17.10.2019. Saatavilla [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf?s](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf?s)

Solantaus, T. & Niemelä, M. 2016. Arki kantaa – kun se pannaan kantamaan. Perheterapia 1/16, 21-33. Viitattu 24.10.2019. Saatavilla [https://mieli.fi/sites/default/files/inline/arki\\_kantamaan\\_solantaus\\_niemela\\_2016.pdf](https://mieli.fi/sites/default/files/inline/arki_kantamaan_solantaus_niemela_2016.pdf)

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix. Menetelmä-artikkelit. Toimintatutkimus. Viitattu 20.10.2019 Saatavilla <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>

Timonen-Kallio, E. 2009. Työmenetelmät ammatillisten käytäntöjen vahvistajina. Teoksessa I. Tanskanen & E. Timonen-Kallio (toim.) Lastensuojelun hyvät työkäytännöt, 7-21. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Timonen-Kallio, E., Yliruka, L. & Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeuttisen laitospäivätoiminnan mallinnus. Työpäivä 23/2017. Terveystieteiden ja hyvinvoinninlaitos. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilen, M, Seppänen, P., Tapio, N. & Toivanen, R. (toim.) 2010. Kohtaamisia lapsiperheissä: Menetelmiä perhetyöhön. Kirjapaja.



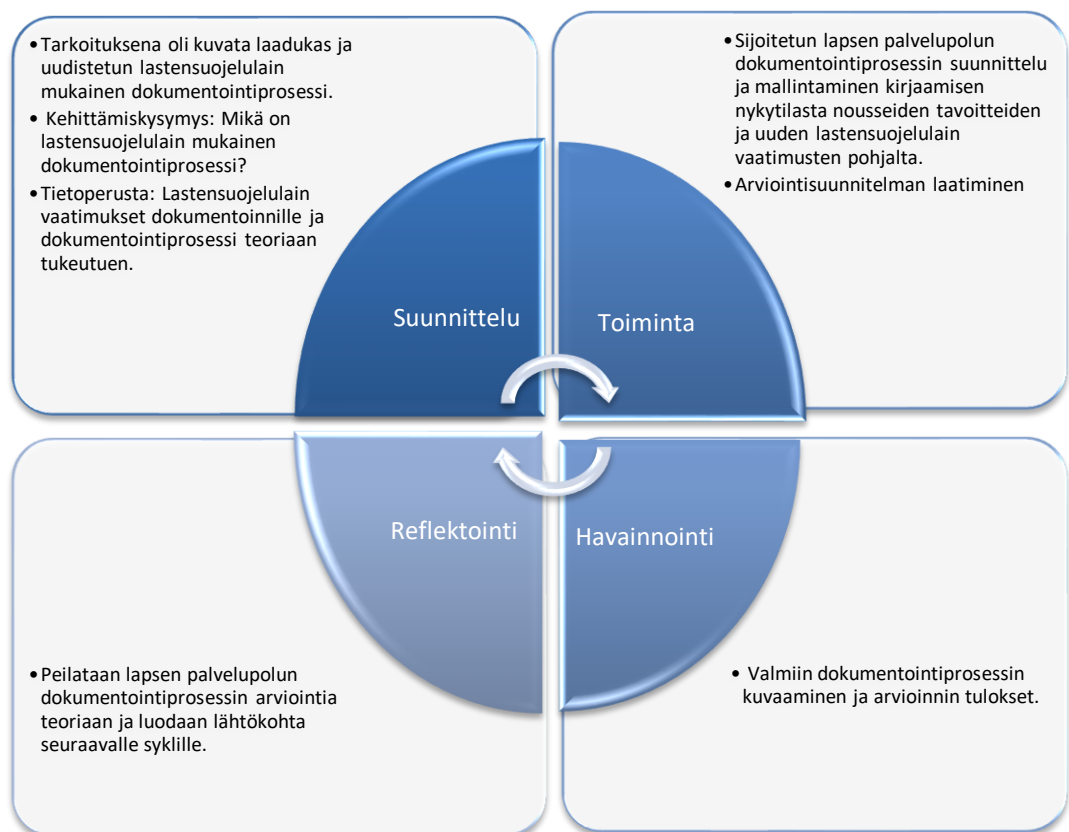
## 8 Lapsen sijoitusprosessiin liittyvän dokumentoinnin laadun kehittäminen (2. sykli)

### 8.1 Johdanto

Toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti ensimmäisten syklien tulosten pohjalta muodostetaan toisen syklin aihe ja tutkittava kohde. Tutkimuskysymykset muodostuvat asteittain toiminnan eli kokeilun (havainnointi ja toteutus) ja sitä käsittelevän diskurssin (reflektio ja suunnittelu) vuorovaikutuksen tuloksena. (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007, 78–79; Toikko & Rantanen 2009, 66–67.) Toimintatutkimuksen 1a syklissä systemoidun kirjallisuuskatsauksen tuloksista muodostui neljä yläluokkaa: johdon sitoutuminen, organisaation oppiminen, muutosjohtaminen ja systemaattinen laatutyö. Toisen syklin kehittämisen kohteeksi valikoitui yläluokka systemaattinen kehittäminen ja alaluokka prosessit ja tukitoiminnot. 1b syklin tuloksissa korostui, että laadukas omaohjaus edellyttää laadukasta dokumentointia, jotta se tukee sijoitetun lapsen palveluprosessia. Toisessa syklissä integroidaan 1b syklissä kehitetty omaohjauslomake osaksi sijoitetun lapsen palvelupolkua ja sen dokumentointiprosessia. Silver, McQuillan, Harel, Weizman, Thomas, Nesrallah, Bell, Chan & Cherton (2016, 916) toteavat artikkelissaan, että organisaation laatutyön käynnistäminen ei ole haasteellista, vaan haaste on siinä, että laatutyöstä saadaan systemaattista ja se jatkuu myös laadun kehittämiseen liittyvän alkuinnostuksen hävittyä. Laadunhallinnan kehittäminen ei onnistu, mikäli laadun kehittäminen nähdään organisaatiossa vain ohjelmana tai kampanjana, vaan laadun kehittämisen tulee olla jatkuva prosessi. Laadun kehittämisessä ei myöskään riitä, että laatutyö mainitaan sisäiseksi tavoitteeksi, vaan organisaation täytyy määrittää mitä palvelun laadulla tarkoitetaan (Grönroos 2010, 100, 141). Mäki (2004, 264) toteaa myös, että laatua määriteltäessä on mietittävä tarkastelun kohde, joka voi olla esimerkiksi yksittäisen asiakkaan hoito tai hoitoketjun toiminta. Laatua määritellessä ja arvioitaessa on otettava huomioon myös konteksti. Grönroos (2010, 98) lisää palvelun laadun olevan monisäikeinen asia, koska palvelutkin ovat monimutkaisia niiden koostuessa prosesseista. Oulasvirta (2007, 89) nostaa esiin väitöskirjassaan laadun eri näkökulmia, yhtenä näkökulmana laadunhallinta, jota voidaan mitata ja arvioida asiakastytyväisyydellä, laatukriteereillä ja laatuun vaikuttavien prosessien kautta ja, joka pyrkii palvelukykyyn ja asiakasvaikuttavuuteen.

Toinen sykli tukee VillaNuttu Oy:n strategian mukaisia laatutyön tavoitteita: selkeät toimintalinjaukset, tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut. Mikäli yritys haluaa lisätä kannattavuuttaan ja tuottavuuttaan, yrityksen kannattaa tehdä vain sellaisia toimintoja, jotka lisäävät arvoa asiakkaille (Grönroos 2010, 57). Prosessikeskeisyys nähdäänkin yleensä myös asiakaskeskeisyytenä ja

asiat ryhmitellään asiakkaille arvoa tuottavien asioiden ympärille (Tanttu 2007, 193). Laadukkaan lastensuojelun laitoshoidon pitää perustua laitoksen avoimeen ja läpinäkyvään asiakasprosessiin, jossa avoimuus ja läpinäkyvyys läpäisevät koko prosessin lastensuojelun sosiaalityöstä laitoshoidon (Timonen-Kallio, Yliruka & Närhi 2017, 35). Tietoa kerätään prosesseista niiden toiminnan aikana, prosesseja jatkuvasti halliten ja kehittämisen (Kujala 2003, 65). Valtakunnallisissa sijaishuollon laatukriteereissä huomio on keskittynyt prosesseihin. Laadukas sijaishuolto syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta turvallisessa elinympäristössä, hallittuina ja johdettuina prosesseina, jossa työntekijän elämäntilanne välittyy lapsen kasvu- ja kehitystä tukevaan prosessiin. (Salminen 2005, 121–122.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen toisen syklin kuvaus

Toisen syklin tarkoituksena oli kuvata laadukas ja uudistuneen lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi osana sijoitetun lapsen palvelupolkua. Toimintatutkimuksen toisen syklin kuvaus on esitelty kuviossa 5. Kehittämistyön taustalla on tammikuussa 2020 voimaan tuleva uusi lastensuojelulaki, jossa on määritelty tarkkaan dokumentointiin liittyvät vaatimukset osana lapsen sijaishuoltoa.

## 8.2 Lastensuojelulain vaatimukset dokumentoinnille ja dokumentointiprosessi (Suunnittelu)

Toisen syklin tarkoituksena oli kuvata laadukas ja uudistetun lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi. Toisen syklin kehittämiskysymyksenä oli, mikä on lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi. Vuoden 2007 lain säätämisen jälkeen lastensuojelulakiin on tehty yksittäisiä säännösmuutoksia, mutta vuonna 2014 uudistetun sosiaalihoitolain (1301/2014) yhteydessä säännösmuutoksia tehtiin laajemmin. (Rousu 2018, 44.) Lastensuojelun kannalta keskeisin muutos sosiaalihoitolain uudistamisen yhteydessä oli se, että lapsen ja perheen palveluiden tarvetta arvioidaan sosiaalihoitolain piirissä. Mikäli lapsella on lastensuojelulain tarkoittama tuen tarve, lapsi siirtyy lastensuojelun asiakkaaksi. Tavoitteena on, että lapset ja perheet saavat tarvitsemansa tuen ilman lastensuojelun asiakkuutta. (Räty 2015, 23; Rousu 2018, 44.) Uudistuvassa, tammikuussa 2020 voimaan tulevassa lastensuojelulaissa tarkennetaan lastensuojelulain rajoitustoimenpiteitä koskevia säännöksiä ja dokumentointia. Uudistuksen tavoitteena on vahvistaa kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten oikeutta hyvään kohteluun, huolenpitoon ja valvontaan. Uudistuvassa laissa muutetaan asiakassuunnitelmaa ja hoito- ja kasvatussuunnitelmaa koskevaa säännöstä sekä määrätään, että palvelun tarjoajan on varmistettava henkilöstön riittävä osaaminen, määrä ja perehdytys. Lastensuojelulaitoksen on asianmukaisesti kirjattava käyttämänsä lastensuojelulain 65, 66, 66 a, 67–69, 69 a ja 70 §:ssä tarkoitettujen rajoitustoimenpiteiden käyttö seurannan ja valvonnan turvaamiseksi. Rajoitustoimenpiteiden dokumentoinnin tulee sisältää toteutetun rajoitustoimenpiteen peruste ja kesto, kuvaus rajoitustoimenpiteestä sekä miten rajoitus on toteutettu, tieto rajoituksesta päättäneen ja siinä läsnä olleen henkilön/henkilöiden nimistä ja muista mahdollisista samanaikaisesti tehdyistä rajoitustoimenpiteistä, sekä tarvittaessa tieto 66 §:n 1 momentissa ja 66a §:n 1 momentissa tarkoitetuista perustelluista syistä ja 67 §:n 3 momentissa tarkoitettu erityisestä syystä. Lisäksi rajoitustoimenpiteeseen tulee kirjata, miten lasta on kuultu ennen rajoituksesta päättämistä tai sen toteuttamista ja lapsen mielipideasiasta sekä onko rajoitustoimenpiteellä vaikutusta hoito- ja kasvatussuunnitelmaan. (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019.)

Asiakastyön dokumentointi ja kirjaamiskäytäntöjen kehittäminen ovat yksi keino kehittää asiakastyön ja vaikuttavuuden laatua (Laaksonen, Kääriäinen, Penttilä, Tapola-Haapala, Sahala, Kärki, & Jäppinen 2011, 6–7). Asiakkaan ottaminen mukaan lastensuojelun dokumentointiprosessiin on tärkeää ja se muodostaa eettisen perustan tiedonmuodostukselle (Kääriäinen, Leinonen & Metsäranta 2005, 42). Lastensuojelulain (417/2007) mukaan työntekijä on velvollinen merkitsemään lasta koskeviin asiakirjoihin kaikki lapsen suojelutoimenpiteiden järjestämiseen vaikuttavat tiedot

sekä toimenpiteiden suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan vaikuttavat tiedot lastensuojeluasian vireille tulosta lähtien. Lasta koskeviin asiakirjoihin on kuvattava lapsen mielipiteen selvittämisen tapa, mielipiteen sisältö sekä mielipiteen selvittämisen yhteydessä annetut tiedot (Räty 2015, 188; Araneva 2016, 43). Lapsen aidon mielipiteen selvittäminen on tehtävä lapsen ikä, kehitystaso, itsemääräämisoikeus ja identiteetti huomioon ottaen (Räty 2015, 19). Dokumentointiprosessin tarkoituksena on auttaa ammattilaista arvioimaan asiakkaan tuen tarvetta ja kuntoutumisen etenemistä sekä auttaa palvelun tilaajaa seuraamaan millaista tukea ja apua asiakas tarvitsee. Lisäksi dokumentointi tekee näkyväksi mitä auttamismenetelmiä asiakkaan kuntoutuksessa on käytetty sekä onko asiakkaan kuntoutuminen edennyt suunnitelmallisesti asiakassuunnitelmassa sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Dokumentointiprosessi toimii siis arviointitiedon tuottajana sekä asiakkaan että palveluntuottajan eli ammattilaisen toiminnasta. (Günther 2015, 65–66.) Alhanen (2014, 43) nostaa esiin lastensuojelutyössä olevan kirjaamistaakan, joka vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden ajankäyttöön vähentäen aikaa tavata asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Lastensuojelulain (417/2007) mukaan laitoshoidossa tulee kirjata kaikki työvuorojen oleelliset tapahtumat, kuten myös lapsen asiassa pidetyt verkostotapaamiset ja asiakassuunnitelmaneuvoittelut. Lastensuojelun dokumentointia ohjaavat useat lait, jotka ovat tarkemmin lueteltuna alla taulukossa 6. Tietosuojalaki on tullut voimaan 1. päivänä tammikuuta 2018 ja sillä on kumottu henkilötietolaki.

Taulukko 6. Lastensuojelun dokumentointiin liittyvät lait

Lastensuojelun dokumentointiin liittyvät lait (Huuskonen 2014, 19–20; Laaksonen ym. 2011,6; Kääriäinen ym. 2005, 11–15)	
Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 159/2007	Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999
Lastensuojelulaki 417/2007	Suomen perustuslaki 731/1999
Hallintolaki 483/2003	Tietosuojalaki 1050/2018 =Entinen henkilötietolaki 523/1999
Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999	Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000

Lastensuojelutyön dokumentoinnin kansallisen ohjeistuksen ollessa ohutta dokumentoinnin tavat ja laatu vaihtelevat alueittain ja jopa työntekijätasolla. Dokumentoinnin laatuun vaikuttavat myös työntekijöiden suuri vaihtuvuus ja epäpätevien työntekijöiden suuri määrä. Laadukas ja kattava lastensuojelutyön dokumentointi edistää työn jatkuvuutta työntekijöiden vaihtuessa. (Kananen 2013, 37; Araneva 2019.) Dokumentointi ohjaa työntekijää lastensuojelulain mukaisissa työprosesseissa sekä päätöksenteossa. Huolellisella dokumentoinnilla on myös vaikutusta asiaan osallisten oikeusturvan toteutumisessa ja valvonnassa. (Lastensuojelun asiakassuunnitelma n.d.; Araneva 2019.)

Asiakastyössä käsiteltävien asioiden ja arjen lisääntyvän monimutkaisuuden, helposti pitkittyneiden prosessien, erilaisten seuraamusketjujen ja niiden risteytymisen sekä sosiaali- ja terveysalan uudenlainen juridisoituminen vaikuttavat sosiaali- ja terveysalan monitoimijaiseen palvelutuotantoon vaikeissa asiakastilanteissa (Poikela 2010, 211). Kääriäinen (2003, 156–157) tarkastelee väitöskirjassaan asiakirjojen kirjoittamiseen liittyviä kontekstiulottuvuuksia, joita ovat tilannekonteksti, institutionaalisten käytäntöjen konteksti ja sosiokulttuurinen konteksti. Tilannekonteksti kuvaa kirjoittamiseen vaikuttavan kirjoittamisen ympäristön, kirjoittajan henkilökohtaisten valmiuksien, mielentilan, kirjoittamistilanteen ja kirjoittamistavat ja -välineet. Institutionaalisten käytänteiden kontekstissa asiakirjojen kirjoittamiseen vaikuttavat kirjoittamisen puitteet, kuten lainsäädännön luomat vaatimukset, eettiset ohjeet ja normit, ammatilliset työkäytännöt, kirjoittamisohjeet sekä työyhteisön opitut tavat. Sosiokulttuurisella kontekstilla taas tarkoitetaan yleisiä yhteiskunnallisia olosuhteita, kuten yhteiskunnassa vallitsevia arvoja, lasten ja perheiden asemaa, julkisen talouden tilannetta, ammatillista arvostusta ja työllisyystilannetta.

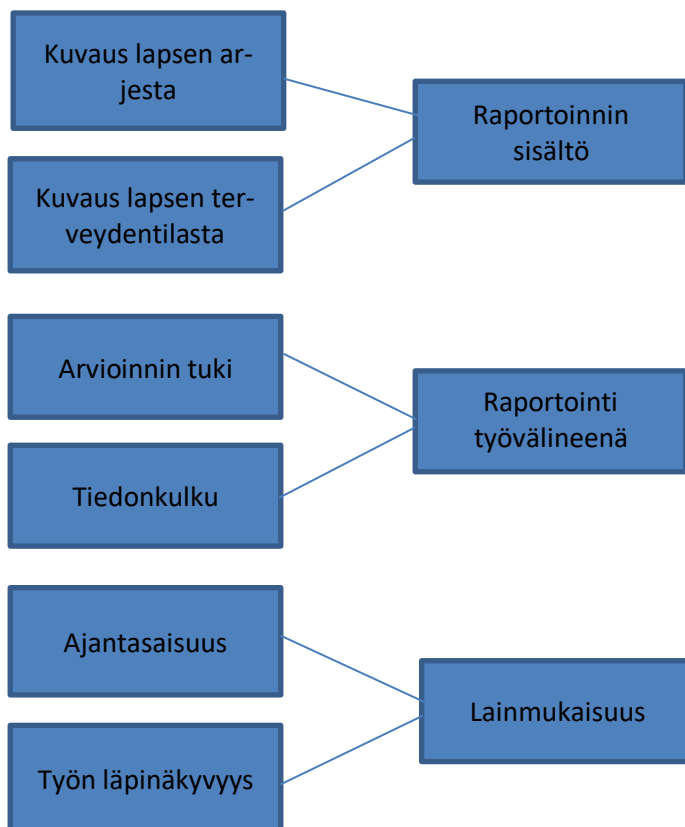
Palvelujen kehittämisen kannalta on kyse siitä, miten palvelujen käyttäjät saavat tietoa itseään koskevista asioista, ja miten he tulevat kuulluiksi suunnitelmia ja päätöksiä tehtäessä. Työntekijän kertoessa suunnitelmistaan ja kysyessä asiakkaan mielipidettä suunnitelmasta, luodaan osallisuuden edellytyksiä. Työntekijän tulee ratkaista ottaako asiakkaan mukaan arvioimaan ja kehittämään toimintaa vai kuvitteleeko hän ammattilaisena tietävän mitä lapset ja perheet tarvitsevat. (Oranen 2013, 122.) Kestilä (2016, 153) on tutkinut väitöskirjassaan nuorten kokemuksia lastensuojelun sosiaalityön toimintakäytännöistä. Tutkimuksen mukaan nuoret kokivat puutteita aidossa lapsesta välittämisessä, oikeudenmukaisuudessa, empatiassa, persoonallisuuden kunnioittamisessa sekä arvioinnissa, miten lastensuojelun lasta koskevat toimenpiteet vaikuttivat lapsen tasapainoiseen kasvuun ja kehitykseen laaja-alaisesti tarkasteltuna.

Sosiaalihuollon asiakaskirjalain (Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista 254/2015) tarkoituksena on yhtenäistää sosiaalihuollon dokumentointia ja käsite määrämuotoisesta kirjaamisesta on

noussut esille myös sosiaalihuollon palvelujen dokumentoinnissa. Rakenteinen eli määrämuotoinen kirjaaminen liittyy valmisteilla oleviin sosiaalihuollon Kanta-palveluihin. Tarkoituksena on kirjata asiakasta koskeva tieto asiakirjarakenteiden avulla yhteisesti sovituille tavoille, jolloin yksittäinen organisaatio ei voi yksin päättää mitä asiakastietoja tiettyyn asiakasasiakirjaan dokumentoidaan. (Dokumentointi lastensuojelussa n.d.) Rakenteisen kirjaamisen osaaminen vaatii muun muassa työn näkyväksi tekemistä ja dokumentoinnin systemaattisuutta (Hämäläinen & Moisanen 2015, 89).

### 8.3 Dokumentointiprosessin kehittäminen (Toiminta)

Toimintavaiheessa ennen dokumentointiprosessin suunnittelemista kartoitettiin dokumentoinnin nykytila selvittämällä VillaNutun työntekijöiden kokemuksia siitä, mikä on päivittäisen raportoinnin tehtävä. Valitsimme kyselyn, koska se sopii hyvin lähtötilanteen selvittämiseen ja tilanteeseen, jossa tutkittava aihealue on entuudestaan tuttu (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40). Kysely on tehokas aineistonkeruumenetelmä, koska se voidaan lähettää usealle henkilölle yhtä aikaa, joten se säästää tutkijan aikaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195). Kyselyssä vastaajat saavat valita ajankohdan, milloin vastata kyselyyn. Kysely laadittiin projektiryhmässä. Kysely oli avoin kysely, jossa pyydettiin kuvailemaan 3–5 lauseella mikä on päivittäisen raportoinnin tehtävä. Avoimella kyselyllä sallitaan vastaajan vastata omin sanoin. Lisäksi avoin kysely osoittaa vastaajien tietämyksen aiheesta ja sen, mikä vastaajien mielestä on keskeistä tai tärkeää tutkittavaan aiheeseen liittyen. (Järvinen & Järvinen 2011, 147–149; Hirsjärvi ym. 2013, 201.) Kysely lähetettiin 18 VillaNutun ohjaajalle ja siihen vastasi 15 VillaNutun ohjaajaa. Vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Alkuperäiset ilmaisut listattiin allekkain ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia. Aineistosta nousseet ilmaisut ryhmiteltiin eli klusteroitiin sisällön samankaltaisuuden mukaan. Ryhmittelyn jälkeen tehtiin abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa tutkittavasta ilmiöstä rakennettiin kuva käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127). Alaluokat nimettiin sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Aineiston ryhmittely on kuvattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Aineiston ryhmittely

Aineistosta esiin nousivat seuraavat kuusi alaluokkaa: kuvaus lapsen arjesta, kuvaus lapsen terveydentilasta, ajantasaisuus, arvioinnin tuki, tiedonkulku ja työn läpinäkyvyys. Yläluokiksi muodostuivat raportoinnin sisältö, raportointi työvälineenä ja lainmukaisuus. Yläluokka raportoinnin sisältö muodostui alaluokista lapsen arki kehitysympäristöissä ja lapsen terveydentila. Yläluokan raportointi työvälineenä muodostivat arvioinnin tuki ja tiedonkulku. Kolmas yläluokka lainmukaisuus piti sisällään ajantasaisuuden ja työn läpinäkyvyyden.

Raportoinnin eli dokumentoinnin tehtävänä on kuvata raportoinnin sisältöä eli lapsen arkea lastensuojelulaitoksessa eri kehitysympäristöissä sekä lapsen terveydentilaan liittyviä asioita, kuten fyysistä ja psyykkistä terveyttä, lääkitystä ja terveyden- tai sairaudenhoitoon liittyviä asioita. Lisäksi raportoinnin tehtävänä on toimia lastensuojeluyksikössä työvälineenä. Hyvin ja huolellisesti dokumentoidut päivittäiskirjaukset toimivat arvioinnin tukena lapsen kuntoutumisen edistymistä arvioitaessa, lapsen lääkityksen vaikuttavuutta arvioitaessa, lapsen mielialaa arvioitaessa, mutta myös työn laadukkuutta ja vaikutusta arvioitaessa. Päivittäisen kirjaamisen tehtävänä on myös tiedonkulun varmistaminen. Tutkimuksen mukaan sijoituksen alkuvaihe voi olla lapselle ja hänen vanhemmilleen kriisi, jolloin tunteiden käsittely ja tiedonkulun varmistaminen on tärkeää (Aarnio 2018, 136). Lisäksi huolellinen dokumentointi ja tiedonkulun varmistaminen ovat avainasemassa

asiakasturvallisen ja laadukkaan hoidon mahdollistamisessa (Potilasturvallisuusopas potilasturvallisuuslainsäädännön ja -strategian toimeenpanon tueksi 2011, 26). Aranevan (2019) mukaan lastensuojelutyössä hyvä ja ajantasainen dokumentointi lisää asiakkaan ja työntekijän oikeusturvaa, korostaa suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta sekä edistää niiden toteutumista ja auttaa vaikuttavuuden arvioinnissa. Lisäksi dokumentoinnin tarkoituksena on tukea työntekijän ja asiakkaan välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä, tuottaa tietoa hallinnollista ja juridista päätöksentekoa varten ja kuvata lapsen ja perheen elämänhistoriaa sekä helpottaa ammatillista yhteistyötä ja tiimityötä. Ammattilaisten välisen tiedonkulun sujuvuuden on todettu edistävän perheiden osallisuuden kokemusta monitoimijaisessa yhteistyössä (Kallinen, Laitinen, Lantela, Leinonen, Nikupeteri, Nurmi & Turunen 2018, 20). Päivittäisen raportoinnin tulee olla lainmukaista eli ajantasaista ja lastensuojeluyksikön työn läpinäkyväksi tekevää. Dokumentoinnin avulla lisätään asiakkaan luottamusta lastensuojelun työprosesseissa (Araneva 2019).

Dokumentointiprosessin mallintamista varten projektiryhmälle oli varattu kolme tuntia aikaa työpajatyöskentelyyn. Työpajatyöskentely on keskeinen yhteiskehittämisen keino, sillä siihen osallistuvilla on tarvittava tietotaito tuottaa vastauksia kehittämishankkeen tavoitteisiin. Projektipäällikkö toimi fasilitaattorina, jonka tehtävänä oli auttaa projektiryhmää ideoimaan ja tekemään päätöksiä sovitussa ajassa. (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 156–157.) Ennen työpajatyöskentelyn alkamista projektipäällikkö kertoi projektiryhmälle syyskuussa ohjaajille tehdyn kyselyn tulokset (kuvio 6) ja tiivistä tammikuussa 2020 voimaan tulevan lastensuojelulain keskeiset dokumentointiin liittyvät asiat. Mallintamisen tueksi projektipäällikkö oli koonnut ylös sijoitetun lapsen palvelupolkuun kuuluvat asiakirjat eli perheen ja sosiaalitoimen kanssa tehtävästä yhteistyöstä ja valtuuksista sopiva lomake (SYPVA), asiakassuunnitelma, hoito- ja kasvatussuunnitelma, kuukausiraportit huoltajille ja lapsen sosiaalityöntekijälle sekä mahdolliset lastensuojelulain mukaiset rajoitustoimenpiteet ja lausunnot, jotka tuli huomioida VillaNuttu Oy:n dokumenttiprosessia kuvaavassa. Lisäksi dokumentointiprosessissa tuli kuvata omaohjaustyöskentely ja päivittäinen kirjaaminen, jotka luovat vahvan perustan sijoitetun lapsen palveluprosessin dokumentoinnille. VillaNuttu Oy:n strategia arvoineen, visioineen ja missioineen sekä lakien ja asetusten tuli näkyä prosessikuvauksessa. Dokumentointiprosessi mallinnettiin työpajatyöskentelyllä. Prosessin mallintaminen on yhteisen kielen luomista prosessin kehittämisessä oleville osapuolille. Mallintamisella työstä ja tavoitteellisuudesta saadaan läpinäkyvää toisille työntekijöille ja yhteistyökumppaneille. Lisäksi asiakkuudesta tulee helpommin ymmärrettävää ja hallittavaa. (Hastrup, Hietanen-Peltola & Pelkonen 2013, 140.) Projektiryhmä aloitti työskentelyn ideoimalla mallinnusta. Dokumentointiprosessi päätettiin kuvata visuaalisesti talon muotoon, jolloin se on selkeä esittää perheille ja yhteistyökumppaneille.



Dokumentointiprosessin mallinnuksen jälkeen projektiryhmässä tehtiin arviointisuunnitelma dokumentointiprosessin arvioimiseksi. Arvioinnin tarkoituksena oli selvittää, onko luotu dokumentointiprosessi tavoitteiden mukainen eli vastaako se luotua tarkoitusta (Korkeakoski 2017, 69). Uudistumiseen ja muutokseen tähtäävässä kehittämistoiminnassa arvioinnilla on tärkeä rooli. Arvioinnin luotettavuutta lisää se, että määritellään ja kuvataan tarkasti, mitä ja miten arvioidaan. Arviointitiedon tulee olla sellaista, että ihmiset todellisissa työympäristöissään voivat käyttää sitä hyväkseen, arvioinnin toimiessa palautteen antajana prosessin aikana. (Syvänen, Loppela & Tikkamäki 2019, 175.) Dokumentointiprosessin arviointi päätettiin tehdä SWOT-analyysinä eli nelikenttäanalyysinä, koska se on yksinkertainen ja nopea analyysimenetelmä, jota voi käyttää arvioinnissa (Vuorinen 2014, 88). Lisäksi menetelmän etuina ovat osallistavuus ja taloudellisuus (Korkeakoski 2017, 99). Swot -analyysissä nykyhetkeä arvioidaan vahvuuksien ja heikkouksien kautta ja tulevaisuutta mahdollisuuksia ja uhkia arvioimalla. Vahvuudet ovat myönteisiä sisäisiä tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään ja toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä. Vahvuuksia kannattaa vahvistaa, jotta yritys pääsee strategiseen päämääräänsä. Heikkoudet vaikuttavat päinvastoin, koska ne estävät menestymistä, jos niitä ei poisteta tai lievennetä. Ulkoisia, tulevaisuudessa eteen tulevia asioita ovat mahdollisuudet ja uhat. Käyttämällä hyväksi mahdollisuuksia voi päästä asetettuihin tavoitteisiin. Toteutuessaan uhat puolestaan vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. Oikeilla toimenpiteillä uhat voidaan kääntää mahdollisuuksiksi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 219–220; Vuorinen 2014, 88–94.) Analyysin jälkeen tehdään toimintasuunnitelma, joka luo pohjan toimintatutkimuksen kolmannen syklin suunnitelmalle.

#### 8.4 Dokumentointiprosessin kuvaus ja arviointi (Havainnointi)

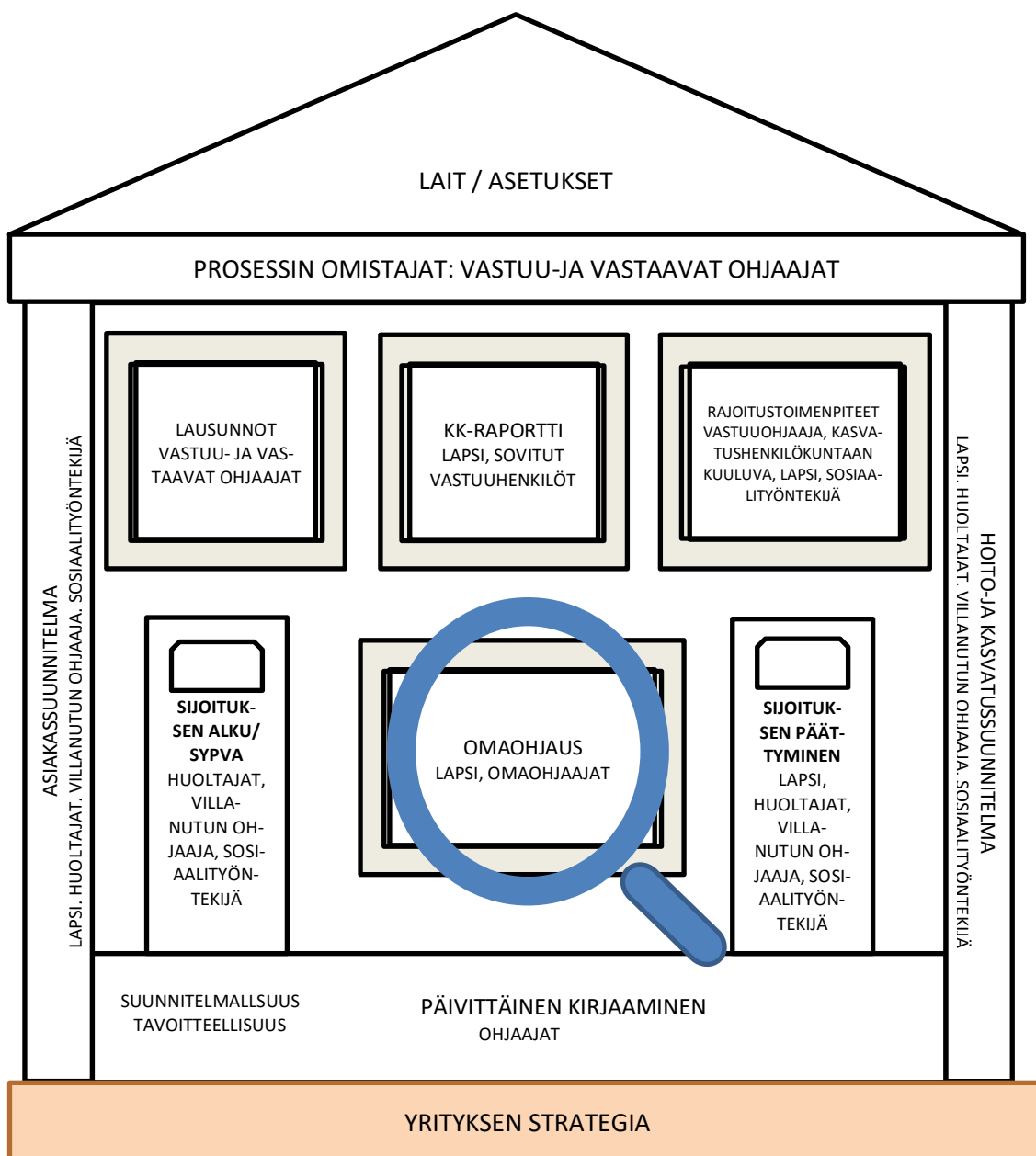
VillaNuttuun sijoitetun lapsen palvelupolku alkaa sosiaalitoimen yhteydenotolla VillaNuttuun. Sijaishuollon yksiköissä on yleensä sovittu, kuka vastaa sijoituspyyntöihin eli sosiaalitoimen paikakyselyihin (Heinjoki, Heinonen, Kiiskinen, Mikkola, Ollila & Peitsalo 2005, 33). Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tulee ottaa sijaishuoltopaikan valintaa koskevassa arvioinnissa huomioon lapsen etu, lapsen sijoitukseen johtaneet syyt, lapsen fyysiset, psyykkiset, emotionaaliset ja sosiaaliset tuen tarpeet sekä lapsen oikeuksien täysimääräinen turvaaminen (Araneva 2016, 304). Sijaishuoltopaikkaa valitessa lastensuojelun sosiaalityöntekijän tulee ottaa huomioon lapsen etua arvioitaessa, miten sijaishuoltopaikassa turvataan lapselle seuraavat asiat: tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi sekä läheiset ja jatkuvat ihmissuhteet, oikeus saada ymmärrystä ja hellyyttä sekä iän ja kehitystason mukaista valvontaa ja huolenpitoa, oikeus taipumuksiaan ja toivomuksiaan vastaavaan koulutukseen. Lisäksi tulee huomioida lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön

ja ruumiilliseen sekä henkiseen koskemattomuuteen, oikeus itsenäistymiseen ja vastuullisuuteen kasvamiseen, mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omissa asioissaan sekä lapsen kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioiminen (Ikonen 2013, 376; Rätty 2015, 16–18). Lastensuojelun sosiaalityöntekijän esitietojen perusteella tehdään arvio, vastaako sijaishuoltopaikka lapsen ja perheen tuen tarpeisiin. Samalla sovitaan työnjaosta ja yhteydenpidosta. Sijoitustarpeeseen johtaneista asioista ja ongelmista puhuminen avoimesti ja kattavasti on tärkeää, sillä tietojen avoin käsittely edistää kaikkien tahojen sitoutumista sijoitukseen. (Heinjoki ym. 2005, 33–34.) Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen raportin mukaan lastensuojeluasiakkaana olevat lapset ja perheet tarvitsevat usein monenlaista apua ja tukea, joten yhteistyötä on tehtävä koulutoimen, terveydenhuollon, perheneuvoloiden, psykoterapeuttien ja monien muiden ammattiryhmien kanssa. Yhteistyötä vaikeuttavat toimijoiden epäselvät työnkuvat ja epämääräiset vastuunjaot. Kunnollisten yhteistyökäytäntöjen puutteen on todettu vaikeuttavan moniammatillisen työn organisoitumista. (Alhanen 2014, 53.) Mikäli lapsi sijoitetaan VillaNuttuun, tehdään lapsen oman sosiaalityöntekijän, lapsen vanhempien ja VillaNutun välillä sopimus yhteydenpidosta ja vastuualueista (SYPVA). SYPVA:ssa on tarkkaan kuvattu sopimus yhteistyöstä ja yhteydenpidosta sekä vanhempien että sosiaalityöntekijän kanssa, mutta myös erikseen sosiaalityöntekijän kanssa sovitavat vastuut liittyen lapsen koulunkäyntiin, terveydenhuoltoon, uskontokasvatukseen ja esimerkiksi lapsen kesätöihin.

Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tehdessä päätöksen lapsen sijoituksesta VillaNuttuun, luodaan lapselle oma kansio lastensuojelun asiakastietojärjestelmä Nappulaan. Nappulaan kirjataan koko lapsen sijoitusprosessin ajan kaikki päivittäisraportointi eli asiakaskertomus, asiakassuunnitelmat ja kuukausiraportit, hoito- ja kasvatussuunnitelmat, mahdolliset lastensuojelun mukaiset rajoitustoimenpiteet sekä lapsen lääkitys. Asiakaskertomus on asiakirjatyypityksen mukaan asiakirja, johon palveluntuottaja eli sijaishuoltopaikka kokoaa kronologisesti lapsen palveluprosessin aikaisia merkintöjä, jotka liittyvät lapsen kanssa työskentelyyn. Asiakertomus on yksi asiakasprosessia eniten kuvaava asiakirja ja sillä tehdään näkyväksi työ, joka ei tallennu muihin asiakirjoihin. (Laaksonen ym. 2011, 46.) VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessiin kuuluu lisäksi lapsen sosiaalityöntekijän pyynnöstä tehtävät lausunnot, joiden kirjoittaminen on osa vastuu- ja vastaavien ohjaajien työnkuvaa. Ajantasainen asiakaskertomus mahdollistaa laadukkaiden ja relevanttien lausuntojen kirjoittamisen, mutta myös tukee suunnitelmien ja päätösten tekoa (Laaksonen ym. 2011, 46).

VillaNutussa lapselle valitaan omaohjaajat, jotka ovat mukana lapsen palvelupolussa sijoituksen alusta loppuun asti. Omaohjaajat pitävät ensisijaisesti yhteyttä lapsen huoltajiin ja lastensuojelun

sosiaalityöntekijään sekä ovat mukana kaikessa lapsen elämään kuuluvien asioiden järjestämisessä. Omaohjaustyöskentely on aina tavoitteellista ja suunnitelmallista ja sitä ohjaavat asiakas suunnitelmassa ja hoito- ja kasvatussuunnitelmassa perheen ja lastensuojelun sosiaalityöntekijän kanssa yhdessä sovitut tavoitteet. Laadukas omaohjaus ja sen dokumentointi syklissä 1b kehitetyn omaohjauslomakkeen avulla lisää VillaNutussa lapsen kanssa tehtävän työn läpinäkyvyyttä. Alhasen (2014, 71–72) mukaan jokaisella lastensuojelun lapsella tulisi olla ainakin yksi lasta kuuleva ja lapsen tilannetta ymmärtävä aikuinen ihminen, joka näkee lapsen tarpeiden kokonaiskuvan ja erottaa sen vanhempien näkökulmasta. Kuviossa 8 on visualisoitu VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessi.



Kuvio 7. VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessi

Jotta lastensuojelutyötä voidaan kehittää, tulee lastensuojelun asiakkaiden kokemuksia kuulla ja huomioida lastensuojelun päätöksenteon eri vaiheissa sekä tukitoimien ja hoidon käytäntöjen suunnittelussa. Lainsäätäjän mukaan kaikki lapsen lastensuojeluasiassa tehtävät toimenpiteet on vietävä dokumenttitasolle ja lapsen etu on kirjattava näkyväksi dokumentteihin (Araneva 2019). Lapsen edun toteutumisessa on kysymys perusoikeuksien toteutumisesta (Räty 2015, 14). Lapsen osallisuutta ja sen toteutumista voidaan pitää tärkeänä arvioidessa lapsen etua (Heinonen 2016, 252). VillaNuttu Oy:n sijoitetun lapsen palvelupolun dokumentointiprosessissa lapsen osallisuutta on vahvistettu. Päivittäiset kirjaamiset ja lausunnot tehdään työntekijälähtöisesti, mutta asiakassuunnitelmissa, hoito- ja kasvatussuunnitelmissa, omaohjauksessa ja kuukausiraporteissa lapsen näkemykset tulevat vahvasti esille. Heinosen (2016, 253) mukaan lapsen tulee saada kokea, että hänen näkemyksillään on merkitystä ja työntekijöiden vastuulla on opettaa lasta osallistumaan.

Asiakassuunnitelma on asiakassuunnitelmaneuvoittelussa tehty virallinen asiakirja, jossa sovitaan lapsen, lapsen huoltajien, lapsen asioista vastaavan lastensuojelun sosiaalityöntekijän kanssa lapsen sijoitukseen liittyvistä asioista. Lastensuojelulain (417/2007) ja asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain (812/2000) mukaan asiakassuunnitelma on tehtävä riippumatta siitä, onko lapsi avohuollossa, sijaishuollossa tai jälkihuollossa. Lastensuojelulain 30 § 1 momentin mukaan asiakassuunnitelma on aina tehtävä lastensuojelun asiakkaana olevalle lapselle, vaikka lapsi tai lapsen vanhemmat sitä vastustavat. Tällöin asiakassuunnitelma tehdään ilman lasta tai lasten vanhempia. Hyvin tehty, selkeä asiakassuunnitelma on lastensuojelutyötä eli sijoitetun lapsen palvelupolkuja ohjaava asiakirja. (Räty 2015, 271–277; Araneva 2019.) Lastensuojelutyö on aina muutokseen pyrkivää toimintaa, jossa pyritään asiakkaan tilanteen muuttamista aiempaa paremmaksi. (Karttunen & Hietämäki 2014, 327; Araneva 2019). Asiakassuunnitelmaneuvoittelussa voi olla lapsen, lapsen huoltajien ja lapsen sosiaalityöntekijän lisäksi myös muita lapsen lastensuojeluasiassa liittyviä henkilöitä, kuten sijaishuoltoapaikan edustus ja lapselle määrätty edunvalvoja tai tukihenkilö. Asiakassuunnitelmaan kirjataan ne olosuhteet ja asiat, joihin pyritään lapsen sijoituksella vaikuttamaan ja lapsen ja perheen tuen tarve sekä se, miten tuen tarpeeseen pyritään vastaamaan. Hyvä asiakassuunnitelma on tarkka ja tavoitteellinen, lapsen ja perheen kanssa yhteistyössä tehty asiakirja. (Ikonen 2013, 136–137.) Suurin ongelma lastensuojelun asiakassuunnitelmissa on, ettei niitä laadita tai ne toimitetaan liian myöhään asiakkaalle tai lapsen sijaishuoltoapaikkaan (Ikonen 2013, 137; Araneva 2019). Asiakassuunnitelman perusteella sijaishuoltoapaikassa tehdään lapsen ja hänen huoltajiensa kanssa yhdessä hoito- ja kasvatussuunnitelma, jossa määritetään yksilölliset ja konkreettiset tavoitteet asiakassuunnitelmassa sovitun sijoitusjakson ajalle (Lastensuojelun asiakassuunnitelma n.d.; Ikonen 2013, 136–137).

Hoito- ja kasvatussuunnitelmaan kirjatut tavoitteet ohjaavat sijoitetun lapsen kasvatusta ja kuntoutusta VillaNutussa. Hoito- ja kasvatussuunnitelmaan kirjataan hoidolle ja kasvatukselle asetetut tavoitteet asiakassuunnitelman pohjalta sekä arvioidaan hoidon ja huollon sisältöä (Räty 2015, 280). Uudistuvan lastensuojelulain mukaisesti hoito- ja kasvatussuunnitelma laaditaan yhteistyössä sijaishuoltoapaikan, lapsen ja hänen vanhempiensa kanssa ja se on annettava lastensuojelun sosiaalityöntekijälle tiedoksi (Araneva 2019). Kirjatuilla toimenpiteillä on tarkoitus vaikuttaa sijoitukseen johtaneisiin syihin (Heinjoki ym. 2005, 39).

Päivittäisen kirjaamisen asiakaskertomukseen tulisi olla ajantasaista, lainmukaista, läpinäkyvää ja lapsen arkea hänen eri kehitysympäristöissään kuvaavaa sekä lapsen terveyttä kuvaavaa. Ajantasainen raportointi edistää tiedonkulkua sekä työntekijöiden välillä että ulospäin lapsen asioissa mukana oleville sidosryhmille. Päivittäinen tavoitteellinen kirjaaminen tukee asiakaslähtöisyyttä ja on asiakkaan hyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä asioita kuvaavaa, asiakkaan osallisuutta vahvistavaa tiedon välitystä (Moisanen 2018, 109). Lisäksi huolellisesti dokumentoidut kirjaukset lapsen arjesta ja omaohjauksista toimivat hyvin arvioinnin tukena ja auttavat vastuu- ja vastaavia ohjaajia sekä muita vastuuhenkilöitä kuukausiraporttien ja lausuntojen kirjoittamisessa. Kuukausiraporteissa kuvataan lapsen arkea VillaNutussa ja eri kehitysympäristöissä, jaksolle sovittuja yhteisiä tavoitteita, keinoja ja menetelmiä tavoitteisiin pääsemiseksi sekä seurantaa ja arviointia. Määttä & Rantala (2010, 63) nostavat kirjassaan esiin Rimpelän (2010) pitämän hyvinvointipuheen, jossa korostettiin lapsuuden kehitysympäristöjen tukemisen ensisijaisuutta keinona vähentää yksittäisten lasten pahoinvointia. Lisäksi kuukausiraportissa kuvataan lapsen kuukausirahan määrä sekä tehdyt hankinnat (vaateostokset ja harrastuksiin liittyvät menot), lapsen hyvinvointiin liittyvät asiat (voimavarat ja ilonaiheet, huolenaiheet sekä terveyteen liittyvät asiat ja mahdollinen lääkitys ja hoito) sekä koulunkäyntiin ja harrastuksiin liittyvät asiat. Lapsen tarpeenmukaiseen sijaishuoltoon ja hyvään sijaishuollon laatuun kuuluu se, että sijaishuoltoapaikka huolehtii lapselle hankittavaksi hänen käyttöönsä sopivia vaatteita sekä turvallisia ja asianmukaisia harrastusvälineitä (Räty 2015, 507). Omaohjaaja, vastaava ohjaaja tai vastuuhjaaja lukevat kuukausiraportin lapsen kanssa yhdessä läpi ennen raportin tulostamista. Lapsella on mahdollisuus pyytää korjausta, mikäli hän kokee, ettei kuukausiraportissa kerrotut asiat ole oikein dokumentoituna. Kuukausiraportin lopussa on kohta, jossa kuvataan kuluneelta kuukaudelta kotilomat ja yhteydenpito lapsen perheeseen ja lapsen oma kohta, jossa hän arvioi arvosanoin 1–5, miten hän kokee kuluneen kuukauden arjen sujuneen eri kehitysympäristöissä. Lisäksi lapsella on mahdollisuus lähettää sosiaalityöntekijälle terveisiä.

VillaNuttuun sijoitetun lapsen dokumentointiprosessissa lapsi on keskiössä ja hän pääsee vaikuttamaan omiin asioihinsa. Lasta osallistamalla hänen on helppo sitoutua yhteisiin tavoitteisiin. Güntherin (2015, 69) mukaan asiakirjojen täyttööseen osallistuessaan ja myöhemmin niitä lukiessaan asiakas voi arvioida omaa sitoutumistaan sekä omia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Kuukausiraportin kuvaukset tekevät lapsen sijoitusprosessin näkyväksi: milloin se on alkanut ja onko tavoitteisiin päästy eli kuinka tavoitteellista kuntoutuminen on ollut. Kuukausiraportit lähetetään lapsen sosiaalityöntekijälle ja huoltajille, lisäksi lapsi saa oman kappaleensa kuukausiraportista. Asiakirjoja lukemalla lapsen sosiaalityöntekijä eli palvelun tilaaja voi tehdä tulkin-toja lapsen elämästä, palvelun tarpeesta ja kuntoutumisen etenemisestä (Günther 2015, 69). Sijoitus päätetään mahdollisuuksien mukaan suunnitelmallisesti. VillaNutun sijoitus päättyy, kun asiakassuunnitelmassa sovittuihin tavoitteisiin on päästy ja sijoituksen tarpeeseen johtaneet syyt ovat poistuneet. Lapsen sijoitus laitoksessa voi myös päättyä lapsen siirtyessä toiseen laitokseen tai lapsen täyttäessä 18 vuotta, jolloin osa lastensuojelun lapsista siirtyy jälkihuollon piiriin. Vastavaat ohjaajat ja vastuuhjaajat ovat dokumentointiprosessin omistajia eli seuraavat ja arvioivat prosessin etenemistä ja laatua.

Dokumentointiprosessin arviointi toteutettiin nelikenttäanalyysinä eli SWOT-analyysinä, jossa etsittiin vastausta kysymykseen: miten VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessi ohjaa sinua kirjamaan lapsen asioita uudistuvan lastensuojelulain mukaisesti? Analyysin nimi tulee englanninkielisistä sanoista vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O) ja uhat (T). Dokumentointiprosessia arviointiin neljällä eri osa-alueella: Vahvuuksilla haettiin asioita, joita hyödyntämällä ja vahvistamalla dokumentointiprosessin mallinnusta voi käyttää hyväksi lastensuojelulain mukaisessa dokumentoinnissa. Heikkouksilla etsittiin mallin niin sanottuja kriittisiä kohtia eli mitä heikkouksia mallissa on, mitä poistetaan, lievennetään tai vältetään. Lisäksi haluttiin tietää mitä mahdollisuuksia dokumentointiprosessissa on eli miten varmistetaan, että dokumentointi VillaNuttu Oy:ssä on tulevaisuudessa laadukasta ja lastensuojelulain mukaista. Lisäksi SWOT-analyysin mukaisesti haluttiin tietää, onko jotain uhkia dokumentointiprosessiin liittyen, jotka voisi oikeilla toimenpiteillä muuttaa mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2014, 88–89.) Analyysin voi tehdä joko yksilö- tai ryhmätyönä (Lindroos & Lohivesi 2010, 217). Arvioinnin dokumentointiprosessista teki SWOT-analyysiä hyödyntäen viisi VillaNutun työntekijää, jotka eivät olleet mukana työpajatyöskentelyssä, jossa prosessimallinnus tehtiin. Arviointi tehtiin yksilöarviointina, jotta saatiin esille subjektiiviset kokemukset ilman, että toisten ajattelu ohjaa omaa arviointia. Arviointia tehdessä valituilla työntekijöillä oli saatekirjeenä ohjeistus SWOT-analyysin teosta sekä lyhennetty tekstikuvaus dokumentointiprosessista, joka selitti dokumentointiprosessin mallinnusta (kuvio 8). Lisäksi saatekirjeessä kerrottiin, mikä on arvioinnin tarkoitus ja mihin tutkimustuloksia käytetään (Vilka 2015, 190–

191). Arviointiin osallistuivat kaksi erityisyksikkö VillaSylin ohjaajaa, yksi Villiksen ohjaaja, VillaNuttun perheterapeutti, joka on myös yksi VillaNuttu Oy:n omistajista ja palvelukoordinaattori, joka tekee perhetyötä ja valvottuja tapaamisia.

Arvioinnin tulokset analysoitiin induktiivisella sisällön analyysillä. Aineistosta haettiin vastausta kysymykseen: miten VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessi ohjaa sinua kirjaamaan lapsen asioita uudistuvan lastensuojelulain mukaisesti. Saatu aineisto pelkistettiin eli siitä jätettiin tutkimukselle epäolennainen pois. Pelkistäminen on datan tiivistämistä ja pilkkomista osiin. Pelkistetyt ilmaisut listattiin allekkain. Aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin etsimällä samankaltaisuuksia kuvaavia sisältöjä. Ryhmittelyssä aineiston ilmaisuista muodostettiin teemoja. Teemat nousevat aineistolähtöisessä analyysissä aineistosta ja teemoittelulla korostetaan, mitä aineistossa kerrotaan teemojen sisällöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105, 123–124.) Aineiston pienen koon vuoksi analyysi päättyi alaluokkiin ja yläluokkia ei tehty. Aineiston analyysiä ohjasi nelikenttäanalyysin rakenne ja sama teema, koulutus, nousi esiin useammassa kohdassa. Dokumentointiprosessin vahvuuksia kuvasivat seuraavat teemat: osallisuus, läpinäkyvyys, lastensuojelun tavoitteet ja vastuunjako. Teemoihin mallinnuksen hahmottaminen, dokumentoinnin puute tai vallinaisuus, koulutuksen tarve sekä yhteydenpito vanhempiin/huoltajiin liitettiin nykytilan dokumentointiprosessin heikkouksiin. Dokumentointiprosessin arvioinnissa mahdollisuuksia kuvasivat seuraavat teemat: perhdytyksen tuki, laadun arvioinnin tuki, muutoksen mahdollistaja ja koulutus. Tulevaisuuden uhat muodostuivat seuraavista teemoista: ymmärrys dokumentoinnin merkityksestä, ohjaajien subjektiiviset ominaisuudet, väsymys ja kiire sekä prosessin jatkuvuus. Tulokset on esitetty koostetusti kuviossa 8.



Kuvio 8. Dokumentointiprosessin arviointi SWOT-analyysinä

#### Vahvuudet

Tulosten mukaan dokumentointiprosessia pidettiin lapsen ja perheen **osallisuutta korostavana** ja lapsen nähtiin olevan prosessin keskiössä. Arvioinnin mukaan lapsen ja perheen osallisuus sijoitetun lapsen palvelupolun eri vaiheissa tuli dokumentointiprosessin mallinnuksessa selkeästi ja konkreettisesti esille. Dokumentointiprosessin arvioitiin olevan **läpinäkyvyyttä lisäävä**. Vahvuutena nähtiin omaohjauksen roolin korostuminen ja läpinäkyväksi tekeminen. Mallinnuksen avulla lapsen, perheen ja sosiaalitoimen kanssa tehtävä yhteistyö, mutta myös lapsen käytös ja toiminta ja tarvittavat rajoitustoimenpiteet tulevat läpinäkyväksi. Lisäksi dokumentointiprosessi korostaa lapsen ja perheen kanssa tehdyn työn läpinäkyvyyttä. Dokumentointiprosessin arvioitiin olevan myös **lastensuojelun tavoitteita tukeva**. Lastensuojelutyön on oltava muutokseen pyrkivää ja tavoitteellista. Lait ja asetukset ohjaavat lastensuojelutyötä ja organisaation strategian mukaiset laatutyön tavoitteet toimivat mallin perustana. Dokumentointiprosessissa korostuu tavoitteellisuuden näkyminen asiakassuunnitelmassa, hoito- ja kasvatussuunnitelmassa, omaohjauksessa ja päivittäisessä kirjaamisessa. Dokumentointiprosessi arvioitiin olevan **vastuunjakoa selkeyttävä**, koska eri vastuualueet on selkeästi määritelty läpi prosessin. Lastensuojelulain mukaisen dokumentoinnin koetaan helpottuvan, kun jokainen tietää vastuualueensa. Näin turhan ja päällekkäisen työn tekeminen vähenee.



## Heikkoudet

Kaikki arvioijat eivät löytäneen dokumentointiprosessista heikkouksia. Tulosten mukaan dokumentointiprosessin mallinnukseen toivottiin lisää värejä helpottamaan **hahmottamista**. Lisäksi toivottiin sisällön avaamista eli mitä haetaan erilaisilla kirjauksilla, mitä ja miten dokumentointiprosessin eri vaiheissa kirjataan. Lisäksi nykytilan heikkoutena nähtiin **dokumentoinnin puuttuminen tai vaillinaisuus**. Päivittäisen kirjaamisen fokus on joskus hukassa ja mikäli kirjauksia ei tehdä ajantasaisesti, niiden dokumentointi voi kokonaan unohtua. Dokumentoinnin puute vaikeuttaa sekä tiedonkulkua työntekijöiden välillä että sijoituksen tavoitteiden saavuttamista. Arvioijat kokivat, että dokumentointiprosessin sisäistäminen, jotta se tukee yrityksen strategiaa ja uudistuvaa lastensuojelulakia **vaatii perehdytystä ja koulutusta**. Läpinäkyvän kirjaamisen ongelmat, etenkin vanhempien kanssa tehtävään yhteydenpitoon liittyen, nousivat esiin heikkoutena. **Yhteydenpito vanhempiin** koettiin haastavaksi, jos lapsi oli luottamuksellisesti kertonut perheensisäisiä asioita omaohjauskeskustelussa ja asiat oli dokumentoitu läpinäkyvästi. Miten vähentää lapsen kynnystä puhua vaikeista asioista ja tukea sijoituksen tavoitteisiin pääsyä, vaarantamatta lapsen ja vanhemman/huoltajan välejä? Lisäksi yksin soitetut ja dokumentoidut puhelut voivat heikentää työntekijän oikeusturvaa, mikäli yhteydenpidon kohteena on esimerkiksi mielenterveyden häiriöistä kärsivä tai haastavasti käyttäytyvä vanhempi.

## Uhat

Arvioinnin tulosten mukaan tulevaisuuden dokumentointiprosessissa uhkana nähtiin **ymmärrys dokumentoinnin merkityksestä**. Prosessin laatu heikkenee, mikäli työntekijöitä ei saada ohjeistettua ja motivoitua dokumentointiprosessin mukaiseen dokumentointiin. Jokaisen työntekijän tulisi sisäistää dokumentoinnin merkitys lastensuojelutyössä ja huomioida oman oikeusturvan toteutuminen lapsen asioita kirjatessa. Dokumentoinnissa pitää arvioida mitä kirjataan, miten kirjataan ja milloin kirjataan. **Ohjaajien subjektiiviset ominaisuudet** voivat aiheuttaa haasteita dokumentointiprosessin laadukkaalle läpiviennille. Tulosten mukaan ohjaajien persoonallisuuserot, koulutus- ja osaamistajustojen moninaisuus voi aiheuttaa haasteita. Arvioinnin mukaan olisi hyvä ratkaista, miten yksilöllisistä eroista huolimatta sijoitetun lapsen palvelupolun dokumentointiprosessi toteutetaan laadukkaasti. Päivittäiset kirjaukset dokumentoidaan yleensä työvuoron päätteeksi. **Väsymys ja kiire** heikentävät usein dokumentoinnin laatua ja riski siihen, että jotain oleellista sijoitetun lapsen elämään liittyvää voi jäädä dokumentoimatta, lisääntyy. Uhkana nähtiin myös **prosessin jatkuvuuden** varmistaminen. Kuka huolehtii perehdytyksestä, riittävästä ohjeistuksesta ja koulutuksesta, jotta dokumentointiprosessi toteutuu suunnitellusti?

## Mahdollisuudet

Arvioinnin tulosten mukaan dokumentointiprosessin kuvaus nähtiin hyvänä **perehdytyksen tukena**. Mallin avulla on helppo opettaa lastensuojelulain mukainen dokumentointi VillaNutussa ja yleensä lastensuojeluyksikössä. Lisäksi mallia pidettiin käyttökelpoisena **laadun arvioinnin tukena** sekä dokumentoinnin itsearvioinnissa että sijoitetun lapsen palveluprosessin laadun arvioinnissa. Sijoituksen alusta alkaen toteutetun dokumentointiprosessin mukaisen dokumentoinnin uskottiin tukevan lapsen kuntoutuksen ja hoidon tavoitteellisuutta ja laadukkuutta. Dokumentointiprosessin uusi mallinnus toimi **muutoksen mahdollistajana**, mikäli organisaatiossa luodaan turvallinen ilmapiiri, jossa on lupa kehittymiseen. Muutoksen mahdollistajaksi nähtiin myös yhteisen myönteisen ilmapiirin löytyminen esimerkiksi motivoimalla. Muutoksen onnistuminen antaa mahdollisuuden dokumentoinnin toteutumiseen prosessin mukaisesti. Tulosten mukaan **koulutus** nähtiin tarpeellisena lisäämään tietoisuutta laadukkaasta dokumentoinnista: sen sisällöstä ja kirjaamistavasta. Lisäksi koulutuksella ja riittävällä ohjeistuksella uskottiin olevan positiivisia vaikutuksia uusien dokumentointitapojen ja vastualueiden omaksumiseen. Ohjaajien osaamisaluevahvuuksien tunnistamisen uskottiin tukevan laadukasta dokumentointiprosessia.

### 8.5 Johtopäätökset (Reflektointi)

Toisen syklin tarkoituksena oli kuvata laadukas ja uudistetun lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi. Kehittämiskysymyksenä oli, mikä on lastensuojelulain mukainen dokumentointiprosessi. Ikosen (2013, 220) mukaan nykyiset dokumentointitavat eivät ole riittävän systemaattisia, jotta niillä voidaan vastata sosiaalityölle esitettyihin vaatimuksiin vaikuttavuuden, laadun ja tuloksellisuuden arvioimiseksi. Laadun ja vaikuttavuuden tärkein ero on aikajänne. Mallinnus voi olla hyvä ja laadukas, mutta aika näyttää onko se vaikuttava, koska vaikuttavuus tulee vasta pitkällä aikavälillä mitattavaksi. (Hämäläinen, Ahola, Halme, Hastrup, Hietanen-Peltola, Häkkinen, Ihanus, Järvelin, Kauppinen, Kilpeläinen, Kuussaari, Liukko, Kärkkäinen, Mäkelä, Mölläri, Nurmi-Koikkalainen, Partanen, Perälä, Rotko, Räikkönen, Suvisaari & Töytäri 2016, 12.) VillaNuttu Oy:n strategian mukaisia laatutyön tavoitteita: selkeät linjaukset, tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut tuetaan parhaiten vahvistamalla dokumentointiprosessin vahvuuksia ja tekemällä toimintasuunnitelma heikkouksien poistamiseen ja lieventämiseen. Lisäksi tulevaisuuden uhkiin kiinnitetään huomiota.

2000-luvun alusta lähtien lapsilähtöinen työskentely ja lapsen osallisuuden korostaminen ovat vahvistuneet lastensuojelussa. Lastensuojelulain uudistuksilla lapsen ja perheen osallisuutta on pyritty vahvistamaan lastensuojelutyön koko prosessissa. Lisäksi viranomaisten välistä yhteistyötä ja yhteistä vastuunottoa lapsen ja perheen asioissa on korostettu. (Heinonen 2016, 246.) Arvioinnin tulosten mukaan VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessin vahvuuksia olivat osallisuuden korostuminen ja tehdyn työn ja yhteydenpidon läpinäkyvyys. Vierula (2017, 36–37) pohtii väitöskirjassaan osallisuuden eri tasoja ja niiden soveltamista lastensuojelun dokumentointiin. Heikointa osallisuus on silloin, kun päätöksestä kerrotaan asiakkaalle eikä asiakas voi itse vaikuttaa asian kulkuun. Toisella tasolla asiakkaan näkemykset otetaan huomioon, mutta niiden vaikutukset päätöksenteossa voivat jäädä näennäisiksi. Kumppanuustasolla asiakas ja työntekijä luovat neuvottelemalla yhteisen näkemyksen siitä, miten toimitaan. Osallisuuden korkeimmalla mahdollisella tasolla päätöksenteko on asiakkaan hallittavissa ja asiakas voi arvioida saamaansa palvelua, päättäen millaisessa muodossa hän haluaa sitä jatkossa ottaa vastaan. Lastensuojelun dokumentoinnissa heikoimmillaan osallisuudella voidaan tarkoittaa sitä, että asiakkaalle kerrotaan dokumentoinnista ja asiakirjojen käytöstä päätöksenteossa. Osallistavan dokumentoinnin ideaalina pidetty yhteiskirjoittaminen on kumppanuustason osallisuutta ja vaatii asiakkaan ja työntekijän yhteisymmärrystä, mikä ei aina lastensuojelutyössä toteudu. Lastensuojeluun liittyy paljon vallankäyttöä ja tämän vuoksi vastavuoroisuudesta, asiakkaan kuulluksi tulemisesta, vaikutusmahdollisuuksista ja sosiaalityön eettisten periaatteiden toteutumisesta on pidettävä huolta (Kivipelto 2016, 301). Heino ja Säles (2017, 50) toteavat, että dokumentointi ja prosessien kuvaus sekä niiden riittävä läpinäkyvyys ovat edellytyksiä hoidon ja tuen toteutumisen seurantaan. Ei ole yhdentekevää mitä kirjataan ja miten, vaan kirjaaminen on ymmärrettävä tärkeänä osana asiakkaan turvallista ja osaavaa hoidon kokonaisuutta (Hämäläinen & Moisanen 2015, 94).

VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessi nähtiin lastensuojelun tavoitteita tukevana ja vastuunjakoa selkeyttävänä. Sosiaalityön dokumentoinnin tärkeä tehtävä on työhön kuuluvana tiedonmuodostuksen prosessina pelkittää ja tallentaa tehty työ tiedoksi, jota voidaan käyttää toiminnan suunnitteluun, arviointiin ja päätöksentekoon. Tehdyn työn dokumentointi vaikuttaa työhön ja asiakkaiden elämään ja kummastakin voidaan tehdä tulkintoja ja arviointia kirjauksia lukiessa. Kiireessä unohdettu tai työntekijän syystä tai toisesta kirjoittamatta jätetty tieto jää piiloon. Kaikkea työssä kohdattua ei voi kirjoittaa näkyviin, vaan dokumentointi on jatkuvaa valintojen tekoa. (Kääriäinen 2016, 189–190.) Dokumentointiprosessin heikkoutena nähtiin dokumentoinnin puute tai vaillinaisuus, minkä vuoksi asianmukainen ohjeistus ja koulutus dokumentointiin nähtiin tärkeänä. Väsymyksen ja kiireen koettiin olevan uhkana dokumentointiprosessille. Iksosen (2013, 216–219) mukaan lastensuojelun kirjaamisen ongelmat, kuten kiire ja riittämätön ohjaus, jotka

aiheuttavat vakavia oikeusturvaongelmia, olivat tiedossa uutta lastensuojelulakia säädettäessä. Lisäksi tulosten mukaan uhkana nähtiin ymmärryksen puute dokumentoinnin merkityksestä.

Toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti toisen syklin reflektiosta nousee kolmannen syklin kehittämisen aihe. 1.1.2020 voimaan tulevassa lastensuojelulaissa säädetään hoito- ja kasvatustehtävissä olevan henkilöstön riittävän määrän ja henkilöstörakenteen lisäksi myös henkilöstön osaamisesta ja perehdytyksestä. Henkilöstön osaamiseen tai perehdytykseen liittyvät puutteet eivät saa aiheuttaa rajoitusten käyttämistä tai lapsen turvallisuutta vaarantavia ja ihmisarvoa alentavia rajoitustoimenpiteiden toteuttamistapoja ja -käytäntöjä. Lisäksi uudistuva lastensuojelulaki korostaa rajoitustoimenpiteisiin liittyvää kirjaamista sekä lapsen oikeutta tasapainoiseen kehitykseen ja hyvinvointiin. Lapsen osallisuutta tuetaan lapselle tehtävällä asiakassuunnitelmalla sekä sitä tukevalla hoito- ja kasvatussuunnitelmalla. (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019.) Dokumentointiprosessin arvioinnin tulokset esiteltiin projektiryhmälle. Projektiryhmän mukaan dokumentointiprosessin jatkuvuuden toteutumiseksi, ja jotta dokumentointiprosessi toimisi uudistuneen lastensuojelulain mukaisesti, tarvitaan muutosta. Muutos mahdollistuu henkilökunnan dokumentointiosaamista kehittämällä. Kääriäinen (2016, 196–197) kiteyttää, että vaikka sosiaalityön asiakirjojen kirjoittamisen lainsäädännölliset vaatimukset ovatkin terävöittäneet dokumentointikäytäntöjä, on lisäksi nähtävissä myös yleinen ammatillinen herääminen ja ymmärrys dokumentoinnin merkityksestä ammatilliseen tietoon ja toimintaan. Dokumentointi on noussut merkittävään asemaan tiedonmuodostuksen ja tietämisen välineenä ja kehitys näkyy lastensuojelussa tarpeena saada ohjeistusta dokumentointiin. Dokumentoinnin laadun vaatimukset kilpailevat työhön asetettujen muiden vaatimusten kanssa. Työyhteisöt yrittävät löytää tilannekohtaisia ja käytännöllisiä ratkaisuja, joista yhtenä tärkeimmistä nousee esiin dokumentointiosaamisen yhteisöllinen kehittäminen.

## 8.6 Lähteet

Alhanen, K. 2014. Vaarantunut suojelualta – Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Araneva, M. 2019. Lastensuojelun dokumentointi ja asiakassuunnitelma -koulutus 31.10.2019. Oulu.

Araneva, M. 2016. Lapsen suojele. Helsinki: Talentum Pro.

Aarnio, N. 2018. Toipuminen tapahtuu vuorovaikutuksessa – Miten ammattilaiset voivat tukea nuorta ja hänen vanhempiaan sijoituksen alkuvaiheessa? Teoksessa P., Petrelius & P., Eriksson (toim.) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa, 136-144. Työpaperi 32/2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 27.10.2019. Saatavilla [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dokumentointi lastensuojelussa. N.d. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 16.10.2019. Saatavilla <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/dokumentointi-lastensuojelussa>

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Sanoma Pro Oy.

Günther, K. 2015. Asiakasdokumentaatio arviointina mielenterveytyön arjessa. Tutkimus ammatillisesta kirjaamisesta. Väitöskirja. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 2108. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hallintolaki 483/2003. Viitattu 15.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>

Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M. & Pelkonen, M. 2013. Juurtumisen edellytyksiä. Teoksessa A. Hastrup, M. Hietanen-Peltola, J. Jahnukainen & M. Pelkonen (toim.) Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste -kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi, 138-143. Raportti 3/2013. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 26.10.2019. Saatavilla [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL\\_RAP2013\\_003\\_verkko.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_003_verkko.pdf)

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 78-93. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heinjoki, H., Heinonen, H., Kiiskinen, P., Mikkola, K., Ollila, K. & Peitsalo, P. 2005. Tavoitteena hyvä sijoitus – haaste avohuollon ja sijaishuollon yhteistyölle. Teoksessa S. Laaksonen & Kempainen, M. (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa, 31-44. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Lastensuojelun Keskusliitto Ry. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heino, T. & Säles, E. 2017. Lasten ja perheiden yksilöllisiintarpeisiin vastaava perhehoito. Kohti perhehoidon laadun vahvistamista. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 20/2017. Viitattu

11.11.2019. Saatavilla [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132434/URN\\_ISBN\\_978-952-302-857-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132434/URN_ISBN_978-952-302-857-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heinonen, H. 2016. Lastensuojelu ja lapsen etu. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lunden, P. Salovaara & M. Veistilä. (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö, 243-260. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huuskonen, S. 2014. Recording and Use of Information in a Client Information System in Child Protection Work. Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1904. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Hämäläinen, P. & Moisanen, K. 2015. Osaamisen kehittämisen haasteet kirjaamisen ja hoitoisuusluokituksen yhtenäistämässä. Teoksessa M.-L. Punta-Saastamoinen (toim.) Moninaisuusosaamisen johtaminen - voimavara työyhteisöjen kehittämisessä, 89-95. Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy. Julkaisusarja B44. Raportteja ja selvityksiä. Viitattu 10.11.2019. Saatavilla [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100357/maijaliisa\\_puntasaastamoinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100357/maijaliisa_puntasaastamoinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hämäläinen, P., Ahola, S., Halme, N., Hastrup, A., Hietanen-Peltola, M., Häkkinen, P., Ihanus, M., Järvelin, J., Kauppinen, T., Kilpeläinen, K., Kuussaari, K., Liukko, E., Kärkkäinen, J., Mäkelä, M., Mölläri, K., Nurmi-Koikkalainen, P., Partanen, A., Perälä, M-L, Rotko, T., Räikkönen, O., Suvisaari, J. & Töytäri, O. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon laatu- ja vaikuttavuusindikaattoreiden arviointi palvelupakettien näkökulmasta. Koottuja indikaattoreita kehittämistyössä huomioitaviksi. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 26/2016. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131370/TY%3%962016\\_26\\_Vaikuttavuusindikaattorit\\_valmis\\_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131370/TY%3%962016_26_Vaikuttavuusindikaattorit_valmis_web.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Ikonen, L. 2013. Salassa pidettävä – suojeleeko laki lasta vai lastensuojelijaa? Radium-kirjat.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kallinen, K., Laitinen, M., Lantela, L., Leinonen, J., Nikupeteri, A., Nurmi, H. & Turunen, T. 2018. Lasten, nuorten ja perheiden osallisuus monitoimijaisen yhteistyön mahdollisuuksina ja haasteina. Teoksessa P. Petrelius & P. Eriksson. Uudistuva lastensuojelu, 14-23. Työpaperi 32/2018.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 10.11.2019. Saatavilla [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kananoja, A. 2013. Toimiva lastensuojelu: Selvitysryhmän loppuraportti (Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013: 19). Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Karttunen, T. & Hietamäki, J. 2014. Tiedon käytön kysymyksiä ja haasteita sosiaalityön asiakastyössä. Teoksessa R. Haverinen, M. Kuronen & T. Pösö (toim.) Sosiaalihuollon tila ja tulevaisuus, 320-336. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kestilä, S. 2016. Nuoreksi aikuiseksi epävakassa kasvuympäristössä. Nuorten kokemuksia arjessa selviytymisestä ja kasvuolosuhteista lastensuojelulapsena. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis E 165. Viitattu 10.11.2019. Saatavilla <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526211961.pdf>

Kivipelto, M. 2016. Sosiaalityön arviointi ja vaikuttavuus. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lunden, P. Salovaara & M. Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö, 291-302. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja.

Korkeakoski, E. 2017. Arvioi ja menesty! Arviointitoiminnan perusteet, prosessit ja vaikuttavuus. Mediapinta.

Koskinen, I. & Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Tallinna: AS Pakett.

Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli: Tilastolliseen prosessin ohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Acta Universitatis Tamperensis 914.

Kääriäinen, A. 2003. Lastensuojelun sosiaalityö asiakirjoina: Dokumentoinnin ja tiedonmuodostuksen dynamiikka. Väitöskirja. Sosiaalipolitiikan laitos. Helsingin yliopisto. Helsinki: Hakapaino.

Kääriäinen, A., Leinonen, A. & Metsäranta, H. 2005. Lastensuojelutyön dokumentointi. Opastusta ja ideoita käytäntöön. Helsinki: Yliopistopaino.

Kääriäinen, A. 2016. Sosiaalityön dokumentointi: suhde tietoon ja toimintaan. Teoksessa M. Törrönen, K. Hänninen, P. Jouttimäki, T. Lehto-Lunden, P. Salovaara & M. Veistilä (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö, 189-198. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja.

Laaksonen, M., Kääriäinen, A., Penttilä, M., Tapola-Haapala, M., Sahala, H., Kärki, J. & Jäppinen, A. 2011. Asiakastyön dokumentointi sosiaalihuollossa: Opastusta asiakastiedon käyttöön ja kirjaamiseen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisuja. Raportti 54/2011. Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 5.10.2019. Saatavilla <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79866/d68ab232-88fc-4478-8c21-91164a177a1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019. Viitattu 14.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190542>

Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista 254/2015. Viitattu 10.11.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150254>

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä 159/2007. Viitattu 15.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070159>

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000. Viitattu 15.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812>

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999. Viitattu 15.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Lastensuojelulaki 417/2007. Viitattu 15.10.2019 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417>

Lastensuojelun asiakassuunnitelma. N.d. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 10.11.2019. Saatavilla <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-asiakassuunnitelma>

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WSOY.

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 170. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla [http://publications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0.pdf](http://publications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2775-0/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf)

Mäki, T. 2004. Laadun informaatio-ohjauksen haasteet – hoitohenkilökunnan ja laatusuosituksen laadulle antamien merkitysten harmonisuus ja ristiriitaisuus. Väitöskirja. Terveystieteiden ja -talouden laitos. Kuopion yliopisto 109.



Määttä, P. & Rantala, A. 2010. Tavallisen erityinen lapsi. Juva: Bookwell Oy.

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Oranen, M. 2013. Osallisuus osaksi arkea. A. Hastrup, M. Hietanen-Peltola. J. Jahnukainen & M. Pelkonen (toim.) Teoksessa Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen uudistaminen. Lasten Kaste -kehittämistyöstä pysyväksi toiminnaksi, 122-126. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 3/2013. Viitattu 19.10. 2019. Saatavilla [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL\\_RAP2013\\_003\\_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/104345/THL_RAP2013_003_verkko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Oulasvirta, L. 2007. Palvelun laadun arviointi moniportaisessa julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Acta Electronica Universitatis Tampensis 631. Viitattu 20.10.2019. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67735/978-951-44-6997-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Poikela, R. 2010. Asiakassuunnitelma asiakaslähtöistä auttamista tavoitteellistamassa. Kohteen rakentumisen moniääninen menetelmä. Väitöskirja. Sosiaalitieteiden laitos. Helsingin yliopisto.

Potilasturvallisuusopas potilasturvallisuuslainsäädännön ja -strategian toimeenpanon tueksi. 2011. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print Oy. Viitattu 10.11.2019. Saatavilla <https://thl.fi/documents/10531/104871/Opas%202011%2015.pdf>

Rousu, S. 2018. Lastensuojelun lainsäädäntö. Teoksessa T. Pätäri & M. Ylikännö (toim.) Tahto tehdä toisin. Uusia toimintatapoja lastensuojeluun, 30-65. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Räty, T. 2015. Lastensuojelulaki – käytäntö ja soveltaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Salminen, M. 2005. Johtaminen, henkilöstön hyvinvointi ja sijaishuollon laatu. Teoksessa S. Laaksonen & Kemppainen, M. (toim.) Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa, 108-124. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20. Lastensuojelun Keskusliitto Ry. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silver, S.A., McQuillan, R., Harel, Z., Weizman, A.V., Thomas, A., Nesrallah, G., Bell, C.M., Chan, C.T. & Chertow, G.M. 2016. How to sustain change and support continuous quality improvement. Clin J Am Soc Nephrol. 2016 May 6; 11 (5): 916-924.. doi: 10.2215/CJN.11501015. Epub 2016 Mar 25.

Suomen perustuslaki 1999/731. Viitattu 15.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#P6>

Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. 2019. Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.) Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia. Viitattu 5.12.2019. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/118374/978-952-359-006-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Tanttu, K. 2007. Palveluketjujen hallinta julkisessa terveydenhuollossa - Prosessilähtöisen toiminnan hallinta koordinoinnin näkökulmasta. Väitöskirja. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Acta Waesensia No 176.

Tietosuojalaki 1050/2018. Viitattu 15.10.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050>

Timonen-Kallio, E., Yliruka, L. & Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeuttisen laitospäivätoiminnan mallinnus. Työpäivä 23/2017. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos. Helsinki: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vierula, T. 2017. Lastensuojelun asiakirjat vanhempien näkökulmasta. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1827. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102260/978-952-03-0565-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

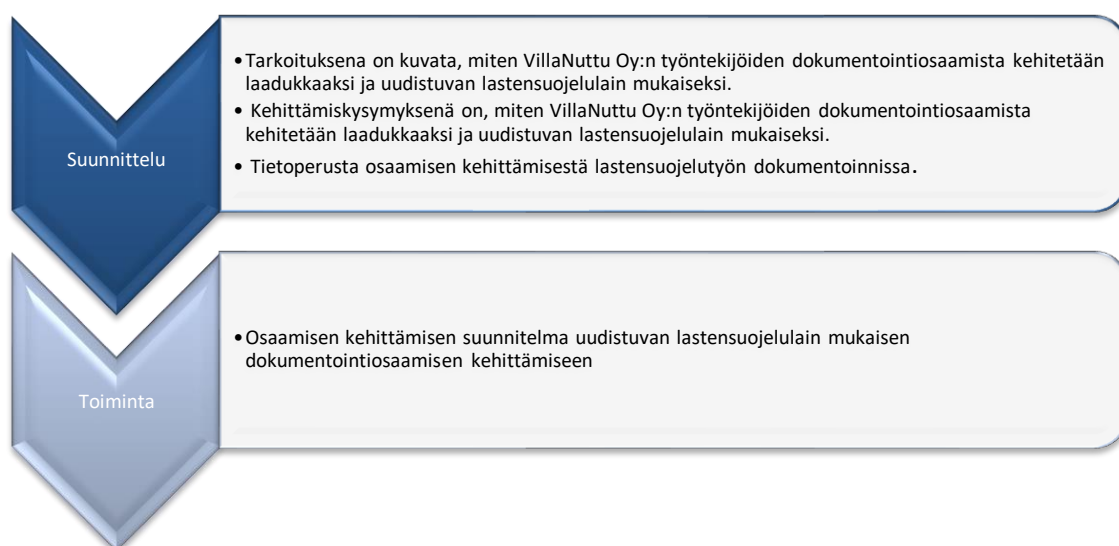
Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

## 9 Dokumentointiosaamisen kehittäminen (3. sykli)

### 9.1 Johdanto

Opinnäytetyön toisen syklin reflektiossa ilmeni, että henkilökunnan dokumentointiosaaminen vaatii kehittämistä. Dokumentointiprosessin arvioinnin tuloksista nousi esiin, että henkilökunnan dokumentointiosaamista pitää vielä kehittää uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi. Henkilökunnan kirjaamiskäytäntöjä yhtenäistetään osaamista kehittämällä. Moisanen (2018, 144) väitöskirjatutkimuksessa keskijohto ja ylin johto korostivat työyhteisön osaamisen kehittämisessä ja sen johtamisessa tiettyjen avainosaajien roolia. Avainosaajat päivittivät osaamistaan jatkuvasti itsenäisesti tai koulutuksissa ja levittivät tietoa ja osaamistaan muualle organisaatioon, lisäten näin osaamisen kehittymistä. Opinnäytetyön aikana projektiryhmään kuuluvat ovat olleet mukana kehittämässä VillaNuttu Oy:n dokumentointiprosessia. Näin ollen he valikoituvat luonnollisella tavalla dokumentointiosaamisen kehittämisen avainosaajiksi, siirtäen jo oppimaansa tietoa työryhmään, mahdollistaen samalla dokumentointiprosessin vakiinnuttamisen käytäntöön tulevaisuudessa. Hätösen (2011, 49) mukaan on tärkeää, että työyhteisössä luodaan yhtenäisyyden tunne, jonka myötä on turvallista kertoa osaamisestaan ja jakaa omaan osaamiseen liittyvää tietoa organisaation sisällä. Osaamisen ja osaajia koskevan tiedon levittäminen mahdollisimman laajalle organisaatioon onkin yksi kehittämisen tarkoituksista.



Kuvio 9. Toimintatutkimuksen kolmannen syklin kuvaus

Kuviossa 9 on esitetty kolmannen syklin kuvaus. Opinnäytetyö päättyy kolmannen syklin toimintaan, jossa tehtiin dokumentointiosaamisen kehittämisen suunnitelma, mutta kehittämisprosessi jatkuu opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen.

## 9.2 Osaamisen kehittäminen lastensuojelun dokumentoinnissa (suunnittelu)

Toimintatutkimuksen metodologian mukaisesti toisen syklin reflektiosta nousee esiin kolmannen syklin kehitettävä aihe. Tarkoituksena on kuvata, miten VillaNuttu Oy:n työntekijöiden dokumentointiosaamista kehitetään laadukkaaksi ja uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi. Kehittämissymptomiksi on, miten VillaNuttu Oy:n työntekijöiden dokumentointiosaamista kehitetään laadukkaaksi ja uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi. Kolmannen syklin suunnittelussa kuvataan tietoperusta osaamisen kehittämisestä lastensuojelutyön dokumentoinnissa. Lastensuojelun ammattiryhmiä koskeva kirjaamistaakka, joka koskee kirjaamisen suurta määrää ja kirjaamistaitojen puutteellista hallintaa, on ollut esillä lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä kertovassa raportissa. Raportin mukaan työntekijöille epäselvyyttä aiheutti se, mitä kaikkea on mielekästä kirjata, koska työntekijät eivät olleet yleensä saaneet riittävää koulutusta dokumentointiin. (Alhanen, 2014, 43.) Vaikka lastenkodit ovat yksi lastensuojelutyön vanhimmista institutionaalisista toimintamuodoista, lastenkoteihin liittyvä ammatillinen keskustelu on ollut niukkaa ja lastenkoteihin liittyvästä asiakastyön dokumentoinnista tai lapsen arjen dokumentoinnista ei ole juurikaan tutkimuksia (Eronen 2008, 21). Roets, Rutten, Roots, Vandekinderen & Soetaert (2015) tutkivat 152 sosiaalityön opiskelijan dokumentointia kuvitteellisilla asiakastapauksilla esimerkkinä sosiaalityön monimutkaisesta arviointi-, dokumentointi- ja päätöksentekoprosessista. Tutkimuksen mukaan sosiaalityön alalla dokumentointia pidettiin keskeisenä taitona, mutta sen opetteluun oli varattu liian vähän aikaa. Opiskelijoiden harjoitusdokumentoinnissa korostui helposti tulkinta, josta näkyi usein lapsen vanhempien moralisointi ja syyllistäminen. Sen sijaan, että opiskelijat olisivat harjoitelleet dokumentointia, joka vahvistaa avointa ja osallistavaa neuvotteluprosessia perheen kanssa, opiskelijat vaativat asiantuntija-asemaa. Goddard, Murray & Duncalf (2013) muistuttavat, että lapsen ja perheen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että lapsen elämästä on dokumentoitu muutakin kuin kielteisiä asioita. Vierula (2017, 89–90) tarkentaa, että asiakirjoihin toistuvasti kirjoitetut kuvaukset puutteellisesta ja riittämättömästä vanhemmuudesta voivat vahvistaa niitä lukevan vanhemman kyseistä identiteettiä ja syrjäyttää henkilökohtaisen elämän muita osa-alueita. Tällöin toisenlaisten minäkertomusten, joiden avulla itseä ja henkilökohtaista elämää olisi hel-

pompi hahmottaa moniulotteisemmin, syntyminen voi estyä. Oman arvontunto heikkenee, ihminen kokee tulevansa epäkunnioittavasti kohdelluksi ja asiakkaan ja työntekijän vastakkain asettelu korostuu, mikäli ihminen nähdään ainoastaan puutteidensa kautta.

Asiakastyön dokumentoinnin yleisinä periaatteina voidaan pitää muun muassa seuraavia asioita: Asiakkaalle kerrotaan, että hänestä kirjataan asiakastietoja ja hänen oikeudestaan omiin asiakirjoihin. Asiakastietojen käsittelyssä noudatetaan huolellisuutta, joten asiakastiedot pidetään ajan tasaisina. Kaikista tapahtumista, joissa asiakkaan asiaa on käsitelty, dokumentoidaan. Huolehdi- taan, että kaikki asiakirjat sisältävät laatimispäivämäärän ja laatijan nimen, lisäksi vältetään ly- henteitä. Hyvänä ohjenuorana kirjaamiseen on kirjoittaa kuin kirjoittaisi asiakkaalle. Lisäksi on hyvä kirjoittaa niin, että lukija ymmärtää, kuka oli mitäkin mieltä, mistäkin asiasta. Mikäli on mah- dollista, kirjoitetaan asiakkaan kanssa yhdessä mahdollisimman paljon ja hyödynnetään laadittuja asiakirjoja lastensuojelutyön suunnittelussa ja arvioinnissa. Hyvässä dokumentoinnissa käytetään selkeää, asiallista ja ymmärrettävää kieltä, ilman ammattislangia ja kutsumanimiä. Asiakastieto- jen dokumentointi on suunnitelmallista ja dokumentoidessa kerätään vain työtehtävien hoitami- seen tarvittavaa tietoa. (Laaksonen, Kääriäinen, Penttilä, Tapola-Haapala, Sahala, Kärki & Jäppi- nen 2011, 51–52.) Rätty (2015, 295) lisää, että asiakirjoihin voi liittää suoria lainauksia tai kuvauk- sia lapsen olosuhteista, mutta lapsen asiakirjoihin ei voi kerätä ja tallentaa muuta kuin lapsen asiaan vaikuttavia seikkoja. Vierula (2017, 92) pohtii väitöskirjassaan dokumentointiosallisuutta. Hänen mukaansa ”hyvä lastensuojelun asiakirja”, joka palvelee niitä ideaalisia tehtäviä, jotka sille on asiakkaiden osallisuuden näkökulmasta asetettu, näyttää mahdottomalta tehtävältä. Vaikka hyvä lastensuojelun asiakirja näyttääkin tavoittamattomalta, täytyy lastensuojelun asiakirjoilta odottaa virheetöntä, tarkkaa ja huolellista dokumentointia.

Lastensuojelun työntekijän osaamista pidetään yhtenä lastensuojelun laatua kuvaavana tekijänä. Työntekijän osaaminen perustuu koulutuksesta saatuun tietoon, käytännön työssä opittuihin tai- toihin ja sosiaalityön eettisiin perusteisiin. Laadunvalvonnan tulisikin keskittyä arvioimaan kaikkia näitä osa-alueita. Lastensuojelutyössä on edellytyksenä lakien ja säädösten hyvä tuntemus sekä kyky soveltaa niitä käytännön työhön. (Ikonen 2013, 36–37.) Tammikuussa 2020 uudistuva las- tensuojelulaki muuttaa lastensuojelun dokumentointia (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019). Koulutuksen tulee vastata entistä paremmin työelämän haasteisiin ja tarpeisiin (Arki, arvot ja etiikka 2017; 3, 49; Halonen 2019, 60).

Yksilötasolla osaamisen kehittämisen ajatellaan tukevan työntekijän henkilökohtaista kasvua. It- sensä kehittäminen ja elinikäinen oppiminen onkin määritelty EU:n tasolla yhdeksi laadukkaan

työn ulottuvuudeksi. Oppiminen ja osaamisen kehittäminen hyödyttävät kaikkia osapuolia ja tukevat työelämää myönteisesti. (Toivanen, Leppänen & Kovalainen 2012, 3–4.) Osaamisen kehittämisen velvoite on myös työsopimuslaissa säädetty eli työnantajan on huolehdittava, että yrityksen toiminnan, tehtävän työn tai työmenetelmien muuttuessa työntekijä saa asianmukaista perehdytystä tai koulutusta, jotta suoriutuu työstään (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 35). Lisäksi sosiaalialalla täydennyskoulutusvelvoite on kirjattuna sosiaalihuollon ammattihenkilölakiin (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015). Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä yksilön suoriutumiseen työstään ei niinkään vaikuta epäselvät tavoitteet vaan osaaminen, joten yksilön suorituskyvyn nostamisessa osaamisen kehittäminen on tärkeää (Viitala 2005, 91). Yksilön osaamisen kehittymistä tuetaan organisaatiossa luomalla osaamisen kehittymisen mahdollisuuksia (Moisanen 2018, 17). Osaamisen tietoinen kehittäminen lisää yksilön työmotivaatiota ja sitoutumista, mikä taas edistää yksilön hyvää suoriutumista työssään (Salojärvi 2013, 156). Osaamisen kehittämistä pidetään yleisesti myönteisenä ilmiönä ja organisaatioiden menestymisen ehtona (Kupias ym. 2014, 228). Henkilöstön ammatillisen kehittymisen lisäksi organisaation ja työyhteisöjen kehittäminen on välttämätöntä organisaation oppimisen ja tuottavuuden kannalta (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2017, 6). Henkilöstön osaamisen kehittämisellä varmistetaan, että henkilöstöllä on tulevaisuudessa organisaation strategian mukaista osaamista (Hätönen 2011, 6). Oppimiseen ja osaamiseen kuuluu, organisaatiokulttuurisena tekijänä, taitoihin, yhteistyöhön, asenteeseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä. Organisaatiokulttuuri voi jopa estää organisaation osaamisen kehittämisen. (Salojärvi 2013, 146; Moisanen 2018, 17–18.) Toisaalta organisaatiokulttuurissa, jossa toimitaan yhteisöllisesti, osaamisen kehittäminen on monipuolista (Hätönen 2011, 8). Luottamuksellinen ja arvostava kulttuuri, johon kuuluu luonnollisena osana tiedon jakaminen ja yhteisyys, luo edellytyksen sosiaaliselle oppimiselle (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 136). Hyvää oppimiskulttuuria luodessa on tärkeää tulla tietoiseksi piilossa olevista ajatusmalleista eli normeista ja uskomuksista, jotka vaikuttavat oppimiseen joko edistävästi tai estävästi. Oppiminen ja kehittäminen ovat osa organisaation päivittäistä työtä ja ne vaativat dialogisuutta ja vastuullisuutta tukevaa ja luottamuksellista työilmapiiriä. Oppiminen vaatii myös oppimista ja kehittymistä tukevia rakenteita, joita voivat olla muun muassa hyvin organisoitu ja toteutettu perehdyttäminen, kehittämispäivät, erilaiset kehittämisprojektit, avoimet ja valmistellut kehityskeskustelut, tiedon jakaminen kokouksissa, dokumentointi ja mentorointi. (Kupias ym. 2014, 229–231; Koski 2015, 198–201.) Oppimista ja kehittymistä tukevaksi rakenteeksi ymmärretään myös yhteinen kehittäminen asiakkaiden kanssa (Kupias ym. 2014, 231). Oppiminen ja koulutus on hyvä nähdä yksilön elämän mittaisena kehittämisprosessina (Halonen 2019, 61).

Osaamisen kehittämiseen voi kuitenkin liittyä myös ristiriitaisuuksia ja erilaisia jännitteitä sekä paradokseja. Tutkimuksen mukaan paradokseja syntyy vanhojen uskomusten ja toimintatapojen kohdatessa uuden ajan ja ympäristön. Paradokseja, joihin organisaation on hyvä kiinnittää huomiota osaamisen kehittämisessä ovat osaamisen kehittämisen tärkeys, osaamisen kehittämisen suhde perustyöhön, kehittämisen aikajänne, funktio, osaamisen luonne, kehittämisen moottori ja esimiehen rooli. Kiireen ja ajanpulan todettiin vievän pohjaa osaamisen kehittämiseltä, koska kiire johtaa usein suorittamiseen ja näkökentän kapeutumiseen (Kupias ym. 2014, 218). Osaamisen kehittämisen funktio kuvaa vanhan tiedon säilyttämisen ja uuden luomisen välistä jännitettä. Menestyneessä organisaatiossa pystytään usein samanaikaisesti hyödyntämään olemassa olevaa osaamista ja säilyttämään se, sekä luomaan uutta osaamista vanhan rinnalle tai päälle. (Toivanen ym. 2012, 3–5 & 7–14; Kalavainen, Hartikainen, Siitari & Salo 2019, 58–59) Moisanen (2018, 50) mukaan Hörkkö & Silvennoinen (2017) kertovat poisoppimisen liittyvän oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Kupias ym. (2014, 217) lisäävät työyhteisön reflektoinnin ja toiminnan analysoimisen johtavan uusiin kehittyneempiin toimintatapoihin, jolloin on tärkeää luopua vanhasta, tarpeettomasta osaamisesta. Osaamisen luonteen välinen jännite syntyy osaamisen näkemisenä stabiilina yksilön ominaisuutena tai osaamisen näkemisenä dynaamisena ja tilannesidonnaisena toimintana organisaation arjessa. Osaamisen kehittämisen moottori kuvaa sitä, kuinka osaamisen kehittämisen edellytyksenä on oma halu, intohimo ja aktiivisuus, mutta ristiriitaa aiheuttaa, kun toisinaan organisaatio määrittää kehittämisen suunnan, tarvittaessa jopa pakolla. (Toivanen ym. 2012, 3–5 & 7–14; Kalavainen ym. 2019, 58–59.) Itseohjautuvissa tiimeissä kontrolli on korvattu luottamuksella ja johdon ja henkilöstön välinen luottamus lisää ideoiden tuottamista, kysymistä ja kyseenalaistamista, toisten auttamista, osaamisen jakamista, kokeiluja ja virheiden korjaamista (Ojala 2018, 272–273). Lähijohtajan rooli osaamisen kehittämisessä on tunnistaa työntekijöiden osaaminen ja määrittellä se, mitä osaamisella työyhteisössä tarkoitetaan. Osaamista kehittäessä voidaan arvioida, mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Arvioinnin ja vertailun jälkeen voidaan tehdä toimenpiteitä tarvittavan osaamisen kehittämiseksi. (Hätönen 2011, 8; Toivanen ym. 2012, 9–14; Hämäläinen & Moisanen 2015, 91) Jotta osaamisen kehittämisessä voidaan välttyä paradoksien ja jännitteiden kielteisiltä seurauksilta, on jännitteiden yhteinen käsittely ja vuorovaikutus organisaatiossa erityisen tärkeää. Jännitteiden ja paradoksien ymmärtäminen voi avata uusia mahdollisuuksia, vaikka ei ratkaisisi ongelmia, koska joskus jännitteisyys antaa tilaa strategisille valinnoille ja uusille näkökulmille, jolloin paradoksit voi kääntää myönteiseksi voimavaraksi. (Toivanen 2012, 15–17.) Organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy vuorovaikutusprosessissa muiden ihmisten kanssa. Tuloksellisen ja avoin dialogi, joka voidaan nähdä organisaation oppimi-

sen edellytyksenä, syntyy myönteisessä ilmapiirissä ja osallistujien kyvystä henkilökohtaiseen reflektioon ja uskalluksesta asettua avoimeen kohtaamiseen. (Viitala 2005, 183–189; Kupias ym. 2014, 218–221.)

Osaamisen kehittäminen tarvitsee osaamisen johtamista. Strategisen osaamisen johtamisen tavoitteena on uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä organisaatiossa että sen verkostoissa (Salojärvi 2013, 149). Johtamisella luodaan edellytyksiä oppimiselle ja tiedon rakentamiselle työyhteisössä, jolloin on mahdollista kasvattaa työyhteisön kollektiivista kompetenssia tai kyvykkyyttä. Työyhteisön kyky edistää ja hyödyntää toimijoidensa kehittymistä toimii hyvänä pohjana kehittämistoiminnalle. (Niiranen ym. 2010, 136–138.) Kehittämisen tavoitteena voi olla työyhteisön toiminnan laadun varmistaminen ja kehittäminen (Hämäläinen & Moisanen 2015, 91). Osaaminen kehittäminen on jatkuvaa työtä, koska normaalin toiminnan ylläpitäminenkin vaatii osaamisen kehittämistä (Kupias ym. 2014, 78). On kuitenkin tärkeää, että osaamista ei kehitetä pelkästään nykytilan säilyttämiseksi, vaan yritys pyrkii uudistumaan (Hasu, Kupiainen, Käsälä, Kovalainen, Leppänen, Toivanen 2010, 13). Osaamisen kehittämisen tapoja on monia, mutta ennen kuin osaamista aletaan kehittää, täytyy osaamista arvioida (Salojärvi 2013, 150). Osaamiskartoitukset tuottavat yksilölle ja työyhteisölle tietoa omasta nykytilan osaamisestaan suhteessa tavoitteisiin ja toimivat pohjana kehittämissuunnitelman laatimiselle (Hätönen 2011, 49; Hämäläinen & Moisanen 2015, 91). Osaamiskuvaukset luovat pohjan kehittämisen tavoitteille. Organisaation tärkeän osaamisen kuvaaminen selkeästi ja konkreettisesti auttaa paljastamaan henkilöstön piilo-osaamisen ja alisuoriutumisen. (Kupias ym. 2014, 71–73.)

Osaamisen kehittämisen menetelmiä valitessa tärkeintä on, että organisaatio käyttää menetelmiä, joilla päästään haluttuun lopputulokseen. Suurin osa työuramme aikaisesta oppimisesta tapahtuu työpaikoilla työssäoppimisen tai itseopiskelun kautta. Työssäoppimisen keinoja ovat työpari- tai ryhmätyöskentely, työpajat, tehtäväkierto, projekteissa oppiminen, sisäisenä kouluttajana tai kehittäjänä toimiminen, työyhteisön sisäiset hankkeet, kuten laatutyön kehittäminen ja asiakkailta oppiminen, mutta myös kehityskeskustelut, jotka hyvin hoidettuna ohjaavat vahvasti henkilöstön oppimista. (Salojärvi 2013, 161–163; Kupias ym. 2014; 88, 96.) Työssä oppiminen on ammatillisten taitojen ja tiedon kehittymistä, mutta myös yksilöllisten ja yhteisöllisten työkäytäntöjen ja toimintatapojen kehittymistä (Vähäsantanen, Eteläpelto, Paloniemi & Hökkä 2017, 51). Itseopiskelu voi olla osa muuta koulutusta ja siihen liittyvää ammattikirjallisuuden lukemista tai keskusteluun osallistumista. Koulutuksen lisäksi yrityksissä käytetään osaamisen kehittämiseen konsultointia ja erilaisia ohjauksellisia menetelmiä, joilla on mahdollista tukea yksilöllistä ja yhtei-



söllistä ammatillista kasvua. Ohjauksellisista menetelmistä esimerkkeinä ovat mentorointi, työn-ohjaus, prosessikonsultaatio ja asiantuntijakonsultaatio. (Salojärvi 2013, 163–167.) Opettajille tehdyn kyselyn mukaan mieluisimpia osaamisen kehittämisen tapoja olivat vertaisoppiminen, itsenäinen osaamisen hankkiminen sekä pienryhmätyöskentely esimerkiksi teematyöpajoissa (Kotimäki, Mäntykangas, & Haapakoski 2019, 13).

### 9.3 Osaamisen kehittämisen suunnitelma (toiminta)

Hyvä osaamisen kehittäminen on yrityksen strategian mukaista, suunnitelmallista ja tarpeista lähtevää. Osaaminen ei synny tyhjästä, vaan sitä on kehitettävä jatkuvasti ja osaamiseen liittyvää tietoa on levitettävä mahdollisimman laajasti organisaatiossa. (Hätönen 2011, 49.) Osaamiskartoitusten avulla selvitetään henkilöstön osaamisen nykytila ja tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarve (Niiranen ym. 2010, 95–96). Osaamiskartoituksen jälkeen, osaamisalueiden kehittämistarpeiden pohjalta laaditaan osaamisen kehittämisen suunnitelma (Hätönen 2011, 51). Kehittämisen toimenpiteet kohdistetaan niille osa-alueille, joissa on eroa nykytilan ja osaamistarpeiden välillä. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan kehittämisa-alue, tavoite, kehittämisen keinot, aikataulu, vastuuhenkilöt ja kehittymisen seuranta ja arviointi. (Viitala 2005, 258.) Osaamisen kehittämisen suunnitelmat kuuluvat jatkuvaan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen, yhdistäen sekä nykyosaamisen ja tulevaisuuden vaatimukset että yksilön ja organisaation tavoitteet (Hätönen 2011, 53). Viitalan (2005, 255) mukaan yrityksen osaamisen kehittämisen on lähdettävä yrityksen omista lähtökohdista, jotta se sopii yrityksen kulttuuriin ja kehittämisessä on hyvä hyödyntää monipuolisia osaamisen kehittämisen keinoja. Opinnäytetyöprosessin aikana tehdyn osaamiskartoituksen mukaan VillaNuttu Oy:n henkilökunnan dokumentointiosaaminen vaatii kehittämistä. Dokumentoinnissa päivittämisen kirjaamisen laatua halutaan kehittää ja kirjaamistapoja yhtenäistää tammikuussa 2020 uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi. Dokumentointiosaamisen kehittämisen suunnitelmassa (taulukko 7) tavoitteeksi asetettiin kehittää VillaNuttu Oy:n dokumentointiosaamista laadukkaaksi ja uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi. Kehittämisen keinoina käytetään osaamiskuvauksen laadintaa päivittämisen kirjaamisen sisällön ja kirjaamistapojen tueksi. Osaamiskuvaukset laaditaan opinnäytetyön tietoperustaa laadukkaasta ja uudistuvan lastensuojelulain mukaisesta dokumentoinnista hyödyntäen joulukuussa 2019. Lisäksi VillaNuttu Oy:n ohjaajille järjestetään tammikuussa 2020 dokumentointiosaamisen koulutus, jossa on huomioitu uudistuvan lastensuojelulain vaikutukset dokumentointiin (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019).

Taulukko 7. Osaamisen kehittämisen suunnitelma

Kompetenssi	Dokumentointiosaamisen kehittäminen
Tavoite	Kehittää VillaNuttu Oy:n dokumentointiosaamista laadukkaaksi ja uudistuvan lastensuojelulain mukaiseksi.
Keinot	Osaamiskuvausten laadinta päivittäisen kirjaamisen sisällön ja kirjaamistapojen tueksi.  Sisäiset koulutukset dokumentointiosaamisesta ja uuden lastensuojelulain vaikutuksesta dokumentointiin.
Aikataulu	Osaamiskuvaukset päivittäiskirjausten dokumentointiin joulukuun 2019.  Koulutusten sisällön suunnittelu joulukuussa 2019.  Koulutusten toteuttaminen tammikuussa 2020.
Vastuuhenkilöt	Prosessin omistajat eli VillaNuttu Oy:n yksiköiden vastuu- ja vastaavat ohjaajat
Seuranta	Vastuu- ja vastaavat ohjaajat seuraavat dokumentoinnin laatua ja toteutumista viikoittain. Yksiköiden kuukausipalaverissa käydään läpi työntekijöiden dokumentointiin liittyviä kokemuksia.

Vastuuhenkilöinä eli osaamisen johtajina toimivat VillaNuttu Oy:n yksiköiden vastuu- ja vastaavat ohjaajat, jotka ovat dokumentointiprosessin omistajia. Osaamisen johtamisessa on tärkeää tiedostaa organisaatiokulttuurin merkitys tiedon ja oppimisen jakamisessa. Lähijohtajien on tärkeää edistää aktiivisesti tiedon jakamista ja oppimista edistävää luottamuksellista kulttuuria, jossa vuorovaikutus on avointa ja raja-aitoja, kuten eri ammattiryhmiä ja yksiköitä, ylittävää. (Kivinen 2008, 193.) Projektiryhmän opinnäytetyöprosessin aikana lisääntyneitä osaamisen kehittymistä hyödynnetään, ja he toimivat työyhteisön tukena dokumentointiosaamisen kehittämisessä. Tavoitteen mukaista dokumentoinnin toteutumista seurataan ja arvioidaan viikoittain vastuuhenkilöi-

den toimesta. Lisäksi yksiköiden kuukausipalavereissa käydään läpi henkilökunnan dokumentointiin liittyviä kokemuksia, pyrkien vastaamaan mahdollisiin muuttuviin tarpeisiin. Kehittämisen arvioinnin ollessa osa kehittämistoimintaa, siitä on mahdollisimman suuri hyöty sekä kehittämistä toteuttaville että kehittämiseen osallistuville (Hätönen 2011, 62). Osaamisen kehittämisen suunnitelma on käynnistynyt opinnäytetyön aikana ja sen toteutus jatkuu suunnitelman mukaisesti.

#### 9.4 Lähteet

Arki, arvot ja etiikka. 2017. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Viitattu 24.11.2019. Saatavilla [https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia\\_Etiikkaopas\\_2017.pdf](https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf)

Alhanen, K. 2014. Vaarantunut suojelevalta – Tutkimus lastensuojelujärjestelmän uhkatekijöistä. Raportti 24/2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Tampere: Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy.

Eronen, T. 2008. Lastenkoti dokumentoituna, kerrottuna ja yhdessä muisteltuna. Janus vol.16 (1) 2008, 19-34.

Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2017. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tausta ja lähtökohdat. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki, 5 - 13. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Goddard, J., Murray, S. & Duncalf, Z. 2013. Access to Child-Care Records: A Comparative Analysis of UK and Australian Policy and Practice. British Journal of Social Work. Jun2013, Vol.43 Issue 4, 759-774. Viitattu 12.11.2019. doi:10.1093/bjsw/bcs004

Halonen, H. 2019. Ammatillisten oppilaitosten opettajien ja pk-yritysten henkilöstön välinen vuorovaikutus osaamisen hyödyntämisessä ja kehittämisessä. Väitöskirja. Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta. Tampereen yliopiston väitöskirjat 78. Viitattu 14.11.2019. Saatavilla [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114665/TUNI\\_halonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114665/TUNI_halonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Viitattu 9.12.2019. Saatavilla [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134883/onnistu\\_osaamisen\\_uudistajana.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134883/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hämäläinen, P. & Moisanen, K. 2015. Osaamisen kehittämisen haasteet kirjaamisen ja hoitoisuusluokituksen yhtenäistämässä. Teoksessa M.-L. Punta-Saastamoinen (toim.) Moninaisuusosaamisen johtaminen - voimavara työyhteisöjen kehittämisessä, 89-95. Kajaanin Ammattikorkeakoulu Oy. Julkaisusarja B44. Raportteja ja selvityksiä. Viitattu 10.11.2019. Saatavilla [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100357/maijaliisa\\_puntasaastamoinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/100357/maijaliisa_puntasaastamoinen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ikonen, L. 2013. Salassa pidettävä – suojeleeko laki lasta vai lastensuojelijaa? Radium-kirjat.

Kalavainen, J., Hartikainen, S., Siitari, M-L., & Salo, M-M. 2019. Kuka johtaa osaamisen kehittämistä? – kohti prosessimaista kumppanuusajattelua. Teoksessa E. Kotimäki, P. Haapakoski & U. Mäntykangas (toim.) Osaamisen kehittämisen suuntia. Yhdessä tekemällä ja johtamalla osaamisen huipulle, 56-65. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261247/Osaamisen\\_kehittamisen\\_suuntia.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261247/Osaamisen_kehittamisen_suuntia.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto. Terveystalouden ja -talouden laitos. Tutkimuksia 158. Väitöskirja. Viitattu 10.12.2019. Saatavilla [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3/urn\\_isbn\\_978-951-27-1068-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1068-3/urn_isbn_978-951-27-1068-3.pdf)

Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa J. Helminen (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen, 192 – 206. United Press Global.

Kotimäki, E., Mäntykangas, U. & Haapakoski, P. Kehittämiskumppanuus osaamisen johtamisen tukena. 2019. Teoksessa E. Kotimäki, P. Haapakoski & U. Mäntykangas (toim.) Osaamisen kehittämisen suuntia. Yhdessä tekemällä ja johtamalla osaamisen huipulle, 8 - 18. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261247/Osaamisen\\_kehittamisen\\_suuntia.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261247/Osaamisen_kehittamisen_suuntia.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laaksonen, M., Kääriäinen, A., Penttilä, M., Tapola-Haapala, M., Sahala, H., Kärki, J. & Jäppinen, A. 2011. Asiakastyön dokumentointi sosiaalihuollossa: Opastusta asiakastiedon käyttöön ja kirjaamiseen. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen julkaisu. Raportti 54/2011. Tampere: Juvenes

Print – Tampereen yliopistopaino Oy. Viitattu 12.11.2019. Saatavilla <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/79866/d68ab232-88fc-4478-8c21-91164a177a1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019. Viitattu 12.11.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190542>

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150817>

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 170. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2775-0/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf)

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro:Meedia Zone OÜ

Roets, G., Rutten, K., Roose, R. Vandekinderen, C. & Soetaert, R. 2015. Constructing the 'Child at Risk' in Social Work Reports: A Way of Seeing is a Way of not Seeing. Children & Society. May 2015, Vol. 29 Issue 3, 198-208. Viitattu 12.11.2019. doi 10.1111/chso.12115

Räty, T. 2015. Lastensuojelulaki – käytäntö ja soveltaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Vantaa: Hansaprint Oy.

Toivanen, M., Leppänen, A. & Kovalainen, A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa – jännitteitä ja paradokseja. Työelämän tutkimus 10(1), 3-21. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla [http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tyoelaman\\_tutkimus\\_2012-1.pdf](http://pro.tsv.fi/tetu/tt/Tyoelaman_tutkimus_2012-1.pdf)

Vierula, T. 2017. Lastensuojelun asiakirjat vanhempien näkökulmasta. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1827. Viitattu 11.11.2019. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/102260/978-952-03-0565-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vähäsantanen, K., Eteläpelto, A., Paloniemi, S. & Hökkä, P. 2017. Toimijuus ja oppiminen ohjelmistoammattilaisten työssä. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki, 49 - 64. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

## 10 Pohdinta

### 10.1 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää lastensuojeluyksikön laadunhallinnan elementtejä, mikä toimii pohjana laadunhallintajärjestelmän ja organisaation johtamisjärjestelmän kehittämistyössä. Laatutyön kehittäminen on laaja kokonaisuus ja opinnäytetyö toimii alkusysäyksenä laajalle kehittämiskokonaisuudelle. VillaNuttu Oy:n strategian mukaiset laatutyön tavoitteet, selkeät linjaukset, tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut, ovat ohjanneet opinnäytetyöprosessin aikana tapahtunutta kehittämistoimintaa. Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin, koska opinnäytetyön aikana VillaNuttu Oy:n prosesseja kehitettiin toimintatutkimuksen sykleissä ja tietoperustat laatujärjestelmän kehittämisestä, laadukkaasta omaohjauksesta, lastensuojelulain vaatimusten mukaisesta dokumentoinnista ja osaamisen kehittämisestä lisäävät sekä työyhteisössään lähijohdajana toimivan opiskelijan itsensä että työyhteisön ymmärrystä tulevaisuuden osaamisen kehittämisen vaatimuksista. Tietoperustassa kuvataan aihealueeseen liittyvät keskeisimmät teoriat sekä tuoreimmat tutkimukset eli tietoperusta kokoa oleellisen kehittämistyöhön liittyvän olemassa olevan tiedon (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 34). Yhteiset selkeät linjaukset ja uudistuneet omaohjausprosessi ja sijoitetun lapsen palvelupolkua mukaileva dokumentointiprosessi mahdollistavat strategian mukaiset tehokkaat toimintatavat ja parhaat palvelut, mikäli yhteiskehittäminen jatkuu suunnitelmallisesti.

Yhteiskehittäminen on lisääntynyt Suomessa merkittävästi ja sitä on vähitellen uskallettu kokeilla myös lastensuojelussa (Inkinen 2018, 51). Yhteiskehittäminen on ihmisten välistä tavoitteellista yhteistyötä, jossa otetaan asiakkaita, henkilöstöä tai muita sidosryhmiä mukaan kehittämään palveluiden tai tuotteiden laatua (Koskinen, Ruuska & Suni 2018, 118–119). Organisaation sisäisessä yhteiskehittämisessä pyritään osallistamaan koko työyhteisö. Lastensuojelun laatua kehittäessä parasta kehittämispalautetta lastensuojelun toimivuuteen saa asiakkailta eli lapsilta, nuorilta ja perheiltä. Tällöin on hyvä kysyä mitkä asiat toimivat eli auttavat eteenpäin ja onko jotain mikä lannistaa. (Inkinen 2018, 51.) Ratkaisu vaikuttavien lastensuojelupalvelujen kehittämiseen on lasten ja vanhempien osallisuuden vahvistamisessa (Lastensuojelun laatusuositus 2019, 18). Asiakkaita osallistavassa yhteiskehittämisessä on otettava huomioon se mahdollisuus, etteivät kaikki asiakkaat halua tai heillä ei ole voimavaroja osallistua palvelun tai tuotteen kehittämiseen (Laitila 2010, 140–141). Omaohjausjärjestelmän sisällön laadun kehittäminen osallisuutta tukevaksi mahdollistui yhteiskehittämällä luodun omaohjauslomakkeen avulla. Vilkkä kiteyttää (2015, 22–

23) ideoiden syntyvän yksilöissä, mutta innovaatiot syntyvät ryhmissä. Asiat ovat monimuotoisia ja innovaation ottaminen käyttöön vaatii ryhmän tukea. Innovaatioiden siirtäminen käytäntöön tapahtuu yhteistyön ja dialogin kautta. Toimintatutkimuksen työelämässä toimimisen sanotaankin olevan parhaillaan dialogista oppimista, joka on osallistujien tasavertaista keskustelua, ongelmanratkaisua ja tiedonmuodostusta (Huovinen & Rovio 2008, 121). Opinnäytetyön tuloksia on jo prosessin aikana hyödynnetty ja hyödynnetään jatkossakin organisaation ja työyhteisön toiminnassa.

Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen työyhteisön ajattelussa ja sosiaalisen toiminnan käytänteissä on tapahtunut muutos aiempaan (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2008, 86). Opinnäytetyöprosessin aikana VillaNuttu Oy:n yksiköissä on luotu yhteisiä käsitteitä ja keskustelukulttuuria. Kempeleen ja Paavolan yksiköiden välistä yhteistyötä on kehitetty opinnäytetyön ohessa luomalla yhteisiä sääntöjä ja sopimalla päivystäjien vastuista ja toimintaohjeista yhteisesti. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi toimintatutkimuksen ensimmäisellä syklillä, jossa systemoidulla kirjallisuuskatsauksella kartoitettiin mitä systemaattisen laatujärjestelmän laatisessa tulee ottaa huomioon aiemman tutkimustiedon perusteella. Tulosten mukaan laadunhallintajärjestelmän kehittäminen edellyttää organisaatiolta johdon sitoutumista, organisaation oppimista, muutosjohtamista ja systemaattista kehittämistä. Työyhteisön ja toiminnan kehittämisestä on tullut aiempaa systemaattisempaa. Opinnäytetyöprosessin edetessä myös muut kirjallisuuskatsauksen yläluokissa esiintyneet asiat ovat vahvistuneet VillaNutun laatutyössä. VillaNuttu Oy:n johto on osoittanut sitoutumisensa omistajatasoa myöten, osallistuen itse työyhteisön kanssa kehittämiseen ja arviointiin sekä resursoimalla työaika projektiryhmän kokouksiin. Vuokila-Oikkonen (2015, 209) pitääkin johtajien osallistumista yhteiskehittämiseen välttämättömänä, koska se edistää kehittämisprosessin etenemistä ja toiminnan kehittymistä ja näkyy lisäksi hyvänä lopputuloksena. Laatutyön kehittäminen on ollut koko opinnäytetyöprosessin ajan säännöllisesti VillaNuttu Oy:n ohjausryhmän esityslistoilla käsiteltävänä asiana. Euroopassa vuonna 2014 tehdyn kvantitatiivisen analyysin mukaan sairaalaorganisaatioissa laatutyön lisäämisen johdon palaverissa esityslistoille, osoittaa muulle organisaatiolle, että ylin johto on kiinnostunut laatutyöstä ja pitää palvelun laatua tärkeänä asiana. Lisäksi säännöllinen keskustelu laadusta tukee hyvin laadun kehittämisen syklisyyttä, varmistaen laatutyön toteutumisen. (Botje, Klazinza, Suñol, Groene, Pfaff, Mannion, Depaigne-Loth, Arah, Dersarkissian & Wagner 2014, 97.) Organisaation säilyminen elinvoimaisena vaatii muutosta eli oppimista. Onnistuneessa muutosprosessissa muutosjohtaminen on sensitiivistä eli taitava muutosjohtaja reflektoi mennyttä ymmärtääkseen organisaationsa haasteita ja luodakseen edellytyksiä tulevaisuudelle. Lisäksi hänellä on taito havaita mitä organisaatiossa tapahtuu muutoksen aikana. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.)



Yhteiset käsitteet ja keskustelukulttuuri auttavat ylläpitämään, muuttamaan ja luomaan uusia käytäntöjä ja toiminta- ja ajattelutapoja (Vilka 2015, 19–20). Sosiaalipalvelujen kehittäminen tapahtuu kehittämällä ammattilaisten työtapoja keskittymällä menetelmiin, prosesseihin ja työkaluihin. Työprosessien hahmottaminen helpottuu, kun työ vaiheistetaan ja työvaiheisiin liitetyt tehtävät kuvataan. (Toikko 2012, 147.) Nämä kuvataan osaamiskuvauksina. Opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen laaditaan yhteiskehittämisen avulla osaamiskuvaukset sijoitetun lapsen omaohjausprosessiin ja dokumentointiprosessiin. Osaamiskuvaukset toimivat henkilöstön osaamisen kehittämisen tukena, määrittäen tavoitteet kehittämiselle (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 71). Lisäksi henkilökunnan dokumentointiosaamista kehitetään osaamisen kehittämisen suunnitelman mukaisesti sisäisillä koulutuksilla, jotka käynnistyvät tammikuussa 2020.

## 10.2 Opinnäytetyön aiheen arviointi

Työelämän tutkimuksessa tutkitaan asioita, jotka kuuluvat luontevasti omaan ammattialaan. Tutkimuskohteina ovat kehittämistä, muuttamista, ylläpitämistä tai kokonaan uusien käytäntöjen luomista tarvitsevat työkäytännöt. Tutkimustarpeita ohjaavat käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. Työelämässä käytännöllisen soveltavan tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa käytännöllistä hyötyä, kuten kehittää palveluja. (Vilka 2015, 18–19.) Lastensuojelun sijaishuollon laatu on yhteiskunnallisesti merkittävä ja ajankohtainen aihe. Opinnäytetyöprosessin aikana yhteiskehittämistä ovat ohjanneet vahvasti laki ja asetukset sekä työyhteisön voimakas halu tehdä yhdessä asioita eettisesti kestävästi. Aiempien tutkimusten mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssä lisäämällä, halu oman työn kehittämiseen ja työhön sitoutumiseen lisääntyy. Oman työn kehittäminen antaa mahdollisuuden tarkastella ja muokata omaa ammatti-identiteettiä, jolloin työntekijän turvallisuuden tunne, työn ilo ja innostuneisuus lisääntyvät luoden edellytyksiä uuden oppimiselle ja innovaatioille. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi & Ete-läpelto 2017, 35.) Palvelujärjestelmää arvioimalla ja kehittämällä eli yhteisiä toimintalinjauksia ja prosesseja selkeyttämällä asiakasturvallisuus, joka on osa julkista palvelulupausta, kehittyy. Sosiaalihuollon laadulla on monta ulottuvuutta, mutta laatuun kuuluvat asiakaskeskeisyys, yhdenvertaisuus, oikea-aikaisuus, saatavuus, asiakasturvallisuus ja vaikuttavien menetelmien käyttö. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittäminen on myös keino lisätä asiakasturvallisuutta. (Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017-2021 2017, 20–25.)

Lastensuojelutyö on muuttunut paljon viimeisten neljän vuoden aikana ja sitä on kehitetty esimerkiksi LAPE-kärkihankkeen myötä (Petrelius & Eriksson 2018, 3). Kehittämistyötä on tehty yhteiskehittämällä laajasti yhteistyössä kuntien, maakuntien ja valtakunnallisten toimijoiden kanssa (Lastensuojelun laatusuositus 2019; Inkinen 2018, 51). Eduskunnan oikeusasiamiehen Muhoksen tarkastuskäynnin (Eduskunnan oikeusasiamiehen tarkastus Nuorten Ystävät – palvelut Oy:n Koulukoti Pohjolakotiin 17.-18.4.2018) jälkeen sijaishuoltopaikkojen laatuun, lapsen edun ja oikeudenmukaisuuden sekä lapsen hyvän kohtelun toteutumiseen sijaishuoltopaikoissa on kiinnitetty entistä enemmän huomioita. Selvityspyynnöt ja tarkastuskäynnit ovat lisääntyneet, joten erityisesti lapsen ja perheen kanssa tehtävän työn sekä yhteistyön näkyväksi tekeminen dokumentoinnin avulla on tärkeää. Lasten ja nuorten oikeuksien toteutuminen sijaishuollossa onkin Valviran ja aluehallintovirastojen vuoden 2019 valvontaohjelman mukaisen suunnitelmallisen valvonnan kohteita. Valviran sijaishuoltoyksiköille tekemän sijaishuoltoon sijoitettujen lasten oikeuksien toteutumisesta -kyselyn mukaan omaohjaajatyöskentely on käytössä 80 %:ssa kyselyyn vastanneista yksiköistä ja lapsilla on mahdollisuus yksilöllisiin keskusteluihin omaohjaajan kanssa viikoittain. Yli puolessa (66 %) kyselyyn vastanneista yksiköistä sijaishuoltopaikan säännöistä keskustellaan säännöllisesti yhdessä lasten kanssa yhteisöpalavereissa. (Valviran uutisartikkeli 2019.) Sijaishuolto on erittäin vaativaa ihmissuhdetyötä, jota toteutetaan olemassa olevissa palvelurakenteissa voimassa olevan lainsäädännön pohjalta. Sijaishuollon laatua ja sen toteutumista lain- ja asianmukaisesti sekä lapsen edun ja oikeuksien toteutumista ja tarpeisiin vastaamista seurataan ohjauksella ja valvonnalla. (Hoikkala, Kojo, Tervo & Aaltonen 2017, 7.) Sosiaalialan ollessa vahvassa yhteiskunnallisessa muutoksessa ammattietiikan merkitys korostuu aiempaa vahvemmin. Sosiaalialan työntekijöiltä edellytetään hyväksytyä koulutusta, eettistä osaamista, heitä valvotaan ja heidän odotetaan kehittävän jatkuvasti omaa osaamistaan. (Arki, arvot ja etiikka 2017, 3.)

Opinnäytetyöprosessin tullessa päätökseen valtakunnallinen lastensuojelun laatusuositus on juuri päivitetty ja uutena sisältönä on lisätty sijaishuollon laatukriteerit. Päivitetyssä lastensuojelun laatusuosituksessa korostuu entistä vahvemmin ihmissuhdeperustainen ja lapsilähtöinen työskentely, joka huolehtii lapsen oikeuksien toteutumisesta. Lasten ja heidän läheisverkostonsa sekä työntekijän keskinäiseen luottamukseen perustuva yhteistyö mahdollistaa lastensuojelulain mukaisen suojelutehtävän toteutumisen parhaiten. (Lastensuojelun laatusuositus 2019, 9.) Lisäksi tammikuussa 2020 voimaan tuleva uudistunut lastensuojelulaki ja sen vaikutukset toimintaan on otettava huomioon sijaishuoltopaikkojen palvelujärjestelmässä (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019). Opinnäytetyö tukee organisaation osaamisen kehittymistä ja on siksi tärkeä myös organisaation tulevaisuuden menestyksen kannalta. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 53–54.)

### 10.3 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein reliabiliteetti ja validiteetti käsitteitä (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 113; Heikkinen & Syrjälä 2008, 147). Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen toistettavuutta, jolloin kahdella eri tutkimuskerralla samasta ilmiöstä päästään samaan lopputulokseen tai kaksi eri arvioijaa pääsee samaan tulokseen. Validiteetilla taas tarkoitetaan pätevyyttä eli tutkimusmenetelmän ja -kohteen yhteensopivuutta: mittaako tutkimusmenetelmä juuri sitä mitä halutaan todellisuudessa mitata. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 147–148; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 231–233.) Toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin nämä kriteerit soveltuvat huonosti. Toimintatutkimuksella pyritään tarkoituksellisesti muutokseen eikä välttämään sitä. Tutkittava sosiaalinen todellisuus muuttuu tulkintojen myötä ja toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavat sosiaaliset käytännöt ovat samaa kokonaisuutta, minkä vuoksi on mahdotonta tavoittaa todellisuutta, johon väitteitä verrataan. (Heikkinen & Syrjälä 2008, 148; Heikkinen, Huttunen, Kakkori & Tynjälä 2008, 166.)

Onkin pohdittu pitäisikö toimintatutkimusta arvioidessa puhua luotettavuuden sijaan vaikkapa laadusta, uskottavuudesta tai käyttökelpoisuudesta vai kaikista näistä. Se miten toimintatutkimusta arvioidaan, riippuu siitä, mikä katsotaan olevan toimintatutkimuksen perustehtävä tai tavoite. (Huttunen ym. 1999, 111–113.) Tutkijan itsensä ja hänen rehellisyytensä voidaan ajatella olevan yksi luotettavuuskriteeri, koska tutkija arvioi tutkimuksensa luotettavuutta koko tutkimusprosessin ajan, arvioiden jokaista tekemäänsä tekoa, valintaa ja ratkaisua. Tutkijan on lisäksi pysyttävä perustelemaan raportissaan valintansa ja ratkaisunsa ja miten hän on niihin päätynyt sekä arvioimaan ratkaisunsa tarkoituksenmukaisuutta ja toimivuutta suhteessa tavoitteisiin. (Vilka 2015, 196–197.) Opinnäytetyön raportoinnissa on kuvattu kehittämistyö artikkelimuotoon niin, että jokainen sykli muodostaa oman artikkelinsa. Opinnäytetyön raportoinnissa on kuvattu jokaisen syklin jokainen vaihe mahdollisimman tarkasti valintoja ja ratkaisuja perustellen ja teorian tietoon peilaten, jotta lukijalla on helpompi arvioida opinnäytetyön luotettavuutta. Reflektiossa on tehty teorian tietoon ja organisaation tarpeeseen peilaten valintoja seuraavan syklin tarkoituksen muodostumista varten. Raportissa oleva tutkimuskieli ei koskaan toista täysin tutkimustyön käytännössä tapahtunutta vaan muodostaa oman kokonaisuutensa. Luotettavuutta arvioidaan tekstin sisäisellä johdonmukaisuudella eli löytääkö lukija niin sanotun punaisen langan käytännön tutkimuksesta. (Vilka 2015, 206.)

Suojasen (1992, 54) mukaan toimintatutkimuksen validiteetti voidaan osoittaa sillä, että tutkija kuvaa mahdollisimman tarkasti ja selkeästi aineiston hankinnan ja analyysin. Opinnäytetyössä kuvataan pääsyklissä (1a sykli) systemoidun kirjallisuuskatsauksen aineiston haku ja analyysi mahdollisimman tarkasti tekstissä ja havainnollistaen aineiston hakumenettelyn taulukkona tekstissä ja analyysin taulukkona liitteenä (4), jotta lukija voi arvioida aineiston analyysin ja luokittelun oikeellisuutta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 199–201; Miles, Huberman & Saldaña 2014, 311–312). Aineiston analyysissä muodostuneita luokkia on syvennetty reflektoinnissa, jossa teoria ja empiria eli aineisto keskustelevat keskenään (Heikkinen & Rovio 2008, 115). Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tulokset olivat samansuuntaisia aiempien tutkimustulosten kanssa, mikä lisää uskottavuutta. Ulkopuolisten laatuksulttien käytöstä organisaation laadun kehittämisessä oli kirjallisuuskatsauksen tuloksissa ristiriitaista tietoa. Opinnäytetyössä käytetyissä kyselyissä ja swot-analyysin analysoinneissa on myös käytetty induktiivista sisällön analyysiä. Lapsille tehdystä kyselystä saadun niukan aineiston analyysin luotettavuutta on haluttu edistää käyttämällä raportoinnin tukena lasten kuvaamia autenttisia ilmauksia. Projektiryhmä oli osallisena opinnäytetyössä sekä 1b syklin kyselyn ja arvioinnin toteuttamisessa, että tiedonantajina toisen syklin kyselyssä ja kaikissa työpajatyöskentelyissä. Swot-analyysillä toteutettuun arviointiin osallistuvat valittiin sen pohjalta, etteivät he olleet mukana tekemässä dokumentointiprosessin kuvausta. Lisäksi haettiin heterogeenisuutta eli tiedonantajiksi haluttiin mahdollisimman kattava otos organisaation eri tasoilta, ohjaajasta omistajatasoon. Toisen syklin toimintavaiheessa dokumentoinnin nykytilaa kartoitettiin VillaNutun ohjaajille tehtävässä kyselyssä. Osallistujaksi valittiin vastaajia, joilla on paljon tietoa tutkivasta ilmiöstä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 110). Tämän vuoksi kysely lähetettiin kaikille VillaNutun ohjaajille.

Opinnäytetyön raportoinnissa tuodaan ilmi opinnäytetyöntekijän osallisuuden vaikutus toimintatutkimuksen eri vaiheissa, ja sitä kautta mahdollinen vaikutus tuloksiin. Tutkijan samaistuessa tutkimuskohteeseensa toiminnasta, jota tutkitaan, tulee tutkimusta ja tutkimuksesta toimintaa (Eskola & Suoranta 2014, 225). Toimintatutkimuksen avulla kehitetään työyhteisön toimintaa, joten tutkijan on oltava valmis vauhdittamaan kehitystä osallistumalla muutosprosessiin yhdessä projektiryhmän kanssa. Opinnäytetyöntekijä on kirjoittanut opinnäytetyöprosessin aikana ylös omia ennakkokäsityksiään ja esioletuksiaan tutkimusilmiöstä, koska omien esioletusten tunnistaminen lisää objektiivisuutta. (Huovinen & Rovio 2008, 94–97.) Lisäksi jokaisesta projekti- ja ohjausryhmän ryhmän palaverista on tehty muistio ja opinnäytetyöntekijä on kirjoittanut opinnäytetyöprosessin aikana muistiinpanoja kehittämistyöhön liittyen, jotta käsitellyt ja sovitut asiat pysyvät paremmin muistissa ja opinnäytetyön raportointi helpottuu. Tutkijan avoimen ja tietoisesti vaikuttamisen raportointi lisää tutkimuksen uskottavuutta (Saari 2007, 122). Opinnäytetyöntekijä on

tuonut työyhteisössään lähijohtajana toimiessaan jo ennen opinnäytetyöprosessin alkua esille omaa kiinnostustaan laatutyöhön ja toimintatapojen ja työyhteisön osaamisen kehittämiseen. Kehittämistyön aikana opinnäytetyöntekijä projektipäällikön roolissaan, yhdessä projektiryhmän kanssa, on pyrkinyt rehellisesti selvittämään tutkittavien asioiden nykytilan ja tekemään arvioinnit luotettavasti, koska ne toimivat lähtökohtana tulevaisuuden kehittämiseksi. Opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt koko opinnäytetyöprosessin ajan rehellisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää se, että kehittämistyössä on ollut osallisena lähes koko VillaNuttu Oy:n henkilöstö. Opinnäytetyö on toteutettu hyviä tutkimuskäytänteitä noudattaen. Tutkimusviestinnässä on käytetty sähköpostia saatekirjeineen, mutta myös puhelinkeskusteluja on käytetty viestinnän tukena.

Toimintatutkimuksen prosessia arvioidaan siitä näkökulmasta, kuinka hyödyllinen se ovat kehittämiskysymysten näkökulmasta eli saadaanko toimintatutkimuksella aikaan parempaa uutta käytäntöä. Tämän toimivuusperiaatteen voidaan ajatella korvaavan perinteisen tulosten siirrettävyyksivaatimuksen. (Heikkinen, Huttunen, Kakkori & Tynjälä 2008, 171.) Toimintatutkimuksen avulla VillaNuttu Oy:ssä on kehitetty uusia ja parempia toimintatapoja. Jo opinnäytetyöprosessin aikana on tullut esille omaohjauksen sisällön ja dokumentoinnin laadun kehittyminen sekä selkeytyneet toimintatavat ja yksiköiden välisen yhteistyön tiivistymisen. Työtapoja kehittävät prosessit ja mallinnukset ovat yleensä työtä jäsentäviä, mutta niistä puuttuu usein teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys eli tietoperusta on kuvattu toimintatutkimuksen syklien suunnitteluvaiheessa. Lisäksi reflektiossa tuloksia on peilattu olemassa olevaan teoriaan. Teorian ja empirian avulla tuotettua synteisiä hyödynnetään dokumentointiprosessin vaiheiden osaamiskuvauksien luomiseen. Opinnäytetyön tuloksia on esitelty Paavolan työryhmässä sitä mukaa, kun niitä on voitu ottaa pilotointikäyttöön. Pilotoinnin jälkeen arvioitu omaohjauslomake on vakiinnutettu käytäntöön. Eskola & Suoranta (2014, 225) toteavatkin, että toimintatutkimuksen luotettavuutta voi mitata suhteessa toiminnan kehittämiseen.

#### 10.4 Eettisyyden pohdinta

Lastensuojelun tehtävänä on ensisijaisesti olla lapsen puolella ja lasta varten, joten työ on vahvasti arvosidonnaista. Keskeisimmät arvot pohjautuvat Suomen perustuslakiin (1999/731) ja kansainvälisiin ihmisoikeussopimuksiin ja ovat sopusoinnussa sosiaalialan eettisten periaatteiden kanssa. (Lastensuojelun arvot ja periaatteet n.d..)

Hyvä tieteellinen käytäntö ohjaa tutkimuksen eettisiä valintoja. Tutkimuseettisiä valintoja tehdään läpi opinnäytetyöprosessin tutkimusaiheen valinnasta tutkimustuloksista tiedottamiseen. (Hirsjärvi ym. 2013, 23–25; Vilka 2015, 41.) Opinnäytetyön aihe nousi organisaation käytännön tarpeesta tukien samalla opinnäytetyöntekijän omia mielenkiinnon kohteita. Aihe on yhteensopiva organisaation strategisten tavoitteiden kanssa eli se sopii eettisesti hyvin organisaation profiiliin. Opinnäytetyöllä tavoitellaan yhteiskunnallisella tasolla lastensuojelun vaikuttavuutta. Se on hyödyllinen sekä sijoitettujen lasten ja heidän perheidensä että organisaation työntekijöiden oikeusturvan toteutumisen kannalta ja tiedon lisääntymisen ja osaamisen kehittymisen myötä ohjaa organisaation työntekijöitä kohti eettisesti ja juridisesti kestäviä ratkaisuja.

Tutkimuksen tekoon liittyvistä lukuisista eettisistä ongelmakodista esimerkkinä on Suojasen (1982) tekemä luettelo, jossa on nimetty tutkimuslupaan liittyvät kysymykset, tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat, osallistumiseen liittyvät ongelmat, tutkimuskohteen hyväksikäyttö ja tutkimuksesta tiedottaminen (Eskola & Suoranta 2014, 52–53). Tutkimuslupa menettelyssä noudatettiin virallista protokollaa. Opinnäytetyö on tehty tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa tinkimättä tutkimuksellisista periaatteista. Hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä noudattava tutkimus on luotettava ja sen tulokset ovat uskottavia. Hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen tutkija soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä ja noudattaa avoimuutta ja vastuullista viestintää tutkimuksen tuloksia julkaistaessa. Rehellinen ja vilpitön toiminta osoittaa kunnioitusta toisten tutkijoiden saavutuksia ja töitä kohtaan, mikä osoitetaan huolellisella lähdeviittauksella. (Hyvä tieteellinen käytäntö- ohje 2012, 6; Vilka 2015, 41–42.) Opinnäytetyön tiedonhankinnassa on käytetty perustana tieteellisistä kirjallisuutta ja oman alan ammattikirjallisuutta. Opinnäytetyön aineistojen käsittely ja toimintatutkimuksen metodologian mukaan eteneminen on toteutettu hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti. Opinnäytetyön raportoinnissa on pyritty tuomaan esille tutkimuksellisen kehittämistyön johdonmukaisuus ja tulosten käyttötarkoitus on kuvattu selkeästi. (Vilka 2015, 41–42, 52.)

Opinnäytetyö on kehittämisprosessi, jossa ei ole kysymys vain opinnäytetyöntekijän omista arvostuksista kehittämisessä, vaan myös opinnäytetyön tilaajan ja organisaation mielenkiinnon kohteista ja toiveista (Vilka 2015, 52). Opinnäytetyön aihe on koettu sekä johdon että työyhteisön mielestä tärkeäksi. Opinnäytetyö toteutettiin projektiryhmän kanssa yhteistyössä. Kehittämistyön tukena on käytetty sekä aiemmin julkaistuja tutkimuksia että tiedonantajia. Tiedonantajien valinnassa lähtökohtana on ollut ihmisarvon kunnioittaminen. Itsemääräämisoikeutta kunnioitt

oittaen tiedonantaja on saanut päättää, osallistuuko hän opinnäytetyön tiedonantoon eli osallistuminen on ollut vapaaehtoista. Tiedonantajien suostumusta pyydetessä hänelle on annettava tietoa mitä tulee tapahtumaan ja kerrottava mahdollisista riskeistä, jos niitä liittyy tutkimukseen. Lisäksi henkilön tulee olla kykenevä tekemään kypsyään päätöksentekoon, mikä on tiukasti noudatettuna vaikea ehto lasten kohdalla. (Hirsjärvi ym. 2013, 25.) Lasten ja nuorten ottaminen mukaan kehittämistyöhön eettisesti kestäväällä tavalla vaatii osallisuuden ja eettisyyden periaatteiden sisäistämistä kaikilla tasoilla (Inkinen 2018, 51). VillaNuttu Oy:n Paavolan yksiköihin sijoitetut lapset ovat nuoruusikäisiä 14–17-vuotiaita. Kempeleen yksikkö on pienemmille lapsille tarkoitettu yksikkö. Eettisesti kestävä tutkimuksen kulmakivenä, kun tutkimuksen kohteena ovat nuoret, on luottamuksellinen suhde aikuisen ja nuoren välillä (Vehkalahti, Rutanen, Lagström & Pösö 2010, 16.) Edellä mainittujen asioiden vuoksi syklin 1b arvioinnissa, jossa tehtiin kysely lapsille, tiedonantajina toimivat vain Paavolan yksikön lapset. Opinnäytetyöntekijä työskentelee Paavolan yksikössä ja on tuttu molempien yksiköiden lapsille, osalle jopa kahden vuoden takaa. Lisäksi kyselyiden toteuttamiseen apuna oli yksiköissä työskentelevät ohjaajat. Lapsilta kerätyssä aineistossa ei ole mukana lasten nimiä, sukupuolta tai ikää, koska niillä ei ollut merkitystä opinnäytetyön tiedonkeruun kannalta, joten aineiston käsittelyyn tai sen arkistointiin ei liity eettisiä ongelmia.

Eettisyyden näkökulmasta opinnäytetyötä arvioitaessa on hyvä huomata, että opinnäytetyön avulla käynnistetty VillaNuttu Oy:n toiminnan laadun kehittäminen on vasta aluillaan. Projektiryhmän, työyhteisön ja asiakkaana olevien lasten kanssa yhteiskehittämällä on luotu lähtökohdat tulevaisuuden laatutyöhön, jota ovat ohjaamassa uudistuva lastensuojelulaki (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019) ja eettiset periaatteet, jotka läpäisevät kaiken lastensuojelutyön ja uudet lastensuojelun laatusuosituksen tavoitteet (Lastensuojelun laatusuositus 2019, 11).

## 10.5 Asiantuntijuuden kasvun pohdinta

Suomen tutkintojen ja osaamiskokonaisuuksien viitekehyksessä (FiNQF) tutkinnot on jaoteltu niiden edellyttämän osaamisen mukaisesti kahdeksalle tasolle. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto sijoittuu viitekehyksessä tasolle seitsemän, johon kuuluvat ylemmät korkeakoulu- ja ammattikorkeakoulututkinnot. (Opetushallituksen kuvaus suomalaisten tutkintojen viitekehyksestä 2017; Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä 2017.) Arene Ry:n suosituksen mukaan, Ammattikorkeakoulututkintojen yhteiset kompetenssit ylem-

män ammattikorkeakoulututkinnon osaamisen kuvauksessa sisältävät viisi eri kompetenssivaatimusta: oppimisen taidot, eettinen osaaminen, työyhteisöosaaminen, innovaatio-osaaminen ja kansainvälistymisosaaminen (Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa 2010, 8). Kajaanin ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututkinnon koulutusalan kompetensseihin kuuluvat sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaosaamisen lisäksi sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämisosaaminen. Kompetenssivaatimusten mukaisesti tasolla seitsemän opiskelija kykenee ottamaan vastuuta yhteisön tavoitteellisesta oppimisesta ammattieettisiä periaatteita noudattaen. Lisäksi opiskelija osaa hankkia, käsitellä ja tuottaa sekä suullisesti että kirjallisesti tietoa kriittisesti arvioiden kansainvälisessä toimintaympäristössä sekä kehittää sosiaali- ja terveyspalveluiden laatua, vaikuttavuutta ja osallisuutta. Tason seitsemän kompetenssivaatimusten mukaan opiskelija hallitsee laajat ja syvälliset tiedot ja tarvittavat teoreettiset taidot sekä osaa kehittää johtamisen asiantuntijuuttaan elinikäisen oppimisen periaatteita noudattaen. (Opetussuunnitelma 2017-2019 2017.) Opinnäytetyöntekijä peilaa omaa asiantuntijuuden kasvun pohdintaa suhteessa näihin kompetensseihin.

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen ja mukaansa tempaava matka omaan asiantuntijuuden kasvuun. Opinnäytetyöntekijä toimii organisaatiossaan yksikkönsä lähijohtajana ja on osa johtoryhmää, joten hän on työssään, ylemmän ammattikorkeakouluopintojen aikana, päässyt syventämään osaamistaan erilaisissa johtamisen osa-alueissa. Henkilökohtainen kiinnostus strategiseen johtamiseen, laatujohtamiseen ja muutosjohtamiseen on innoittanut opinnäytetyöntekijää läpi opinnäytetyöprosessin ja substanssiosaamisen kasvu näkyikin parhaiten näillä osa-alueilla. Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön mahdollistamassa työyhteisölähtöisessä tutkimus- ja kehittämistoiminnassa opinnäytetyöntekijä on päässyt opettelemaan projektijohtamista ja kehittämään projektijohtamisen osaamista. Opinnäytetyöntekijällä ei ole aikaisempaa projektijohtamisen osaamista, mutta projektijohtamisen osaamisalueet (Mäntyneva 2016, 39): luottamuksellisen, eheän ja dynaamisen ilmapiirin rakentaminen, motivointi, viestintäosaaminen, ongelmanratkaisutaito, palautteen antaminen ja muutoksenhallinta ja johtaminen sekä riskitilanteiden käsittelytaito ovat samoja osa-alueita, joita opinnäytetyöntekijä tarvitsee jokapäiväisessä lähijohtajan työssään. Opinnäytetyöprosessin aikana nämä johtamisen osaamisalueet ovat vahvistuneet. Kehittämispöytätyön aikana opinnäytetyöntekijän oma ja työyhteisön innovaatio-osaaminen ovat yhteiskehittämisen myötä lisääntyneet. Itsensä johtaminen on hyvää itsetuntemusta, riittävää itseluottamusta ja reflektointitaitoja vaativaa jatkuvaa oppimista ja itseään vaikuttamista. Se on omalta mukavuusalueelta poistumista, jokapäiväistä oppimista ja omasta työstään vastuunottamista. (Sydänmaalakka 2008, 33–35.) Opinnäytetyöntekijän itsensä johtaminen



ja oppimisen taidot ovat opinnäytetyöprosessin aikana kehittyneet merkittävästi ja opinnäytetyöntekijä on löytänyt uudelleen oppimisen ilon. Opinnäytetyön aikataulu on raamittanut tekemistä ja projektipäällikön roolissa on vaadittu selkeää viestintää, vastuullisuutta ja vastuuttamista.

Opinnäytetyö on kehittämisprosessi, joka on vaatinut jatkuvaa muutosta ja työyhteisön aktiivista sitoutumista ja osaamisen kehittämistä. Työyhteisön osallistamisen lisäksi myös asiakkaana olevat lapset ovat päässeet mukaan kehittämään omaa palveluprosessiaan. Moisanen (2018, 162) kuvaa asiakaslähtöisen osaamisen johtamisen olevan muutosjohtamista, jossa erilaisia kehittämisen menetelmiä, kuten hankkeita hyödyntämällä työyhteisön sitoutumista asiakaslähtöisyyteen ja oman osaamisen kehittämiseen vahvistetaan. Hökkä ym. (2017, 35) toteavat, että Suomessa henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa prosesseihin ja osallistua kehittämiseen ovat vähäisiä, joten osaamisen johtamista on syytä kehittää. Lisäksi on tärkeää kehittää henkilöstön osaamista hyödyntäviä ja toimijuutta tukevia johtamiskäytäntöjä. Opinnäytetyöprosessin aikana henkilöstön toimijuutta on vahvistettu osallistamalla henkilöstöä kehittämistyöhön. Opinnäytetyöntekijä on kuvannut läpi opinnäytetyöprosessin muutosprosessia, joka osoittaa kehittymisen työyhteisön osaamisen kehittämisessä ja organisaation laadun kehittämisessä. Opinnäytetyöntekijä näkee oman ammatillisen kasvun kehittymismahdollisuudet osaamisen johtamisessa hyvänä, koska opinnäytetyön jälkeisessä kehittämistyössä kehitetään yhdessä VillaNuttu Oy:n dokumentointiosaamista. Johtajan oman identiteetin ja toimijuuden vahvistumisen myötä hänen edellytyksensä henkilöstön toimijuuden tukemiseen kasvaa (Paloniemi, Vähäsantanen, Hökkä & Eteläpelto 2017, 70).

Johtajalta edellytetään näyttöön perustuvan tiedon hyödyntämistä ja soveltamista työn kehittämisessä, oman asiantuntijuuden syventämistä sekä toimintaympäristön muutokset huomioon ottavaa jatkuvaa osaamisen arviointia, mutta myös uuden tiedon tuottamista tieteellisten menetelmien avulla, substanssiosaamista ja prosessien hallintaa (Kantanen 2017, 27). Substanssiosaamisen kehittymisen lisäksi opinnäytetyöprosessi on edellyttänyt tutkimus- ja kehittämisosaamisen kokonaishallintaa. Opinnäytetyöprosessin aikana opinnäytetyöntekijän ymmärrys ja kiinnostus toimintatutkimukseen metodologiana on lisääntynyt. Vertaisena toimiminen on lisännyt opinnäytetyöntekijän ymmärrystä opinnäytetyöprosessista sekä vahvistanut kriittistä arviointikykyä haastaen pohtimaan myös omia ratkaisuja myöhemmin omassa opinnäytetyössään. Opinnäytetyöprosessin aikana taito hankkia, käsitellä ja tuottaa suullisesti ja kirjallisesti tietoa kriittisesti arvioiden on kehittynyt. Opinnäytetyön ohjausryhmä, joka muodostui ohjaavasta opettajasta,

vertaisesta ja opinnäytetyön tilaajasta on toiminut opinnäytetyöprosessissa tukena ja vahvistajana, jotta opinnäytetyöntekijä ei hukkunut toimintatutkimuksen spiraaleihin.

## 10.6 Jatkotutkimusaiheet

Organisaatioiden tärkein resurssi, myös sosiaalialalla, on henkilöstö ja henkilöstön osaaminen (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 93). Osaamisen haasteet muuntuvat ja laajentuvat muuttuvan toimintaympäristön ja uudistuvan lastensuojelulain (Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019) vaatimusten myötä. Johtajien on huolehdittava oman osaamisensa ja henkilöstönsä osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä, jotta lastensuojelutyö on laadukasta. Opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeen VillaNuttu Oy:n ohjaajien dokumentointiosaamista kehitetään ja kehitettyjä toimintamalleja arvioidaan säännöllisesti. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla lähijohtajan osaamisen johtamisen menetelmät.

Kehittäminen vaatii seuranta- ja arviointia, jotta tiedetään, onko kehitystyö edennyt toivotulla tavalla. Miten on edetty tavoitteista toimenpiteisiin ja ovatko suunnitellut toimenpiteet onnistuneet? Opinnäytetyössä on kehitetty sijoitetun lapsen palveluprosessia. Yhtenä jatkotutkimusaiheena voisi olla tutkimus palvelujen vaikuttavuudesta. Vaikuttavuuden arvioinnin tavoitteena on tuottaa tarkempaa tietoa palveluiden toimivuudesta ja sitä kautta parantaa palveluiden laatua ja tuloksellisuutta. (Kettunen 2017, 3.)

Osa VillaNuttuun sijoitetuista lapsista siirtyvät 18 vuotta täytettyään VillaNuttu Oy:n jälkihuollon asiakkaiksi. Tammikuussa 2020 uudistuva lastensuojelulaki koskee myös jälkihuollon nuoria. Lain mukaan suurimmat muutokset koskevat jälkihuollon ikärajaa, joka nousee nykyisen 21 ikävuoden sijaan 25 ikävuoteen. (Sijoitettujen lasten perusoikeudet vahvistuvat – jälkihuollon ikärajaksi 25 vuotta 2019.) Jälkihuollon tarkoituksena on tukea sijaishuollon tai pitkän avohuollon sijoituksen jälkeen nuorta hänen itsenäistymisessään eli kasvussa aikuisuuteen ja vastuunottoon (Räty 2015, 604). Jälkihuollon loppuessa 21-vuotiaana moni nuori on vielä vailla ammattia ja syrjäytymisriski on suuri. Aiemmin huostaanotettujen nuorten kuolleisuusriski on suurempi 25 ikävuoteen saakka. (Yleisradion uutinen 18.3.2019.) Yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi muodostuu jälkihuollon nuoren palveluprosessin kehittäminen jälkihuollon nuorten kanssa yhteiskehittämällä. Miten palveluja kehitetään niin, että jälkihuollon nuori sitoutuu jälkihuoltoon ja hänen kiinnittymisensä jatko-opiskeluihin tai töihin mahdollistuvat? Jälkihuollon palveluita kehittäessä tarvitaan lisää-

tyvää ymmärrystä jälkihuollon nuorten elämäntilanteesta ja palvelujen tarpeesta. Palveluprosessia kehittäessä on otettava huomioon myös ikärajan noston myötä todennäköiseksi tuleva jälkihuollon nuoren vanhemmuus.

## 10.7 Lähteet

Arki, arvot ja etiikka. 2017. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Viitattu 24.11.2019. Saatavilla [https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia\\_Etiikkaopas\\_2017.pdf](https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf)

Botje, D., Klazinza, NS., Suñol, R., Groene, O., Pfaff, H., Mannion, R., Depaigne-Loth, A., Arah, OA., Dersarkissian, M. & Wagner, C. 2014. Is having quality as an item on the executiveboard agenda associated with the implementation of quality managementsystems in European hospitals: a quantitative analysis. *International Journal for Quality in Health Care* 2014; Volume 26, Number S1: pp. 92–99. doi:10.1093/intqhc/mzu017

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja.

Eduskunnan oikeusasiamiehen tarkastus Nuorten Ystävät – palvelut Oy:n Koulukoti Pohjolakotiin 17.-18.4.2018. Viitattu 16.11.2019. Saatavilla <https://www.oikeusasiamies.fi/fi/ratkaisut/-/eoar/1353/2018>

Yleisradion uutinen 18.3.2019. Eduskunta hyväksyi lain lastensuojelun nuorten jälkihuollon ikärajan nostamisesta. Ikärajan nostoa perustellaan nuorten syrjäytymisellä. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-10695987>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Kakkori, L. & Tynjälä, P. 2008. Totuuden ongelma. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 163-183. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 114-130. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2008. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 78-93. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2008. Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 144-162. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hoikkala, S., Kojo, R., Tervo, J. & Aaltonen, T. 2017. Sijaishuollon ohjauksen ja valvonnan malli. Kohti lapsikeskeistä ja lapsenoikeusperustaista toimintatapaa. Työpaperi 19/2017. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 17.11.2019. Saatavilla [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132271/URN\\_ISBN\\_978-952-302-855-5.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132271/URN_ISBN_978-952-302-855-5.pdf?sequence=1)

Huovinen, T. & Rovio, E. 2008. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, E. Rovio ja L. Syrjälä (toim.) Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat, 94 - 113. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Huttunen, R., Kakkori, L. & Heikkinen, H.L.T. 1999. Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa H.L.T. Heikkinen, R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja, 111-135. Jyväskylä: Atena.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. 2012. Viitattu 18.11.2019. Saatavilla [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017. Johtamisvalmennuksella toimijuutta esimiestyöhön: työkaluja uudistamiseen, kohtaamiseen ja työidentiteetin tukemiseen. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki, 34 - 48. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Inkinen, H. 2018. Muutosta ja voimaa – lasten ja nuorten kokemusasiantuntijuus osaksi maakunnallista kehittämistyötä. Teoksessa P., Petrelius & P., Eriksson (toim.) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa, 51-59. Työpaperi 32/2018. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 14.11.2019. Saatavilla [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Väitöskirja. Hoitotieteen laitos. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1755. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kettunen, P. 2017. Vaikuttavuuden arviointi sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Tutkimusraportteja 2/2017. Turun kaupunki. Viitattu 27.11.2019. Saatavilla [https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti\\_2-2017.pdf](https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tutkimusraportti_2-2017.pdf)

Koskinen, I. & Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan. Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Tallinna: AS Pakett.

Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laitila, M. 2010. Asiakkaan osallisuus mielenterveys- ja päihdetyössä. Fenomenografinen lähestymistapa. Väitöskirja. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 31. Itä-Suomen yliopisto. Kopijyvä Oy. Kuopio.

Laki lastensuojelulain muuttamisesta 542/2019. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190542>

Lastensuojelun arvot ja periaatteet. N.d. Lastensuojelun käsikirja. Työprosessit. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 21.11.2019. Saatavilla <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/mita-on-lastensuojelu/lastensuojelun-arvot-ja-periaatteet>

Lastensuojelun laatusuositus. 2019. Viitattu 14.11.2019. Saatavilla [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM\\_2019\\_8\\_J\\_Lastensuojelun\\_laatusuositus.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Miles, Matthew, B. & Huberman, Michael & Saldaña, Johnny. 2014. Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. USA: SAGE Publications, Inc.

Moisanen, K. 2018. Asiakaslähtöisen osaamisen johtaminen vanhuspalveluissa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Disserta-

tions in Social Sciences and Business Studies No 170. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 23.11.2019. Saatavilla [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0/urn\\_isbn\\_978-952-61-2775-0.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-2775-0/urn_isbn_978-952-61-2775-0.pdf)

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti. Jäntevästä suunnittelusta menetykselliseen toteutukseen. Kauppakamari.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Opetushallituksen kuvaus Suomalaisten tutkintojen viitekehystä. 2017. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla: [https://www.oph.fi/koulutus\\_ja\\_tutkinnot/tutkintojen\\_tunnustaminen/tutkintojen\\_viitekehys](https://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehys)

Opetussuunnitelma 2017-2019. 2017. Sosiaali- ja terveystieteiden koulutus (Ylempi amk), Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla [https://edu.kamit.fi/plu-ginfile.php/258657/mod\\_page/content/5/OPS%202017-2019SoteYAMkLopullinen.pdf](https://edu.kamit.fi/plu-ginfile.php/258657/mod_page/content/5/OPS%202017-2019SoteYAMkLopullinen.pdf)

Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2017. Ammatillinen toimijuus työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä. Teoksessa K. Vähäsantanen, S. Paloniemi, P. Hökkä & A. Eteläpelto (toim.) Ammatillinen toimijuus. Rakente, mittari ja tuki, 65 - 70. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Petreljus, P. & Eriksson, P. 2018. Johdanto. Teoksessa P., Petreljus & P., Eriksson (toim.) Uudistuva lastensuojelu – kohti asiakkaiden ja ammattilaisten yhteistoimintaa, 3. Työpöytä 32/2018. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 24.11.2019. Saatavilla [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN\\_ISBN\\_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137112/URN_ISBN_978-952-343-208-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Potilas ja asiakasturvallisuusstrategiaa 2017–2021. 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:9. Viitattu 16.11.2019. Saatavilla [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80352/09\\_2017\\_Potilas-%20ja%20asiakasturvallisuusstrategia%202017-2021\\_suomi.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80352/09_2017_Potilas-%20ja%20asiakasturvallisuusstrategia%202017-2021_suomi.pdf)

Räty, T. 2015. Lastensuojelulaki – käytäntö ja soveltaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Saari, E. (2007). Mitä -pitääkö tutkijan olla myös käytännön toimija? Teoksessa L. Viinamäki & E. Saari (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 121-151.

Sijoitettujen lasten perusoikeudet vahvistuvat – jälkihuollon ikäraajaksi 25 vuotta. 11.4. 2019. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 58/2019. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla [https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/1271139/sijoitettujen-lasten-perusoikeudet-vahvistuvat-jal-kihuollon-ikarajaksi-25-vuotta](https://valtioneuvosto.fi/artikkeli/-/asset_publisher/1271139/sijoitettujen-lasten-perusoikeudet-vahvistuvat-jal-kihuollon-ikarajaksi-25-vuotta)

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Suositus tutkintojen kansallisen viitekehyksen (NQF) ja tutkintojen yhteisten kompetenssien soveltamisesta ammattikorkeakouluissa. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla: [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene\\_nqf.pdf](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene_nqf.pdf)

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Loimaan Kirjapaino Oy.

Suomen perustuslaki 1999/731. Viitattu 21.11.2019. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#P6>

Sydänmaalakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Talentia. 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Viitattu 21.11.2019. Saatavilla [https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia\\_Etiikkaopas\\_2017.pdf](https://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/docs/Talentia_Etiikkaopas_2017.pdf)

Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy.

Valviran uutisartikkeli. 2019. Sijaishuollossa olevien lasten ja nuorten oikeuksien toteutumisessa puutteita. Viitattu 13.11.2019 Saatavilla <https://www.valvira.fi/-/sijaishuollossa-olevien-lasten-ja-nuorten-oikeuksien-toteutumisessa-puutteita>

Valtioneuvoston asetus tutkintojen ja muiden osaamiskokonaisuuksien viitekehyksestä. 2017. Viitattu 25.11.2019. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2017/20170120>

Vehkalahti, K., Rutanen, N., Lagström, H. & Pösö, T. 2010. Kohti eettisesti kestävä lasten ja nuorten tutkimusta. Teoksessa H. Lagström, T. Pösö, N. Rutanen & K. Vehkalahti (toim.) Lasten ja nuorten tutkimuksen etiikka, 10-23. Nuorisotutkimusseura Ry.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Vuokila-Oikkonen, P. 2015. Työn ja työkäytäntöjen yhteiskehittäminen. Teoksessa J. Helminen (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen, 207–218. United Press Global.



## Liitteet (5 kpl)

Liite 1. Projektiryhmään kuuluvat henkilöt ja heidän vastualueensa (Taulukko 1.)

Liite 2. JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt tutkimukset/julkaisut (Taulukko 4.)

Liite 4. Aineiston analyysi, 1a sykli (Taulukko 5.)

Liite 5. Omaohjauslomake

Henkilö	Vastuualue
yamk-opiskelija	Projektipäällikkö toteuttaa ja kantaa kokonaisvastuun projektista. Hän laatii opinnäytetyölle tutkimus- ja kehittämissuunnitelman, tekee työnjaon tehtävistä ja seuraa projektiin liittyvien tehtävien edistymistä, vastaa viestinnästä ja riskienhallinnasta, ratkaisee mahdollisia ongelmia, laatii loppuraportin sekä päättää projektin.
kasvatusjohtaja/varatoimitusjohtaja	Osallistuu asiantuntijan ja johtajan roolissa muutosjohtamiseen ja laatujohtamiseen sekä 1. syklin pohjalta laadittuihin toimintatapojen kehittämiseen, kehittämissuunnitelman implementointiin sekä arviointiin.
ohjaaja VillaSyli	Osallistuu projektiryhmässä 1.syklin pohjalta laadittujen toimintatapojen ja mittareiden kehittämiseen omaa asiantuntijuuttaan esille tuoden, kehittämissuunnitelman implementointiin muutosagenttina toimien ja arviointiin osallistuen.
päivystävä ohjaaja Villis	Osallistuu projektiryhmässä 1.syklin pohjalta laadittujen toimintatapojen ja mittareiden kehittämiseen omaa asiantuntijuuttaan esille tuoden, kehittämissuunnitelman implementointiin muutosagenttina toimien ja arviointiin osallistuen.
päivystävä ohjaaja, vt vastuuhjaaja Villa-Syke	Osallistuu projektiryhmässä 1.syklin pohjalta laadittujen toimintatapojen ja mittareiden kehittämiseen omaa asiantuntijuuttaan esille tuoden, kehittämissuunnitelman implementointiin muutosagenttina toimien ja arviointiin osallistuen.
vastuuhjaaja VillaSyli	Osallistuu asiantuntijan ja johtajan roolissa muutosjohtamiseen ja laatujohtamiseen sekä 1. syklin pohjalta laadittuihin toimintatapojen kehittämiseen, kehittämissuunnitelman implementointiin sekä arviointiin.
palvelukoordinaattori, lastensuojelun asiantuntija	Osallistuu asiantuntijan roolissa muutosjohtamiseen ja laatujohtamiseen sekä 1. syklin pohjalta laadittuihin toimintatapojen kehittämiseen, kehittämissuunnitelman implementointiin sekä arviointiin.



21.5.2013  
OHJE

### JBI Kriittisen arvioinnin tarkistuslista tulkinnalliselle ja kriittiselle tutkimukselle

Kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään tutkimuksen metodologisen laadun arviointiin. Arviointikriteerit määrittyvät käytetyn tutkimusasetelman mukaisesti. Järjestelmällisen katsauksen teossa edellytetään kahden tutkijan itsenäisesti tekemää arviointia.

JBI-katsausta laadittaessa tulkinnallisten ja kriittisten tutkimusasetelmien mukaisesti tehtyjen tutkimusten arviointi toteutetaan SUMARIn QARI-moduulissa alla olevien kriteereiden mukaisesti. Arviointikriteerien yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu Joanna Briggs Instituutin julkaisemassa SUMARI käyttöohjeessa (s.89-92), johon katsausten tekijöiden on syytä tutustua arviointia tehdessään. Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (n/a). (JBI.)

Nro \_\_\_\_\_

Kirjoittaja \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	n/a
1. Onko kuvattu filosofinen näkökulma ja tutkimusmetodologia yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko tutkimusmetodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston keruumenetelmät yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko tutkimusmetodologia ja aineiston esittäminen ja analyysi yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko tutkimusmetodologia ja tulosten tulkinta yhtenevät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuurinen tai teoreettinen asemointi ilmaistu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja päinvastoin kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ovatko osallistujat ja heidän äänensä asiaankuuluvasti kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita ja onko tarvittava eettisen toimikunnan hyväksyntä hankittu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Lähde: Joanna Briggs Institute. SUMARI User Manual: Version 5.0. The Joanna Briggs Institute, Australia. Saatavilla: <http://www.joannabriggs.org/SUMARI>

Tekijä, vuosi, julkaisumaa, julkaisu	Otos	Tarkoitus	Metodi	Tärkeimmät tutkimustulokset
Tanninen, K. 2008. Suomi. Diffusion of administrative innovation : TQM implementation and effectiveness in a global organization.	20500 sivua dokumentteja, 420 min. nauhoitettuja haastatteluja, 467 vastattua kyselyä	Luoda uutta tietoa hallinnollisesta innovaatiosta, sen hyväksymisestä, leviämisestä ja tehokkuudesta organisaatiossa.	Tapaustutkimus	Johtajien osallistuminen, muutosagenttien tuki ja tehokkaat implementointi- ja mittaustyökalut ovat edellytyksiä kokonaislaadunhallinnan strategian hyväksymiseen ja leviämiseen. Tulokset osoittivat, että TQM-mallilla on vaikutusta yhtiön suorituskykyyn mitattuna kannattavuudella, tuottavuudella ja asiakastytyväisyydellä.
Ojala, J. 2007. Suomi. Toiminnan laadun parantaminen organisaation itsearvioinnilla : tutkimus Suomen puolustusvoimien tulosyksiköissä.	n=72	Lisätä tietoa ja ymmärrystä organisaation itsearvioinnista ja sen vaikuttavuudesta tutkimalla, miten organisaatiota itsearvioidaan maavoimien valmiusyhtymissä ja Maasotakoulussa	Tapaustutkimus	Tutkimuksen tulosten perusteella organisaation itsearvioinnin vaikuttavuuden merkityskokonaisuus on selitettävissä viiden teeman avulla; ”organisaation itsearviointi ja tulosjohtaminen”, ”ollaanko samaa perhettä”, ”poistetaan kivi kengästä, ja hieräminen loppuu siihen”, ”strateginen valinta” ja ”henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen”. Vaiheistettua organisaation itsearviointia voidaan käyttää osana tulosjohtamista. Muita keskeisiä tutkimustuloksia ovat organisaation itsearvioinnin välittömät ja välilliset vaikutukset.
Jokinen, T. 2004 Managing quality inside a high-technology project organization. Väitöskirja Oulu : Oulun yliopisto.		Tutkia kokonaislaadunhallinnan (TQM) periaatteiden käyttöönottoa korkean teknologian uusien tuotteiden kehittämisorganisaatiossa, jossa käynnissä olleet tuotekehitys ja	Toimintatutkimus	Erityisolosuhteissa organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on olennainen merkitys TQM:n toteuttamiselle. Tutkimus osoittaa myös, että kyseisissä olosuhteissa TQM on erityisesti oppimisen haaste.

		hypergrowth tarjosivat tutkimukselle äärimmäiset olosuhteet.		
Tervonen, A. 2001. Suomi. Laadun kehittämisen suomalaisissa yrityksissä.	n=24	Etsiä yritysten motiiveja laadun kehittämiseen, tutkia total quality management (TQM) -ajattelun soveltamisen syvällisyyden vaikutuksia, selvittää laadun kehittämistyön ajallisen keston vaikutuksia ja saada kokonaiskuva keskeisimpien laadun kehittämiskeinojen toteutuksesta ja menestyksellisyydestä.	Strukturoimaton teemahaastattelu täydennettynä strukturoidulla haastattelulla. Aineistoa analysoidaan sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmin	Yleisin laadun kehittämisen aloitusmotiivi oli asiakasvaatimukset ja oma kehityshalu. TQM ajattelun laaja-alainen soveltaminen johti laadun kehittämisen kannalta positiiviseen suuntaan. Kehitystyön ajallinen kesto näkyi vain vähän kehittämisen eri osa-alueilla. Laadun kehittämistyön menetyksellisyyden kannalta positiivisia asioita olivat: henkilöstön aktiivisuus, itsearviointien hyödyntäminen, toimintaprosessien kuvaaminen ja kehittäminen, sekä asiakas- ja toimittajajayhteistyö.
Eisner R, Patel R. 2017. Strengthening the regulatory system through the implementation and use of a quality management system. Rev Panam Salud Publica. 2017 Apr 20;41:e12.		Laadunhallintajärjestelmän (QMS) käyttöönottoprosessin esittely ja hankkeen aikana saatujen etujen vaikutus sääntelyjärjestelmän parantamiseen		QMS: n käyttöönotto ja käyttö johti sääntelyjärjestelmään, joka on tehokkaampi, reagoivampi ja mukautuvampi muutoksiin.
Moradi T, Jafari M, Maleki MR, Naghdi S, Ghiasvand H. 2015. Quality Management Systems Implementation Compared With Organizational Maturity in Hospital. Glob J Health Sci. 2015 Jul 27;8(3):174-82. doi: 10.5539/gjhs.v8n3p174.	I n=32 II n=96	Tutkia ja verrata laadunhallintajärjestelmää toteutettavien sairaaloiden organisaation kypsyyden tasoa.	analyttinen poikileikkaustutkimus	Sairaaloiden organisaatiokypsyydessä ei ole merkittäviä eroja laatu järjestelmien toteutuksen eri tasoilla.

<p>Rubenstein L, Khodyakov D, Hempel S, Danz M, Salem-Schatz S, Foy R, O'Neill S, Dalal S, Shekelle P. 2014. How can we recognize continuous quality improvement? Int J Qual Health Care. 2014 Feb;26(1):6-15. doi: 10.1093/intqhc/mzt085. Epub 2013 Dec 4.</p>	n=79	Tunnistaa olen- naiset metodolo- giset piirteet CQI: n tunnistamiseksi.	Arviot kvantitatiivi- sesti ja paneeli- keskustelut ja kvalitatiivinen data-analyysi kes- kusteluista	Ominaisuudet 'systemaat- tinen tieto-ohjattu toimin- ta', 'suunnittelu paikallisia olosuhteita ajatellen' ja 'iteratiivinen kehitys ja testaus' täyttivät priori - standardit olennaisina CQI-ominaisuuksina.
<p>Kaplan HC, Brady PW, Dritz MC, Hooper DK, Linam WM, Froehle CM, Margolis P. 2010. The influence of context on quality improvement success in health care: a systematic review of the literature. 2010 Dec;88(4):500-59. doi: 10.1111/j.1468-0009.2010.00611.x. Review.</p>	n=47	Tunnistaa tekijät, jotka saattavat vaikuttaa QI: n menestykseen; luokitella, tiivistää ja syntetisoida nämä tekijät; ja ymmärtää tämän tutkimuskentän nykyinen kehitys- vaihe.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Useiden asiayhteyden vaikuttavien tekijöiden osoitettiin olevan tärkeitä QI-onnistumisen kannalta. Nykyisessä kirjallisuudessa tekijöille ei ole riittäviä määritelmiä, ja on omi- naista huomattava vaihtelu siinä, miten kontekstuaalisia tekijöitä mitataan tutkimuksissa.
<p>Alagoz, E., Chih, M-Y., Hitchcock, M. Brown, Randall, Quanbeck, A. 2018. The use of external change agents to promote quality improvement and organizational change in healthcare organizations: a systematic review. BMC Health Services Research 18:42.</p>	n=21	Tarkastella ulkoisten muutosagenttien roolia monitahoisissa inter- ventioissa, joiden tarkoituksena on edistää terveydenhuollon organisaation muutosta erityisesti perushoidossa.	systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Laadun parantamisen valmennus säännöllisellä, rätälöityllä seurannalla on tehokas osa menestystä organisaatiomuutosstrategiaa

Brandrud, AS, Bjørnar Nyen, B., Hjortdahl, B., Sandvik, L., Helljesen Haldorsen, GS, Bergli, M. Nelson, E.C., Bretthauer, M. 2017. Domains associated with successful quality improvement in healthcare –a nationwide case study. BMC Health Services Research 17:648	n=132	Tutkia parantamisen edellytyksiä etulinjan terveydenhuollon ammattilaisten näkökulmista ja arvioida jatkuvan parantamismenetelmän tehokkuutta.	Kvalitatiivinen tutkimus	Hyvä opastus ja keskittyminen laadun parantamisen mittaamiseen ovat liittäneet onnistumisen todennäköisyyttä laadun parantamishankkeissa.
---	-------	--	--------------------------	---

## Pelkistetty Ilmaisu

Ala-  
luokka Ylä-  
luokka

16 When modeling an innovation diffusion framework for TQM implementation, Ahire and Ravichandran (2001) emphasize the importance of top management commitment.	Johdon osallistuminen laatutyöhön (b) 16, 31, 45, 63, 106, 115, 131, 136	Johdon sitoutuminen (a, b, c)
31 the top management involvement is prerequisite especially in the early stages of adoption		
45 Especially, in the early phases of the adoption, the top management involvement is a prerequisite		
63 the key is the management involvement and especially the top management involvement.		
106 (Consistent and organization-wide implementation of TQM is a holistic learning process) where the critical mass of committed leadership is a prerequisite.		
115 before actually starting implementation, it is necessary to ensure management commitment		
131 Seuraavien elementtien olemassa olo oli löydettävissä tutkimusaineistosta: ylimmän johdon sitoutuminen		
136 yritysjohtamisen laadun kehittämiseen näkyneen monien siihen liittyvien asioiden edistykseksi.	Johdon tuki laatuölle (a) 2, 3, 42, 116, 155, 156, 187, 206	Johdon sitoutuminen (a, b, c)
2 At the beginning, the role of the managers was vital for the adoption decision.		
3 especially the role of the top managers who showed total commitment by making a conscious investment in quality when allocating resources to establish a quality management organization		
42 TQM is perceived in a more positive way (i.e. more useful, compatible and observable) in organizational structures that are supported by the top management.		
116 before actually starting implementation, it is necessary to ensure... availability of sufficient resources.		
155 lack of support from top management for implementation of quality approaches in organizations, not only the customer satisfaction does not improve		
156 lack of support from top management for implementation of quality approaches in organizations ...also costs and a waste of time is imposed on organizations.		
187 Other factors... that had fairly consistent associations with QI success were board leadership for quality: ... resources;		
206 quality improvement projects with good guidance... have an increased likelihood of success.	Johdon vastuu (c) 83, 96, 119, 145	Johdon sitoutuminen (a, b, c)
83 Esimiesten velvollisuus on reagoida tehtyihin parannusesityksiin.		
96 the driver is boundary systems. Normative standards are decisively created and controlled by the management.		
119 Some improvement actions should be implemented through breakthrough projects by creating new normative standards, managed by a senior manager		
145 By having... a management aware of process interactions, the ability to respond to changing work demands was greatly improved.		



1 customers requested ISO standards and quality improvement activities. It was the customers who first stressed the importance of continual improvement issues.	Motiivit laadun kehittämiseen (i) 1, 14, 15, 18, 22, 26, 28, 29, 37, 39, 40, 41, 50, 51, 53, 56, 58, 64, 67, 95, 125, 126, 127, 129, 130, 133, 150, 177, 181, 184, 186, 191, 193	Muutosjohtaminen (i, j)
14 As soon as the benefits of the pioneering units became visible, it was easier for others to start the process.		
15 In the innovation diffusion literature emphasizes the influence of near peers as the most important motivator in the adoption.		
18 internal quality award competition were the concrete actions that were done in order to get the innovation and its results more visible.		
22 After establishing internal quality competition, the consequences of the TQM model became more visible and concrete to the entire organization.		
26 Positive comments and feedback from pilots supported the implementation.		
28 all positive information supported the implementation.		
29 t if there is the right spirit in place, people can accomplish anything - and finally get things done together.		
37 there are differences in how change agents perceive TQM as compared to those who do not voluntarily assume this role.		
39 those with a tenure between two and ten years perceived the compatibility and observability of TQM as lower than those who are at very early or late stages in their careers.		
40 Individuals are more likely to assume the change agent role when they work in an organization with a less formalized structure.		
41 TQM is perceived in a more positive way (i.e. more useful, compatible and observable) in organizational structures that are more formalized, interconnected, decentralized		
50 innovation, individual and organizational characteristics have various effects on the individual organizational members' change agent behavior, for example: orrelative advantage affects positively on change agents behavior		
51 innovation, individual and organizational characteristics have various effects on the individual organizational members' change agent behavior, whereas ocompatibility and observability affect negatively on change agent behavior		
53 innovation, individual and organizational characteristics have various effects on the individual organizational members' change agent behavior, for example: oformalization, which affects negatively on that behavior.		
56 then relative advantage affects positively on both the change agent behavior and implementation.		
58 (the centralized system helps to institutionalize the administrative innovation) and thus encourage involvement.		
64 there are other concrete implications for managers: the easier it is to see advantages, the faster implementation is		
67 positive news about the adoption for earlier adopters support the development.		
95 such concepts as empowerment are added to the model.		
125 Tässä aineistossa asiakasvaatimukset ja -kyselyt nousivat tärkeämmäksi motiiviksi kuin useimmissa teoriaosassa tarkastelluissa tutkimuksissa.		
126 Tässä tutkimuksessa toiseksi tärkeimmäksi kohonnut oma sisäinen kehityshalu erilaisine vivahteineen on yleensä nimetty keskeisimmäksi motiiviksi.		
127 Muissa motiiveissa (mm. kilpailijoiden toiminta, viranomais- ja konsernijohdon vaatimukset) tämän tutkimuksen havainnot vastasivat paremmin muita tutkimustuloksia.		

129 (Sisäinen kehityshalu oli johtanut myöhemmin sisäisten asioiden edistykellisyys-teen: henkilöstö oli aktiivisesti mukana laadun kehittämässä ja) toimintaprosessien kehittämässä oltiin pitkältä.	Motiivit laadun kehittämiseen (i) 1, 14, 15, 18, 22, 26, 28, 29, 37, 39, 40, 41, 50, 51, 53, 56, 58, 64, 67, 95, 125, 126, 127, 129, 130, 133, 150, 177, 181, 184, 186, 191,	Muutosjohtaminen (i, j)
130 Viranomaisvaatimusmotiivi ei ollut vienyt laadun kehittämistä edistyneeseen tilaan.		
133 Seuraavien elementtien olemassa olo oli löydettävissä tutkimusaineistosta: ...asiakaskeskeisyys		
150 Among the eight dimensions of organizational maturity, only the three ones including "customer focus"...were significantly different between the first-level and third-level hospitals of implement quality management systems.		
177 more than sixty-six contextual factors could be related to QI success. Although most factors were examined in only a few studies, competition...were examined in at least nine (20%) articles		
181 With the exception of ownership, teaching status, and competition, all this factors were generally shown to influence QI success, with more than half the associations tested being significantly associated with success.		
184 Other factors... that had fairly consistent associations with QI success were board leadership for quality: ...customer focus;		
186 Other factors... that had fairly consistent associations with QI success were board leadership for quality: ...microsystem motivation to change		
191 there are many potential ways of increasing physicians' involvement in QI, like ... tying participation in QI to maintenance of board certification (CaverZagie et al. 2009).		
193 While other aspects of context, such as microsystem motivation... may be modifiable, it still is not clear how best to change these factors.		
4 after the decision to adopt the innovation had been made, as it was a question about an administrative innovation, active change agents and opinion leaders were needed to support the innovation adoption decision and further implementation.	Muutoksen tekijät (j) 4, 5, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 30, 32, 38, 43, 46, 54, 78, 79, 87, 94, 113, 118, 120, 121, 123, 140, 188, 198, 204, 205, 210	Muutosjohtaminen (i, j)
5 One of the important factors influencing TQM adoption was that, the development of total quality thinking was not driven by outside consultants but by the change agents within the company		
7 Other key people who supported the process in the beginning were the active Board members and especially the one responsible for quality issues.		
8 Because all the development issues had to be accepted by the Board, they were all the time in touch with quality thinking.		
9 The total quality management steering group together with the Vice President of total quality management have been the real change agents when they put effort into developing the model		
10 fostering first the adoption		
and 11 later the implementation process.		
12 the change agents may have an important role in implementing the innovation		
13 Trained quality facilitators, who voluntarily carried out self-assessments in other units, played an important role later in spreading the information around.		
30 The network of voluntary quality facilitators was formed to help in the implementation process.		
32 a powerful change driven by internal change agents and network is needed	Muutoksen tekijät	Muutosjohtaminen (i, j)
38 those working as quality responsible are naturally more likely to assume a change agent role than those working in other managerial positions.		
43 less formalized organizational structures seem to promote change agency.		
46 Especially, in the early phases of the adoption, (the top management involvement is) a prerequisite as well as the role of the active internal change agents.		

54	less formalized organization supports the change agent behavior		
78	laatupäällikön asemalla ja tehtävän sisällöllä on erittäin keskeinen merkitys toiminnan laadun parantamisen käytännön johtamiselle toiminnan tasolla.		
79	Käsite laatupiiri on laajennettavissa käsittämään esimiesjärjestelmän puhuttelu- ja kokouskäytännöt sekä ne ryhmät ja toimikunnat, jotka käsittelevät toiminnanparantamiseen liittyviä asioita.		
87	The preferred system is a quality board who monitor the performance and establish improvement actions.		
94	such concepts as teamwork are added to the model.		
113	facilitation...are required.		
118	to implementing improvement projects , the quality manager is also responsible for promoting and maintaining general quality awareness with hope that improvement actions are taken through organizational initiative and leadership.		
120	Some improvement actions should be (implemented through breakthrough projects by creating new normative standars, managed by a senior manager and) followed up by a steering group.		
121	The implementation requires change agents		
123	The implementation requires... implementing a training program for the target group of the improvement project		
140	Aikaiseen järjestelmän rakentamiseen liittyi laadunhallintajärjestelmäkonsultin roolin tärkeys, mikä ei useinkaan näyttäisi vaikuttaneen positiivisesti myöhempään kehitykseen.		
188	Other factors... that had fairly consistent associations with QI success were board leadership for quality: ... QI team leadership.		
198	a multi-faceted implementation strategy featuring regular, tailored follow up via practice facilitation is most likely to promote successful organizational change.		
204	a more comprehensive strategy is involving the thoughtful selection		
205	a more comprehensive strategy is deployment of external change agents who work intimately with clinic sites as part of a multifaceted implementation strategy.		
210	High performing professional environments were succesfully pursuing patient-centered quality improvement if they had access to a combination of:... improvement knowledge experts who provided good guidance and help with measurement, and made the team able to organize the improvement efforts well in spite of the difficult resource situation (time and personnel).		

52 innovation, individual and organizational characteristics have various effects on the individual organizational members' change agent behavior, for example: oempowering leadership has no effects on change agents behavior	Johtamiskulttuuri (d) 52, 59, 74, 92, 112, 132, 137, 151, 176, 194	Organisaation oppiminen (d, e, f, g, h)
59 units with more empowering leadership had adopted the innovation earlier		
74 Organisaation johto on avainasemassa luotaessa oppivaa organisaatiota tukevia toimintaedellytyksiä ja sellaista toimintaympäristöä, jossa toiminnan laadun parantaminen on mahdollista.		
92 by organizational leadership can be encouraged.		
112 Apart from technical skills, specific leadership are required.		
132 Seuraavien elementtien olemassa olo oli löydettävissä tutkimusaineistosta: ... Leadership		
137 Henkilöstön aktiivisuutta voidaan pitää seurauksena avoimesta, henkilöstöä korostavasta johtamiskulttuurista.		
151 Among the eight dimensions of organizational maturity, only the three ones including... "leadership"...were significantly different between the first-level and third-level hospitals of implement quality management systems.		
176 more than sixty-six contextual factors could be related to QI success. Although most factors were examined in only a few studies, leadership from top management...were examined in at least nine (20%) articles		
194 While other aspects of context, such as leadership, may be modifiable, it still is not clear how best to change these factors.		
72 Toimintakulttuurin muutos vaatii aikaa.	Organisaatiokulttuuri (f) 72, 77, 89, 103, 107, 138, 163, 168, 178, 179, 183, 192	Organisaation oppiminen (d, e, f, g, h)
77 Avoin ja kiireetön ilmapiiri mahdollistavat keskittymisen toiminnan laadun suunnitelmalliseen ja johdettuun parantamiseen.		
89 the driver of improvement is belief systems.		
103 ...organizational culture...also need developed.		
107 In creating changes in organizational culture, teams have a central role, as they are able to create their own values systems		
138 Organisaatiossa vallitsi avoin keskustelukulttuuri.		
163 Panelists identified seven additional features - 'aiming to change routine work' - as important for CQI success or reporting.		
168 Use and reporting of these additional features should be encouraged when relevant.		
178 more than sixty-six contextual factors could be related to QI success. Although most factors were examined in only a few studies, organizational culture...were examined in at least nine (20%) articles		
179 more than sixty-six contextual factors could be related to QI success. Although most factors were examined in only a few studies, years involved in QI, were examined in at least nine (20%) articles.		
183 Other factors... that had fairly consistent associations with QI success were board leadership for quality:... particularly clinical integration across departments;		
192 While other aspects of context, such as organizational culture... may be modifiable, it still is not clear how best to change these factors.		

27 sharing of best practices supported the implementation.	Osaamisen kehittäminen (e) 27, 71, 99, 104, 105, 111, 114, 122, 124, 135, 171, 199, 208	Organisaation oppiminen (d, e, f, g, h)
71 Toiminnan laadun parantamisen menetelmien ja työkalujen käyttö on koulutettava henkilöstölle		
99 the implementation of TQM is a learning process.		
104 leadership also need developed.		
105 Consistent and organization-wide implementation of TQM is a holistic learning process		
111 (The prerequisite of consistent implementation is a critical mass of competent individuals) able and willing to coach others. The individuals may be managers, other trusted members of the organization or specifically appointed facilitators.		
114 change management competencies are required.		
122 The implementation requires... creating a learning environment to enable the change agents to reach the required competence level for coaching the implementation		
124 The implementation requires... implementation to be controlled until learning is integrated in to the organizational culture.		
135 Seuraavien elementtien olemassa olo oli löydettävissä tutkimusaineistosta: ....valmennus ja koulutus.		
171 A focus of the work reported here is on enabling learning across CQI projects.		
199 Provision of educational materials...are often integral components of such a strategy, but those components cannot function as implementation strategies on their own.		
208 High performing professional environments were succesfully pursuing patient-centered quality improvement if they had access to a combination of: (a) knowledge of best practice, provided by professional subject matter experts		
6 Committed employees took a major role in the implementation process		
21 After developing the self-assessment model criteria the consequences of the TQM model became more visible and concrete to the entire organization.		
24 The knowledge of the innovation expanded as soon as the measuring methods developed.		
25 committed employees took a major role in the implementation process		
70 sekä työntekijöiden osallistuminen toiminnan tasolla.		
75 Organisaation itsearviointi tarjoaa foorumin, jossa työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan toiminnan laadun parantamiseen.		
76 Organisaation itsearviointitilaisuudet tarjoavat henkilöstölle sosiaalisen tapahtuman, joka tukee henkilöstön sitouttamista osallistumisen kautta.		
80 Organisaation itsearvioinnin aikataulutuksella saadaan sekä työntekijät että johto osallistumaan ja sitoutumaan toiminnan laadun parantamiseen.		
93 By initiative can be encouraged.		
109 The process of continuous improvement was based on data from workshops and discussions, i.e. interactive control systems.		
110 The prerequisite of consistent implementation is a critical mass of competent individuals		
128 Sisäinen kehityshalu oli johtanut myöhemmin sisäisten asioiden edistysellisyyteen: henkilöstö oli aktiivisesti mukana laadun kehittämisessä		
139 Onko aloitetoiminta "porras laadun kehittämisen rappusilla", minkä yli ei voi hypätä? Suhtautumisessa aloitteisiin näkyi, millaiset valmiudet organisaatiolla on antaa ja ottaa vastaan kehittämisajatuksia.		

143 The robustness improved through increased opportunities for employees and stakeholders to identify areas and processes requiring improvement, factual analysis of the opportunities, and use of continual improvement processes.		
144 By having a well-trained, stable, and involved staff ...the ability to respond to changing work demands was greatly improved.		
167 Panelists also identified seven additional features -... engaging 'multidisciplinary teams from target organizations' - as important for CQI success or reporting.		
185 Other factors... that had fairly consistent associations with QI success were board leadership for quality: ...physician involvement in QI		
190 there are many potential ways of increasing physicians' involvement in QI, like aligning payment incentives		
66 An active network promotes the implementation	Viestintä (h) 66, 152, 195, 196, 197	Organisaation oppiminen (d, e, f, g, h)
152 Among the eight dimensions of organizational maturity, only the three ones including..."communication with suppliers based on mutual interests" were significantly different between the first-level and third-level hospitals of implement quality management systems.		
195 Our review suggest important findings and points out critical gaps in knowledge that require further investigation. As a implementation strategy, simply informing clinics of opportunities to improve (via audit and feedback)		
196 As a implementation strategy,...advising them on what they should be doing (via educational materials or systemlevel supports) appears generally insufficient to change clinical practice.		
197 In-person education (or persuasion) delivered via academic detailing also is insufficient to change clinical practice in the absence of requent, individualized follow up with clinics.		

19 In the beginning of the adoption process, the work done with quality tools and their promotion was also significant.	Laatutyökalut (m) 19, 33, 47, 147, 157, 158, 162, 174	Systemaattinen kehittäminen (k, l, m, n)
33 effective tools for implementing innovation foster the diffusion		
47 Effective tools for implementing the innovation support and foster the diffusion.		
147 ... use of continual improvement tools provide the means to identify and implement changes to the system.		
157 Maturity models can help managers design an appropriate quality management system in order to achieve successes in the current situation		
158 Maturity models .... help hospital officials to prioritize corrective actions and develop improvement strategies.		
162 a large panel of experts from both research and QI practitioner communities agreed that 'iterative development and testing' are essential features of CQI methods.		
174 all three features should be present as a minimum standard for identifying use of CQI methods. These features are ...(iii) using an iterative development and testing process', such as PDSA. These three essential features are validated for use in identifying, designing and reporting on CQI projects.		
17 The introduction of the self-assessment criteria...were the concrete actions that were done in order to get the innovation and its results more visible.	Mittaaminen ja arviointi (n) 17, 20, 34, 36, 44, 61, 65, 82, 84, 85, 88, 108, 142, 148, 149, 153, 164, 165, 169, 170, 175, 200, 201, 207, 209	Systemaattinen kehittäminen (k, l, m, n)
20 in the early phases of adoption, the development of criteria for assessing the effects of TQM was important for further diffusion of the quality management system.		
34 critical testing support the implementation.		
36 and reinventing support the implementation.		
44 For studying the depth of the implementation, the organizational units' self-assessment scores were used as an indicator.		
61 Another concrete result was that the more formalized the unit was, the higher the self-assessment scores were		
65 if a suitable measurement system for evaluating the effects of the innovation is missing, the role of the top managers and other change agents becomes emphasized.		
82 Itsearviointityön jatkumisen takaamiseksi on tärkeää, että toiminnan laadun parantamisen toteutumista on mahdollista arvioida säännöllisesti.		
84 Esimiesjärjestelmän välityksellä on annettava palaute tehdyistä parannusesityksistä.		
85 myös negatiivinen tieto perusteluineen, miksi parannusesitystä ei toteuteta, on arvokas. Palautteella osoitetaan, että tehdyt parannusesitykset on otettu huomioon toiminnan ja resurssien suunnittelussa ja seurannassa.		
88 The requirements for an ISO 9000 quality standard can be used as a reference for improvement		
108 estimations and evaluations were an essential tool to predict the consequences of actions.		
142 Itsearviointit näyttivät selvästi parantaneen laatupalkintokriteeristöjen osa-alueita, mm. asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden mittaamista ja tasoa.		
148 ... management review of the system provide the means to identify and implement changes to the system.		
149 ... internal/external audits provide the means to identify and implement changes to the system.		
153 implementation of studied quality management systems has impact only three dimensions out of the eight organizational maturity dimensions and has affected these three dimensions more than others.		

164 Panelists identified seven additional features - ... providing 'data feedback to implementers' - as important for CQI success or reporting.		
165 Panelists identified seven additional features - ...'using evidence relevant to the problem' - as important for CQI success or reporting.		
169 These were 'provides data on what was done to produce change'		
170 These were... 'describes the context within the initiative took place'.		
175 more than sixty-six contextual factors could be related to QI success. Although most factors were examined in only a few studies, organizational characteristics (e.g., size, ownership, teaching status)...were examined in at least nine (20%) articles		
200 audit and ... are often integral components of such a strategy, but those components cannot function as implementation strategies on their own.		
201 feedback... are often integral components of such a strategy, but those components cannot function as implementation strategies on their own.		
207 quality improvement projects with a sharp focus on measurement for improvement, have an increased likelihood of success.		
209 High performing professional environments were successfully pursuing patient-centered quality improvement if they had access to a combination of: ...knowledge of current practice provided by simple measurement methods		
35 restructuring support the implementation.		
48 In order the diffusion process to be successful, flexibility the organization is needed.		
49 In order the diffusion process to be successful, restructuring of the innovation and/or the organization is needed.		
55 more formalized organization supports the depth of the implementation		
57 the centralized system helps to institutionalize the administrative innovation		
60 more formalized units had started to implement the innovation earlier compared to their less formalized counterparts.		
62 also the more formalized units had more consistent development of the scores.		
81 Organisaation itsearviointitilaisuuksien oikein ajoitettu ajankohta vuosiaikataulussa mahdollistaa sen, että tulosityksikön sisäisellä itsearvioinnilla kootaan tietoa ja parannusesityksiä tulosityksikön vuosittaiseen toiminnan ja resurssien suunnitteluun ja seurantaan sekä toiminnan laadun parantamiseen.		
97 (the driver is boundary systems. Normative standards are decisively created and controlled by the management. ) Such practices are necessary to provide structure for quality management.		
100 Besides developing such rational organizational assets as structure		
101 ... processes...also need developed.		
102 ... information technology...also need developed.		
159 the organization maturity can be considered as the same as the organization effectiveness in the establishment and implementation of quality management systems in the organization.		
160 a large panel of experts from both research and QI practitioner communities agreed that 'systematic data guided activities...are essential features of CQI methods.		
172 all three features should be present as a minimum standard for identifying use of CQI methods. These features are (i) using 'systematic data guided activities (e.g. aims and measures) to achieve improvement, ...These three essential features are validated for use in identifying, designing and reporting on CQI projects.		



180 more than sixty-six contextual factors could be related to QI success. Although most factors were examined in only a few studies... data infrastructure/information systems were examined in at least nine (20%) articles.		
182 Other factors... that had fairly consistent associations with QI success were board leadership for quality: organizational structure,		
189 through additional capital investments, an organization could easily modify such aspects of organizational infrastructure as information systems (e.g., data infrastructure) and general QI infrastructure (e.g. quality steering council or QI department).		
202 ...and system support are often integral components of such a strategy, but those components cannot function as implementation strategies on their own.		
23 By creating own criteria, it was possible to connect the perceived effects with the organization's strategic decisions and management actions.		
68 Organisaation itsearviointi on saatava osaksi käytettävää johtamisjärjestelmää,		
69 mihin vaikuttavat johdon sitoutuminen ja toiminta strategisella tasolla		
73 Organisaation itsearvioinnin strategisen tason johtamiskäytännön vaikutuksia on arvioitava säännöllisesti		
86 A system for quality management and continuous improvement needs to be established.		
90 Establishing a vision and purpose for the organization, directions on how to contribute can be given to the employees.		
91 By establishing organizational values can be encouraged.		
98 normative and innovative quality is managed through a quality strategy that is clear linked with business objectives. Within this quadrant, diagnostic control system is the driver.		
117 The quality manager needs to link quality improvement with business management.		
134 Seuraavien elementtien olemassa olo oli löydettävissä tutkimusaineistosta:...prosessiajattelu		
141 Laadunhallintajärjestelmän korkeatasoisuudella oli yhteys siihen, että järjestelmä kattoi keskimääräistä suuremman osan organisaatiosta. Tällöin järjestelmästä näyttäisi tulleen kokonaisvaltaisempi laadun kehittämisen väline.		
146 Better knowledge of stakeholders' needs... provide the means to identify and implement changes to the system.		
154 Establishment of quality management models in hospitals is essential for their excellence; but the philosophy and purpose of its establishment in the organization should always be considered.		
161 a large panel of experts from both research and QI practitioner communities agreed that 'designing with local conditions in mind' ...are essential features of CQI methods.		
166 Panelists identified seven additional features - ... having 'specific predefined aims' - as important for CQI success or reporting.		
173 all three features should be present as a minimum standard for identifying use of CQI methods. These features are ... (ii) 'designing with local conditions in mind' (i.e. to fit the special characteristics of targeted local environment(s)) ...These three essential features are validated for use in identifying, designing and reporting on CQI projects.		
203 a more comprehensive strategy is required to change clinical practice,		
	Yhteys strategiaan (k) 23, 68, 69, 73, 86, 90, 91, 98, 117, 134, 141, 146, 154, 161, 166, 173, 203	Systemaattinen kehittäminen (k, l, m, n)

# OMAOHJAUS<sub>pvm:</sub> \_\_\_\_\_

LOMATOIVEET JA KAVERITOIVEET:

KOULUASIAT: (kokeet, leirit, muistettava, läksyt)

HARRASTUS- JA VAPAA-AIKA:

HOIDETTAVAT/HANKITTAVAT (hox. Budjettiarvio aina!)

Mitä hankittu ed. viikolla?

Yhdessä katsottu ja todettu omaohjaajan kanssa tarve hankinnalle:

KUULUMISET:

ARJEN TAVOITTEET (1-3) JA NIIDEN TOTEUTTAMINEN:

TUNNE- MIEUJALATAVOITTEET (1-3) JA NIIDEN TOTEUTTAMINEN:

OMAT TERVEISET KUUKAUSIRAPORTTIIN, VOI OLLA MYÖS PIIRRUSTUS TAI ERILLINEN KUVA TAI  
TAIDETEOS TAI VASTAAVA