



Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveydenalan ylempi ammattikor-
keakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johta-
misen koulutusohjelma
Opinnäytetyö ylempi AMK
Kevät 2011
Eeva Hovi-Ukkonen

Lahden ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Eeva Hovi-Ukkonen: Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö 98 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Tämä kehittämishanke toteutettiin yksityisessä lastenkoti Kotirauhassa. Kehittämishankkeessa oli kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli määritellä ja kuvata lastenkoti Kotirauhan hoito- ja kasvatustoiminta laatukäsikirjan muotoon. Laatukäsikirjassa tehdään näkyväksi lastenkodin hoito- ja kasvatustyön laatu niin työntekijöille kuin palvelun ostajille ja käyttäjillekin. Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli arvioida ITE-arviointimenetelmällä laatukäsikirjan toteutumista käytännössä.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli lastenkodin toiminnan kehittäminen pitkällä aikavälillä. Tarkoituksena oli saada lastenkodin henkilöstö luomaan yhdessä organisaatiolle toimiva laadunhallintajärjestelmä, jossa kuvataan oma toiminta- ja laadunhallinta. Tarkoituksena oli saada henkilöstö sitoutumaan laadun jatkuvaan kehittämiseen ja toimimaan omaa laadunhallintajärjestelmää hyväksikäyttäen. Jatkossa laadun arvioinnista saadut tulokset toimitettiin organisaation toiminnan kehittämisen pohjana.

Kehittämishanke oli oppimis- ja kehittämisprosessi, joka toteutettiin vuosien 2007 - 2009 aikana. Kehittämishankkeen suunnittelu- ja toimintavaiheessa käytettiin hyväksi alan konsultteja, joilla edellytettiin olevan laaja-alaista kokemusta vastaavanlaisen kehittämisen toteuttamisesta ja sosiaalialan sijaishuollosta. Kehittämishankkeessa käytettiin toimintatutkimuksen viitekehystä. Opinnäytetyön kehittämishanke oli rajattu ensimmäiselle toimintatutkimuksen syklille.

Kehittämishankkeen aikana valmistui ensimmäinen versio lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirjasta. Se on laaja kokonaisuus, jossa lastenkodin hoito- ja kasvatustoiminta sekä ydinprosessit on määritelty ja kuvattu. Hankkeen avulla toiminnan kehittäminen pääsi vauhtiin ja henkilöstö motivoitui jatkuvaan laatu- ja työtyytyväisyyteen. Kotirauhan lastenkotitoiminnan laadunhallinta jakaantuu nyt luontevasti koko vuoden ajalle. Kehittämishankkeen jälkeen saadut ITE-arviointimenetelmän positiiviset tulokset kertovat, että jotain on saatu aikaiseksi ja kehitystä on tapahtunut. Lastenkotitoiminnan kehittämisen suunta on oikea. Lastenkodin toiminta on jämäköitynyt ja uusia käytäntöjä on otettu käyttöön. Kehittämishankkeen todelliset tulokset ja vaikutukset ovat todettavissa vasta viiden vuoden kuluttua.

Avainsanat: Lastensuojelu, sijaishuolto, laatu, laatukäsikirja, toimintatutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Development and Leadership in Health Care Social Services, Master`s Degree

Eeva Hovi-Ukkonen: Quality Manual for Kotirauha Children`s Home

Master`s Thesis in 98 pages, 10 pages of appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The development project was implemented in cooperation with the privately-owned Kotirauha Children`s Home. The development project had two aims. The first aim was to determine and describe the caregiving and child-rearing activities of Kotirauha Children`s Home in the form of quality manual. The quality manual provides visibility to the quality of the caregiving and child-rearing work for the employees as well as for the buyers and users of the service. The second aim of the development project was to evaluate the practical implementation of the quality manual using the ITE self-assessment method.

The objective of the development project was to develop the operations of the children`s home in the long term. The aim was to get the personnel of the children`s home to cooperate in creating a functional quality management system that describes the activities and quality management measures to be undertaken by the organisation. The aim was to get the personnel to commit to continuous development of quality and to apply the organisation`s quality management system in their own work. In the future, results gained from quality assessments would function as the foundation for operational development in the organisation.

The development project was a learning and development process that was implemented between 2007 and 2009. In the planning and implementation stages of the development project, consultants were used that were required to have broad-based experience in the implementation of corresponding development processes and in the area of foster care in social services. The framework of action research was used in the development project. The part of the development work described in this thesis is limited to the initial cycle of the action research.

The first version of the quality manual for Kotirauha Children`s Home was completed during the development project. The manual covers a broad range of topics and defines and describes the caregiving and child-rearing activities and the core processes of the children`s home. The project was central in launching the development of operations and provided the staff with motivation for constant improvement of quality. The quality management work carried out in Kotirauha Children`s Home is now distributed evenly throughout the year. The positive results gained through the ITE assessment method after the development project indicates tangible achievements and real progress. The operations of the children`s home are more clearly defined, and new practices have been adopted. However, the actual results and effects of the development work can only be observed five years from now.

Key words: child protection, quality, quality manual, action research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	5
2.1	Kotirauhasäätiö	5
2.2	Lastenkoti Kotirauha toimintaympäristönä	6
2.3	Toiminnan arvot ja kasvatuseriaatteet	7
2.4	Heinolan kaupunki toimintaympäristössä	8
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS	10
4	LAATU	11
4.1	Laadunhallintajärjestelmä	14
4.2	Laatukäsikirja	19
4.3	Asiakaslähtöiset palvelusprosessit	21
4.4	Prosessien kuvaus	23
5	LASTENSUOJELUN SIIJAISHUOLTO	24
5.1	Lastensuojelun asiakkuus	26
5.2	Uuden lastensuojelulain tuomat haasteet	27
5.3	Laatu sijaishuollossa	29
5.4	Lastensuojelun vaikuttavuus ja tuloksellisuus	30
6	TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ	33
6.1	Toimintatutkija ja aineiston keruu	35
6.2	Interventiosta kohti muutosta	36
6.3	Raportointi	38
7	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	39
7.1	Tutkijan rooli kehittämishankkeessa	41
7.2	Suunnitteluvaihe	42
7.3	Toimintavaihe	44
7.4	Havainnointivaihe	53
7.5	Reflektointivaihe	56
7.5.1	Laatukäsikirja ja laatuhanke henkilöstön arvoimana	57
7.5.2	Laatukäsikirja ja laatuhanke konsulttien arvoimana	58
7.6	Uudelleen suuntautumisasihe	59

8	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	61
8.1	Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja	61
8.1.1	Kotirauhan toiminta-ajatus	62
8.1.2	Kotirauhan hoidon ja kasvatuksen arvot	62
8.1.3	Kotirauhan visio	63
8.1.4	Kotirauhan hoito- ja kasvatustyön prosessit	63
8.1.5	Kotirauhan henkilöstön osaamisalueet	64
8.1.6	Kotirauhan laadunhallinnan vuosikello	65
8.2	Muut parannustoimet kehittämishankkeen aikana	68
8.3	Toimintatutkimuksen käyttö kehittämishankkeessa	69
8.4	ITE- arvioinnin yhteenveto ja tulokset	70
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	76
9.1	Kehittämishankkeen keskeiset tulokset	77
9.2	Toimintatutkimuksen arviointia	79
9.3	Kehittämishankkeen arviointia	81
9.4	Kehittämishankkeen eettisyys, vakuuttavuus ja siirrettävyys	87
9.5	Jatkotoimenpiteitä ja tutkimusaiheita	90
	LÄHTEET	93
	LIITTEET	98

Liite 1: Kehittämishankkeen SWOT-analyysi

Liite 2: ITE-arviointilomake

Liite 3: Kotirauhan henkilöstön osaamisalueet

Liite 4: Kotirauhan henkilöstön ITE-arvioinnin tulokset marraskuulta 2009

1 JOHDANTO

Lasten ja nuorten kasvuolosuhteet ovat muuttuneet ja pahoinvointi on lisääntynyt. Tätä katsotaan ilmaisevan esimerkiksi lastensuojeluasiakkaiden ja perheiden jatkuva lisääntyminen vuosittain. Lastensuojelun asiakkaalla on paljon vaihtelevia elämäntilanteita sekä perheen pahoinvoinnin riskitekijöitä elämässään. Asiakkuuden voidaan tulkita alkavan jo tilanteessa, jossa lapsi on vaarassa syrjäytyä. Lapsen tärkein elinympäristö on hänen oma perheensä, jonka kanssa hän viettää eniten aikaa. Perheen kanssa lapsi on merkityksellisessä vuorovaikutuksessa. Perheeseen voi kuitenkin olla kasaantunut pahoinvoinnin riskitekijöitä, jotka saattavat vaurioittaa lapsen suotuisaa kehitystä ja kasvua. Varsinkin niillä lapsilla, joilla on elämässään paljon riskioleja ja pahoinvointia aiheuttavia tekijöitä, on suuri vaara alistua huono-osaiseen kohtaloonsa tai syrjäytyä. Pienintä se on niillä lapsilla, joilla on elämässään pahoinvointia aiheuttavaa riskitekijöitä vähän. (Kouhia 2008, 92.)

Suomessa lastensuojelu perustuu pitkälti avohuollollisiin tukitoimenpiteisiin ja ääritapauksissa lapsen huostaanottoon eli lapsen sijoittamiseen oman kodin ulkopuolelle. Lapsia joudutaan vuosittain sijoittamaan oman kodin ulkopuolelle hoidettaviksi ja kasvatettaviksi erilaisiin lastensuojelun yksiköihin. Näitä lastensuojelun sijaishuollon palveluja tuotetaan isoissa tai pienemmissä laitoksissa, ammatillisissa perhekodeissa ja sijaisperheissä. Perhehoitomahdollisuudet ovat vähentyneet ja niistä on jatkuvasti pulaa. Laitoshuollon osuus lasten kodin ulkopuolelle sijoituksissa on kasvanut, ja osa on selitettävissä akuutin kriisityön tarpeena ja sijoitusaikojen lyhyillä kestoilla. Verrattuna muiden pohjoismaiden lastensuojelun tilanteeseen Suomessa lapsia sijoitetaan huomattavasti enemmän laitoksiin kuin perhehoitoon. Pohjoismaissa lastensuojelun lasten ja perheiden tilanteet ja syyt lapsen tai nuoren sijoittamiselle ovat kuitenkin samankaltaiset. (Laakkonen & Kempainen 2005, 127.) Yksityisten yritysten markkinat ovat syntyneet, kun kunnat eivät ole lisänneet omaa laitostarjontansa (Vienonen 2010, 19). Tammikuussa 2011 Suomen hallitus hyväksyi lakiehdotuksen perhehoidon ensisijaisuudesta huostaan otettujen lasten sijaishuoltoapaikkana (Peltola 2011, 8). Tämä tulee vaikuttamaan tulevaisuudessa laitoshoitopaikkojen kysyntään, mutta varmaankin pitkän ajan kuluessa.

YK:n Lapsen oikeuksien sopimuksen 3 (2) artiklan mukaan sopimuksen allekirjoittaneet valtiot takaavat, että lapsen huolenpidosta ja suojelusta vastaavat laitokset ja palvelut noudattavat toimivaltaisen viranomaisen asettamia standardeja. Keskeisintä sopimuksessa on turvallisuus, terveys, henkilökunnan määrä ja soveltuvuus sekä riittävä valvonta. Lasten oikeuksien sopimus muodostaa keskeisen perustan lastensuojelun sijaishuollon laatuksien asettamiselle. (Valtakunnalliset sijaishuollon laatuksien kriteerit 2005, 61.) Lastensuojelun sijaishuollossa palvelu kohdistuu ensisijaisesti lapseen. Lastensuojelulain 4 § on kirjattu lapsen etukäsite johtamaan lastensuojelun toimintaperiaatetta. Lapsen edun mukainen toiminta ohjaa pohtimaan lastensuojelun sijaishuollossa ensisijaisesti lapsen tarpeita ja niiden täyttymistä, suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia.

Yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ja laman myötä vähenevät resurssit sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamiseksi, sekä toisaalta asiakkaiden tarpeiden ja vaatimustason lisääntyminen, ovat nostaneet sijaishuollon palveluiden laadun ja vaikuttavuuden tarkastelun kohteeksi. Sosiaalialan palveluihin kohdistuu suuria odotuksia ja sen laadulle asetetaan vaatimuksia. Sijaishuollossa laatua on asiakkaan tarpeisiin vastaaminen ja lapsen edun toteutuminen. Laatu näkyy lapsen ja työntekijän kohtaamisessa, tarkoituksen mukaisen, vaikuttavan ja hyvän kohtaamisen kautta. Se on työntekijän tietoisuutta edellytyksistään ja voimavaroistaan sekä sijoituksen vaikutuksesta. (Laakkonen & Kemppainen 2005, 110.)

Sijoittavat kunnat edellyttävät nykyisin sijaishuollon palveluntuottajilta toimivaa laadunhallintamenetelmää, jolla pyritään palvelun laadun vastaamaan tasalaatuisena asiakkaan odotuksia ja tarpeita (Valtakunnalliset sijaishuollon laatuksien kriteerit 2005, 57; Laakkonen & Kemppainen 2005, 110). Sijaishuollon erilaisten palvelujen kehittäminen on välttämätöntä. Laatuajattelun ydinkysymys on oman työn ja palvelun tekeminen näkyväksi niin, että se on läpinäkyvää asiakkaalle, yhteistyökumppaneille niin kuin itselleenkin. Tämä on suuri haaste kaikille tulevaisuudessa. Yhteiskunnan sekä eri toimintaympäristöjen muutosten vuoksi ja kilpailun kiristytessä ovat erityisesti yksityiset sijaishuollon palveluja tuottavat organisaatiot useiden haasteiden edessä. Jokaisen lastensuojelun organisaation on ansaittava oma paikkansa uudestaan lastensuojelun toimintakentällä. Aikaisemmat hyvät kokemukset eivät yksin enää riitä vakuuttamaan palvelun ostajia organisaation ky-

vystä täyttää sille asetettuja vaatimuksia ja siihen kohdistuvia odotuksia. Lastensuojelun palveluja tuottavan on osoitettava toimintansa ja palvelujensa laatu ja tuloksellisuus. Miten lisätä tässä tilanteessa oman organisaation kilpailukykyä tai nostaa suorituskykyä? Lastensuojelun sijaishuollossa nämä muutokset asettavat lastenkodeissa tehtävälle hoito- ja kasvatustyölle erityisiä laadullisia vaatimuksia ja käytännön haasteita. Miten parantaa toiminnan tuottavuutta, laatua ja vaikuttavuutta?

Tämä kehittämishanke toteutettiin lastenkoti Kotirauhassa. Kehittämishankkeessa oli kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli määritellä ja kuvata lastenkoti Kotirauhan hoito- ja kasvatustoiminta laatukäsikirjan muotoon. Laatukäsikirjassa tehdään näkyväksi lastenkodin hoito- ja kasvatustyön laatu niin työntekijöille, palvelun ostajille kuin käyttäjillekin. Kehittämishankkeen toisena tavoitteena oli arvioida ITE-arviointimenetelmällä laatukäsikirjan toteutumista käytännössä lastenkoti Kotirauhan toiminnassa.

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli lastenkodin toiminnan kehittäminen pitkällä aikavälillä. Tarkoituksena oli saada lastenkodin henkilöstö yhdessä luomaan organisaatiolle toimiva laadunhallintajärjestelmä, jossa kuvataan oma toiminta- ja laadunhallinta. Tarkoituksena oli saada henkilöstö sitoutumaan laadun jatkuvaan kehittämiseen ja toimimaan omaa laadunhallintajärjestelmää hyväksikäyttäen. Jatkoksa laadun arvioinnista saadut tulokset toimisivat organisaation toiminnan kehittämisen pohjana. Lastenkoti Kotirauhan henkilöstö osallistui kehittämishankkeeseen ollakseen osallisena lastensuojelun kehittämistyössä ja parantaakseen omia sijaishuollon palveluja monipuolisemmiksi laatutyön avulla. Kotirauha haluaa olla jatkossakin hyvä ja kodinomainen vaihtoehto sijaishuollon asiakkailleen.

Kehittämishankkeessa käytettiin toimintatutkimuksen viitekehystä, joka mahdollisesti samanaikaisesti tutkia lastenkodin toimintaa ja kehittää ihmisten välistä yhteistoimintaa (Aaltola & Valli 2010, 214- 215). Kehittämishankkeessa yhdistyivät käytännöllinen eli praktinen sekä emansipatorinen eli vapauttava toimintatutkimus. Käytännöllinen toimintatutkimus auttoi työntekijöitä tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleen suuntaamaan omaa tietoisuuttaan ja käytäntöjään. Emansipatorinen tutkimus antoi minulle mahdollisuuden olla mukana aktiivisesti vaikutta-

massa toiminnan kehittämässä. Se mahdollisti lähestymistavakseni itsenäisemmän, tasa-arvoisemman, demokraattisemman ja oikeudenmukaisemman tutkimusotteen. (Viinamäki & Saari 2007, 122; Metsämuuronen 2008, 31.) Rajasin kehittämishankkeen ensimmäiselle toimintatutkimuksen syklille.

Opinnäytetyön teoriaosuuden alussa tarkastelen lastensuojelun sijaishuoltoa. Tämä on välttämätöntä, jotta voi ymmärtää lastenkodin ja laatuhankeeseen työskentely-ympäristöä. Tämän lisäksi käsittelen laatua, ja laadunhallintajärjestelmää, jotka muodostavat vankan pohjan yhteiselle laatutyöskentelylle ja sen tuloksena syntyvälle laatukäsikirjalle. Teoriaosuudessa avaan myös asiakaslähtöisten palveluprosessien kuvaamista ja toimintatutkimusta kehittämisen tukena. Rajasin opinnäytetyöni teoriaosuuden ulkopuolelle laatujohtamisen ja oppivan organisaation. Tässä yhteydessä laadunhallinta ja siihen liittyvät menetelmät olivat enemmän kehittämishanketta tukevia välineitä. Kehittämishanke ja toimintatutkimuksen käyttö kehittämisen välineenä voidaan nähdä välivaiheena ennen kuin tulevaisuudessa päädytään kohti oppivaa organisaatiota.

*Mistä on pienet toimintatutkimukset tehty,
mistä on pienet toimintatutkimukset tehty?
Sokerihuerteisista suunnitelmista,
toiminnan tuottamista kukkasista,
kanelin tuoksuisista havainnoista,
reflektoinnin hedelmistä ja
uusiin tuuliin suuntautumisesta.
Niistä on pienet toimintatutkimukset tehty!*

*Mistä on pienet tutkijat tehty,
mistä on pienet tutkijat tehty?
Etanoista sammakoista koiranhännän tupsukoista.
Sitkeydestä, huumorista, pienistä arjen innovaatioista.
Niistä on pienet tutkijat tehty!*

(Mukaiillen Kirsi Kunnasta)

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

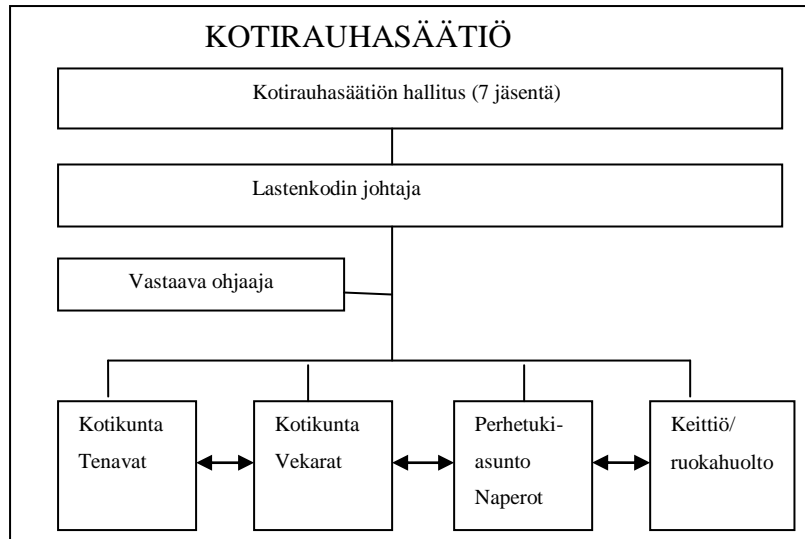
Lastenkoti Kotirauha on Kotirauhasäätiön ylläpitämä yksityinen lastenkoti, joka on perustettu vuonna 1939. Lastenkoti Kotirauha sijaitsee järven rannalla Heinolan kirkonkylässä. Lastenkoti Kotirauhassa tuotetaan voittoa tavoittelemattomia lastensuojelun sijaishuollon palveluja. Lastenkoti on tarkoitettu 0 – 18-vuotiaille lapsille ja nuorille. Lastenkodissa on 13 hoitopaikkaa, joista yksi paikka on käytettävissä itsenäistyvälle nuorelle. Sijoitettujen lasten ja nuorten sijoitusjakson pituus vaihtelee tapauskohtaisesti muutamasta päivästä useaan vuoteen. Lapsen tai nuoren sijoitus lastenkotiin perustuu avohuollon tukitoimenpiteeseen tai huostaanottoon ja yllättävissä hätätilanteissa kiireelliseen sijoittamiseen. Tämän lisäksi Kotirauha tarjoaa jälkihuollon, perhetyön ja tukihenkilötoiminnan palveluja lapsille, nuorille ja heidän perheilleen. Lastenkotirakennuksen yhteydessä on perhetukiasunto, jota käytetään tarvittaessa erilaisiin perhetyön lyhytaikaisiin avohuollon sijoituksiin. Kotirauhasäätiö omistaa lisäksi kaksi tukiasuntoa (1 h +k) kilometrin päässä lastenkodista. Näihin asuntoihin on pyritty ensisijaisesti asuttamaan Kotirauhasta pois muuttavia nuoria, jotka harjoittelevat omaan elämäänsä itsenäistymistä. (Laatukäsikirja 2009.)

Lastenkoti Kotirauhassa työt ja vastuut jaetaan tiimeittäin sekä omahoitajamennelmällä parityöskentelynä. Uudet muuttuvat tilanteet haastavat henkilöstön usein sopeutumaan ja joustamaan, sekä vastaamaan organisaatiossa nopeasti eteen tuleviin haasteisiin. Lastenkodin toimintaympäristöstä nousevista ongelmista henkilöstö keskustelee moniammatillisesti erilaisissa palaverissa sekä tiimeissä.

2.1 Kotirauhasäätiö

Kotirauhasäätiö ylläpitää Lastenkoti Kotirauhaa. Kotirauhasäätiön asioita hoitaa ja ylintä päätäntävaltaa käyttää Kotirauhasäätiön hallitus. Kotirauhasäätiön organisaatiokaavio on kuvattu kuviossa 1. Hallitukseen kuuluu seitsemän jäsentä, joiden toimikausi on kolme kalenterivuotta. Jäsenyys perustuu vapaaehtoisuuteen eikä siitä makseta korvausta. Hallituksen keskeisin tehtävä on ylläpitää lastenkotia ja sen toimintaa, valita vakituiset työntekijät sekä valvoa toiminnan laillisuutta. Ko-

tirauhasäätiön ja Lastenkoti Kotirauhan toimintaa ohjaa kristillinen elämänsä katsomus. (Kotirauhasäätiön säännöt 1986.)



KUVIO 1. Kotirauhasäätiön organisaatiokaavio (Kotirauhan laatukäsikirja 2009)

Kotirauhasäätiön hallituksen alaisena toimii lastenkodin johtaja. Lastenkodin johtajalla on suora yhteys sekä hallitukseen että henkilöstöön. Kotirauhasäätiön hallitus ei vastaa käytännön lastenkotitoiminnan hoito- ja kasvatustyöstä, josta vastuu kuuluu ensisijaisesti lastenkodin johtajalle yhdessä vastaavan ohjaajan kanssa. Kotirauhasäätiön talous perustuu pääasiallisesti kunnilta perittäviin hoitopäivämaksuihin. Vuonna 2009 hoitopäivämaksu oli 160 euroa/ lapsi. Sijoitettujen lasten ja nuorten hoitokustannukset peritään sijoittaneen kunnan sosiaalitoimelta hoitopäivämaksuina. (Kotirauhan laatukäsikirja 2009.)

2.2 Lastenkoti Kotirauha toimintaympäristönä

Lastenkoti Kotirauhan palveluksessa työskentelee johtajan lisäksi vastaava ohjaaja, neljä ohjaajaa, 11 hoitajaa, joista kaksi yötyöntekijänä sekä keittäjä. Yhteensä 18 henkilöä. Vakituksia työntekijöitä on kahdeksan ja määräaikaista työntekijöitä kymmenen. Määräaikaisten työntekijöiden määrä vaihtelee työvoimatarpeen mukaan. Työntekijöiden Kotirauhassa työssäoloaika vaihtelee vasta-aloittaneista 30

vuotta talossa olleisiin. Henkilöstön koulutus pohja jakaantuu seuraavasti: kahdella on taustallaan perusasteen koulutus, 11 toisen asteen koulutus, viidellä korkeasteen koulutus. Kuvaus on henkilöstön tilanteesta tammikuulta 2009.

Lastenkotitoiminnassa päätöksenteossa tärkein elin on henkilökuntapalaveri, joka pidetään noin kolmen viikon välein. Henkilökuntapalaverissa käsitellään koko organisaation toimintaan liittyviä yhteisiä asioita, jotka koskevat niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin. Tämän lisäksi kokoontuvat osaston tiimit omiin palavereihinsa kolmen viikon välein. Päätöksentekoa on näin hajautettu tiimeille, jotta tietovirtaa ja ratkaisuvaihtoehtoja etsittäisiin yhteistoiminnallisesti lähellä asiakasta. (Kotirauhan laatukäsikirja 2009.)

Lastenkoti Kotirauhassa oli sijoitettuna kehittämishankkeen alussa yhteensä 12 lasta ja nuorta, jotka olivat iältään 2 – 19-vuotiaita. Poikia oli yhteensä 11 ja tyttöjä neljä. Heidät on sijoitettu Kotirauhaan neljältä paikkakunnalta eri puolilta Suomea. Lastenkoti Kotirauhaan sijoitetuista lapsista kolme on alle kouluikäistä, alakoululaisia on kolme ja yläkoulussa kuusi nuorta. Yläkouluikäisistä neljällä koululaisella opetus on mukautettu. Tämän lisäksi opiskeli ammattiin valmista-vassa koulussa kolme nuorta, joista yksi opiskeli erityisammattikoulussa. Sijais-huollon syyperusteet liittyvät tavallisesti lapsen tai nuoren kasvuoloissa ilmeneviin vakaviin puutteisiin. Kuvaus on tammikuulta 2009.

2.3 Toiminnan arvot ja kasvatuseriaatteet

Kodin eettiset arvot ovat turvallisuus, vastuullisuus, suvaitsevaisuus sekä Kotirauhan omien perinteiden vaaliminen. Kotirauhan kasvatuseriaatteet nousevat kodin hengellisestä perinnöstä, joihin kuuluu mm. jokaisen ihmisarvon kunnioittaminen, koko ihmisen tarpeiden huolehtiminen sekä kristillisten elämänarvojen opettaminen. (Hovi-Ukkonen & Kataja 2003.)

Lastenkodin sijaishuollossa otetaan ensisijaisesti huomioon lapsen etu ja pyritään antamaan perusturvaa ja suojaa sitä vaille jääneille lapsille ja nuorille. Lastenkodin ympärivuorokautisen huolenpidon tarkoituksena on turvata lapsen tasa-

painoinen kehitys ja hyvinvointi sekä myönteiset ja läheiset ihmissuhteet lapsen ja hänen vanhempiensa tai hänelle tärkeiden ihmisten välillä. Jokaiselle lapselle laaditaan oma yksilöllinen asiakassuunnitelma, jossa huomioidaan lapsen yksilölliset tarpeet, taipumukset ja perhetausta. Lapsen mielipidettä kuunnellaan iän ja kehitystason mukaan. (LSL 4§) Asiakassuunnitelmaan kirjataan lapsen tai nuoren yksilölliset sijaishuollon tavoitteet. Asiakassuunnitelmaa tarkistetaan vähintään kerran vuodessa yhdessä lapsen ja hänen huoltajiensa, vastaavan sosiaalityöntekijän, lastenkodin johtajan ja lapsen omahoitajien kanssa. (LSL 30§) Asiakassuunnitelman pohjalta omahoitajat erikseen tarkentavat sijoituksen ajaksi lapsen tai nuoren hoito- ja kasvatussuunnitelman. Lastenkoti pyritään pitämään kodinomaisena ja turvallisena paikkana luomalla mahdollisimman lämpimät ja pysyvät ihmissuhteet. Samalla asetetaan lapsille ja nuorille turvalliset ja pysyvät rajat. (Hovi-Ukkonen & Kataja 2003.)

2.4 Heinolan kaupunki toimintaympäristössä

Lastenkoti Kotirauha sijaitsee Heinolan kirkonkylässä. Lastenkodilla ja Heinolan kaupungilla on pitkät perinteet yhteistyölle, koska kaupungilla ei ole omaa lastenkotia. Lastenkoti Kotirauhaan sijoitetut lapset ja nuoret tulevat ensisijaisesti Heinolan ja ympäristökuntien alueelta. Tämän vuoksi lastenkoti Kotirauhan toimintaan vaikuttaa Heinolan ja ympäristökuntien toimintaympäristö ja siinä tapahtuneet muutokset. Heinolassa on tapahtunut viime vuosina rajuja saneerauksia työpaikoilla ja teollisten työpaikkojen määrästä on poistunut yli 500 työpaikkaa. Heinolan työllisyystilanne romahti joulukuusta 2008 joulukuun 2009 tilanteeseen verrattuna työttömien määrän lisääntyessä 41,1 % (607 henkilöllä). Heinolan työttömyysprosentti oli 16,1 % vuoden 2009 lopussa. (Komonen 2010, 12 – 15.) Tämä ei voi olla heijastumatta Heinolan kaupungin verotuloihin, veroprocenttiin, lastensuojeluun ja sen määrärahoihin tulevaisuudessa.

Heinolan kaupungissa on paljon huostaanottoja ja sijoituksia kodin ulkopuolelle. Vuonna 2008 kodin ulkopuolelle oli sijoitettuna 53 lasta ja vuonna 2010 jo 73 lasta. Lastensuojeluilmoituksia tehtiin vuonna 2009 kaikkiaan 320 vastaavan luvun ollessa vuonna 2010 jo 405. Vuosina 2008 – 2009 lastensuojeluilmoituksia tuli

eniten poliisilta (151 kpl). Heinolan lastensuojelun tavoitteeksi on asetettu laitoshoidon väheneminen ja perhehoidon lisääminen. Lastensuojelun ja sijaishuollon asiakkaista 13–18-vuotiaiden osuus on kuitenkin kohtuullisen suuri. Heidän ongelmansa ovat usein niin monimuotoisia, ettei niihin pystytä vastaamaan perhehoidossa. (Heinolan kaupungin lastensuojelusuunnitelmasta vuosille 2011 – 2013, 35.) Heinolan kaupungilla ei ole kuitenkaan omaa lastenkotia.

Lastensuojelun tarve Heinolassa näkyy myös lastensuojelumenojen ylittymisenä vuoden 2010 budjetissa. Uusavuttomien ja uupuneiden vanhempien tukena ollut kotipalvelu poistettiin, joka heikensi lapsiperheiden tilannetta entisestään. Nyt käytännön työhön on jatkossa panostettava entistä enemmän. Jos tulevaisuudessa säästöt kohdistuvat perustason palveluihin, se saattaa myöhemmin kostautua kalliimpina toimenpiteinä. (Kivijärvi 2010, 3.) Uusi lastensuojelulaki toi kunnille velvoitteen toteuttaa ehkäisevää työtä. Lastensuojelun riittävän varhain annettu ja oikein kohdennettu apu tai vanhemmuuden tukeminen voivat estää lapsen ja vanhemman riskiolosuhteiden syntymistä ja säästää myös yhteiskunnan varoja. Lapsiperheille suunnattua kotipalvelua ja matalan kynnyksen palveluja ei ole riittävästi. Niitä pitäisi kehittää ja lisätä kasvatus- ja perheneuvolapalvelujen tarjontaa. (Jaakkola 2010, 14.)

Tällä hetkellä tilastot antavat synkkää kuvaa myös Heinolan väestön terveydentilasta. Oy Audiapro Ab tuotti menetetyt elinvuosien-indeksin Heinolan kaupungin väestölle. Heinolan väestön terveydentila oli huolestuttavan heikko. Varsinkin itsemurhien ja alkoholiperäisten sairauksien aiheuttamien ennenaikaisten kuolemien kasvu on merkittävä. Heinola sai Audiapron laskelmien kouluarvosanaksi kuusi menetettyjen elinvuosien (PYLL) -indeksillä. (Luku kuvaa tietyllä ikävälillä tapahtuneiden tapaturmakuolemien takia menetettyjä elinvuosien lukumäärää väestössä 100 000 asukasta kohti.) Heinolan tilanne on koko maata huonompi, kun samanaikaisesti koko maan tilanne on parantunut. Heinolan päihdetyön kustannukset ovat kolminkertaiset muuhun Päijät-Hämeeseen verrattuna. Ennenaikaiset kuolemat käyvät kalliiksi kuntataloudelle. (Pusila 2011, 4-5.) Heinolan väestön heikko terveydentila heijastuu myös lastensuojelun asiakkaisiin ja heidän perheisiinsä.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli lastenkodin toiminnan kehittäminen pitkällä aikavälillä. Tarkoituksena oli saada henkilöstö sitoutumaan laadun jatkuvaan kehittämiseen ja toimimaan omaa laadunhallintajärjestelmää hyväksikäyttäen. Jatkossa laadun arvioinnista saadut tulokset toimitettiin organisaation toiminnan kehittämisen pohjana. Laadunhallintajärjestelmä auttaa lastenkodin sijaishuollon toimintaa ennakoimaan tulevaisuutta sekä auttaa löytämään todelliset toiminnan vahvuudet, joilla menestytään jatkossa.

Tässä kehittämishankkeessa oli kaksi tavoitetta. Ensimmäinen tavoite oli määritellä ja kuvata lastenkoti Kotirauhan hoito- ja kasvatustoiminta laatukäsikirjan muotoon. Laatukäsikirjassa tehdään näkyväksi lastenkodin hoito- ja kasvatustyön laatu niin työntekijöille, palvelun ostajille kuin käyttäjillekin. Kehittämishankkeen toisena tavoite oli arvioida ITE-arviointimenetelmällä laatukäsikirjan toteutumista käytännössä lastenkoti Kotirauhan toiminnassa. Valmis laatukäsikirja ei tule takaamaan laatua elleivät kaikki osapuolet, niin johto kuin työntekijätkin, ole sitoutuneet työssään noudattamaan sovittuja periaatteita ja käytäntöjä.

Kehittämishanke oli yli kahden vuoden ajan kestävä oppimis- ja kehittämisprosessi, joka toteutettiin vuosien 2007 - 2009 aikana. Kehittämishankkeen suunnittelu- ja toimintavaiheessa oli mukana alan konsultteja. Hankkeessa käytettiin toimintatutkimuksen viitekehystä, jota suositellaan käytettäväksi esimerkiksi tilanteissa, kun työyhteisöä halutaan kouluttaa sisäisesti, halutaan löytää uusia näkökulmia työkäytäntöihin tai tietyssä tilanteessa havaittuun ongelmaan halutaan löytää ratkaisu (Metsämuuronen 2008, 30). Toimintatutkimuksen viitekehysten käyttö kehittämishankkeessa mahdollisti samanaikaisesti lastenkodin toiminnan tutkimista ja ihmisten välisen yhteistoiminnan kehittämistä. (Aaltola & Valli 2010, 214-215.) Kehittämishankkeessa yhdistyivät käytännöllinen eli praktinen sekä emansipatorinen eli vapauttava toimintatutkimus. Käytännöllinen toimintatutkimus auttoi työntekijöitä tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleen suuntaamaan omaa tietoisuuttaan ja käytäntöjään. Emansipatorinen tutkimus antoi minulle mahdollisuuden olla mukana aktiivisesti toiminnan kehittämisessä. Se mahdollisti lähestymistä vakseni itsenäisemmän, tasa-arvoisemman, demokraattisemman ja oikeudenmu-

kaisemman tutkimusotteen. Rajasin opinnäytetyön kehittämishankkeen ensimmäiselle toimintatutkimuksen syklille. Tässä opinnäytetyössä laadunhallintajärjestelmä ja siihen liittyvät menetelmät tarjosivat vankan viitekehyksen ja pohjan lastenkodin toiminnan kehittämiseksi. Laatuun liittyvien asioiden käsittely on välttämätöntä, jotta voi ymmärtää lastenkodin toiminnan laatuhyönteilyä hankkeen aikana.

4 LAATU

Laadusta ei ole olemassa yhtä absoluuttista määritelmää vaan useita erilaisia selityksiä ja määritelmiä. Laatu on käsitteenä erittäin moniselitteinen ja sitä voi tarkastella useasta näkökulmasta esimerkiksi tuotteen, asiakkaan ja ympäristön kannalta. Pelkistettynä laadun olemus on riippuvainen ympäristöstä, ajasta ja paikasta. (Virtanen 2009, 207–208.) Joseph Juranin mukaan laatu on soveltuvuutta käytötarkoitukseen (Lecklin 2006, 19).

International organisation for Standardization (ISO) on järjestö, joka kehittää ja markkinoi maailmanlaajuisesti yleisesti käytössä olevia standardeja tuotteille, palveluille ja toiminnalle. Näitä ISO 9001:2000-standardin vaatimuksia voi soveltaa niin pieneen kuin isoonkin tavaratuotanto- tai palveluorganisaatioon. Kansainväliset standardit sisältävät ohjeita ja määrittelyjä, miten organisaation laatua hallitaan järjestelmällisesti siten, että se olisi helppoa myös kansainvälisessä kaupassa.

Kansainvälinen ISO 9001-standardi määrittelee, mitä vaatimuksia laadunhallinnan on täytettävä johdon ja asiakkaan luottamuksen saamiseksi ja ylläpitämiseksi, sekä asiakastytyväisyyden jatkuvaksi kehittämiseksi. (Pesonen 2007, 74.)

Kansainvälisesti laadunhallinnan käytössä oleva ISO 9000 (International organisation for Standardization) laatustandardin laatumääritelmä: ”*Laatu on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, johon perustuu organisaation, tuotteen, palvelun tai tietyn prosessin kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset*” (Moisio – Tuominen 2008, 5).

Laatu liitetään helposti tavaroiden ja tuotteiden ominaisuuksiin. Laadukas tuote mielletään kestäväksi, toimintavarmaksi, monipuoliseksi ja tehokkaammaksi kuin laaduton. Tuotteeksi määritellään myös palvelut, joiden laadun arviointi koetaan vaikeammaksi kuin tavaratuotteiden. Palvelutuotteen laadun arvioinnissa asiakas on lopullinen arvioija saamastaan palvelusta. Asiakkaan antama palaute palvelusta ja toiminnasta auttaa puolestaan organisaatiota parantamaan toimintaansa. (Lecklin & Laine 2009, 17–18.) Laadun yleisin määritelmä kuuluu: ”*Laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka tuotteella tai palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivat ne ilmaistuna tai piilossa olevia.*”. Laadun ominaisuudet voivat olla näkyvissä tai piilossa ja ne voivat tulla näkyviin niin tahallaan kuin tahattomastikin. Laatu on vaatimustenmukaisuutta, jolloin se täyttää asiakkaan odotukset. Asiakas saa sitä, mitä haluaa. Laadun määrittäminen on vaikeampaa palvelun tuottamisessa, sillä asiakkaat eivät aina tiedä etukäteen, mitä he haluavat. Tämä vaatii palvelun tuottajalta erityistä kykyä arvioida ja määrittellä asiakkaan tarpeet, vaatimukset, odotukset ja tottumukset. Palvelun laadun määrittelyssä voi asiaa tarkastella eri näkökulmista. Mikä olisi palvelussa jo ylilaatua ja mikä laaduttomuutta? Näistä kumpikaan ei varmaan ilahduta palvelun tuottajaa tai asiakasta. Laatu tarkoittaa näin myös virheettömyyttä ja taloudellista tehokkuutta. (Pesonen 2007, 35- 38; Lecklin & Laine 2009, 19.)

Laadussa ei ole kysymys tekniikasta vaan ajattelutavasta korostaa Philip B. Crosby, joka on yksi laadunajattelun pioneereista. Organisaation laadun kehittäminen vaatii aikaa ja pitkäkestoista systemaattista työskentelyä. (Rousu & Holma 2004, 8; Virtanen 2009, 207.) Japanilainen Kaizen on yksi laatufilosofian kulmakivistä, joka korosti laadun jatkuvaa parantamista pienin askelin ja niin, että siihen osallistuu koko henkilöstö. Organisaation toimintakulttuuri olisi pyrittävä luomaan sellaiseksi, joka tukee jatkuvaa kehittämistä ja henkilöstö kokisi sen tärkeäksi sekä innostavaksi. Organisaation laatutaso saadaan paranemaan vain, jos henkilöstö on mukana. (Lecklin & Laine 2009, 22, 110.)

Outinen, Mäki, Siikander ja Liukko (2001, 48–49, 53) tutkivat laatutyön kannattavuutta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kyselyn tulosten perusteella johtajien käsityksen mukaan laadunhallinnalla on saavutettu myönteisiä tuloksia, jotka näkyvät huomattavimmin asiakaskeskeisyyden ja – tyytyväisyyden sekä henkilökunnan

tyytyväisyyden lisääntymisenä. Laatutyön edistyessä viimeisenä näytti tapahtuvan kustannusten vähenemistä. Julkisella puolella käytetään erilaisia laadunhallinnan malleja ja valmiita kriteeristöjä monipuolisesti sekä laadunhallintasuositukset tiedetään hyvin. Suomalaiset sosiaali- ja terveydenhuolto organisaatiot menestyivät hyvin vertailussa hollantilaisiin organisaatioihin. Suomalaisilla suosituksilla on päästy lähelle hollantilaisilla lainsäädännöillä ohjattuja organisaatioita.

Andersson, Hiltunen & Villanen (2004, 46, 94–97) tutkivat laatukäsitystä suomalaisissa yrityksissä. Tutkimuksella pyrittiin tuomaan tietoa esimerkillisistä kehittämiskäytännöistä. Tulokset osoittivat, että Suomessa hyvin suuri osa yrityksistä soveltaa laatutyöskentelyssä standardoituja laatujärjestelmiä. Asiakas on suomalaisen yritystoiminnan kehittämisen kannalta keskeisessä asemassa. Yrityksissä oli laatuongelmia, joista kaikista eniten pyrittiin ratkaisemaan erityisesti sisäisen tiedonkulun ongelmia. Tämä oli kuitenkin vähiten seurattu kohde laatutyöskentelyssä. Laatuongelmien ja niistä koituvista lisäkustannuksista pahimpana aiheuttajana pidettiin sählyästä, jota esiintyi uuden työn tekemisessä, työn korjaamisessa tai etsimisessä. Tulosten mukaan laatutyökaluista hyödyllisimpinä nähtiin erilaiset tarkistuslistat, yrityksen oma kehitysohjelma tai aivoriihi ja muut ideoinnin ryhmätyökalut kuin itse laadunhallintajärjestelmä. Henkilöstön odotukset olivat usein korkeita laadun kehittämiseksi. Vähiten odotettiin pienten, toisiaan seuraavien parannusten sarjaa. Tutkimus vahvisti käsitystä, että laatuasiat on pyritty jalkautamaan yrityksestä koko henkilöstölle. Eniten jalkautuksen panostusta vaativia kohteita ovat edelleen yhteistyö ja vastuun jakaminen. Laatutekniikoiden osaamisen ja ymmärtämisen lisääminen organisaation kaikilla tasoilla vaatii edelleen panostusta. Eräät vaikeimmista laadun kehittämisen esteistä olivat ajan puute, kehitysprojektin organisointi ja muut meneillään olevat kehityshankkeet. Laatu-päälliköt nimesivät merkittäväksi laadun kehittämisen esteiksi ajan puutteen lisäksi johdon ja työntekijöiden huonon sitoutumisen sekä sisäisen tiedonkulun ongelmat. Kehittämistyössä olisi päästävä tästä ongelmasta eroon, jolloin tiedossa olevat ongelmat ennätettäisiin hoitaa.

4.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallinta on kehittynyt johtamisfilosofiaksi, joka korostaa asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisen tärkeyttä. Asiakkaan tarpeet ovat ne, jotka ohjaavat jatkuva tuotteiden, palveluiden ja toiminnan parantamista. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Laadunhallinnan näkökulmasta laatua korostetaan koko organisaation toiminnassa. Laatutyöskentelyllä tehostetaan toimintaa, jolloin säästetään henkilöstön ja taloudellisia voimavaroja. Samanaikaisesti laatutyöskentelyllä ohjataan toimintaa siten, että asiakas on tyytyväinen saamaansa tavaraan tai palveluun. (Rousu & Holma 2004, 8; Pesonen 2007, 50.)

Jokaisella organisaatiolla on olemassa jokin toimintajärjestelmä, jonka mukaan työtä tehdään. Työn painotukset ovat erilaisia eri organisaatioissa. Jokaisella organisaatiolla, työtiimillä sekä yksin työskentelevällä ammattihenkilöllä on omanlainen toimintajärjestelmä eli tapa toimia. Toimintajärjestelmä sisältää johtamiseen ja organisaation toimintaan liittyviä menettelytapoja, joiden avulla saavutetaan toimintaan asetettuja tavoitteita. Laadunhallinta on yksi merkittävimmistä toimintajärjestelmistä organisaatioissa. Omaa toiminta- ja laadunhallintajärjestelmää kehoitetaan kuvattavaksi sekä dokumentoitavaksi jatkuvan arvioinnin kehityksen pohjaksi. (Rousu & Holma 1999, 102.) ISO 9000-sanasto määrittelee laadunhallintajärjestelmän johtamisjärjestelmäksi, joka antaa suunnan ja ohjaa organisaatiota laatuun liittyvissä asioissa kohti toiminnan erinomaisuutta (Leklin & Laine 2009, 34). Laadunhallintajärjestelmäksi (Quality Management System) voidaan kutsua organisaation varmistettua toimintajärjestelmää, jonka tuottama palvelu täyttää vaatimukset asiakkaan, organisaatiossa toimivien ammattilaisten ja johtamisen näkökulmista. Laadunhallintajärjestelmä on toiminnan ohjaus- ja johtamisjärjestelmä, joka on syytä rakentaa omannäköisenä jokaiselle organisaatiolle erikseen. Hyvää tulosta syntyy hyvin toimivan kokonaisuuden, johdon, työtöve- reiden ja asiakkaiden yhteistyön seurauksena. (Rousu & Holman 2004, 55.)

Kaikissa organisaatioissa on olemassa laadunhallintajärjestelmä, joka on yleensä sovittu suullisesti. Organisaatioissa asioita seurataan ja tarvittaessa asioihin puututaan sattumanvaraisesti. Pahimmillaan organisaation ongelmista ei puhuta eikä virheistä opita, sillä usein löytyy joku, joka saattaa asiat lopulta kuntoon. Laadun-

hallintajärjestelmästä voidaan puhua vasta silloin, kun toiminta on ensin kuvattu ja sen mukaisesti toimitaan. Tämän lisäksi on vielä erikseen kuvattava oma toiminnan parantamisen prosessi. Laadunhallintajärjestelmässä on hyvä olla kuvattuna toiminta ja sen seuranta sekä toiminnan tarkastamisen kuvaukset, vastuut ja valtuudet sekä parantamisen menettelyt. (Pesonen 2007, 50–53.)

Lecklin (2006, 32) mukaan laadunhallintajärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa on

- tunnistettava tarvittavat prosessit
- määritettävä prosessien keskinäinen järjestys ja vuorovaikutus
- varmistettava prosessien toiminnan ohjaus
- varmistettava tarvittavien resurssien ja informaation saatavuus
- seurattava, mitattava ja analysoitava prosesseja
- suoritettava tulosten saavuttaminen ja prosessien jatkuvan parantamisen edellyttämät toimenpiteet.

Laadunhallintajärjestelmän ylläpitäminen ja laadun kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. Laadun kehittämismenetelmiä yhdistävä tekijä on oppia ymmärtämään prosesseja. Laadun kehittäminen on jo itse oma prosessinsa. Jatkuvan laadun parantamisen yhteydessä tukeudutaan usein yleisesti hyväksytyyn laatuguru Demingin (1951) ympyrään, joka on kuvattu ISO 9001: 2000 johtamisjärjestelmässäkin. Demingin mallissa on neljä toistuvaa vaihetta: Plan- Do – Check – Act, ja se on kuvattu kuviossa 2.



KUVIO 2. Demingin johtamisympyrä (<http://www.mamk.fi/>)

Demingin ympyrä on suunnattu johtajalle laadun johtamiseen, mutta sitä voivat muutkin käyttää oman työnsä johtamisessa. Suunnitteluvaiheessa (Plan) mietitään, mitä tulisi tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutusvaiheessa (Do) toteutetaan suunnitelmat ja tarvittavat muutokset. Arviointivaiheessa (Check) arvioidaan tehtyjen muutosten tulokset ja varmistetaan muutoksen vaikutuksista. Viimeisessä vaiheessa parannetaan (Act) ja tehdään tarvittavia korjauksia, jotta päästään suunnitelmien mukaisiin tuloksiin. Ympyrä sulkeutuu ja aloitetaan uusi kierros vaihe vaiheelta useita kertoja peräkkäin niin, että päästään kohti parempaa laatua ja ympyrä sulkeutuu. Onnistuneen muutoksen läpivientiin tarvitaan hyviä ongelmanratkaisumenetelmiä ja työkaluja. Malli on yleispätevä ja soveltuu kaikkeen johtamistoimintaan. (Lecklin 2006, 48–49.; Pesonen 2007, 63 – 64; Leklin & Laine 2009, 32.) Laadunjohtamisen avulla pidetään laatukehä liikenteessä ja positiivinen laatu-kierre käynnissä (Holma 2003, 10).

Rousu ja Holma (2004, 58.) avaavat Demingin ympyrän laatukehäksi:

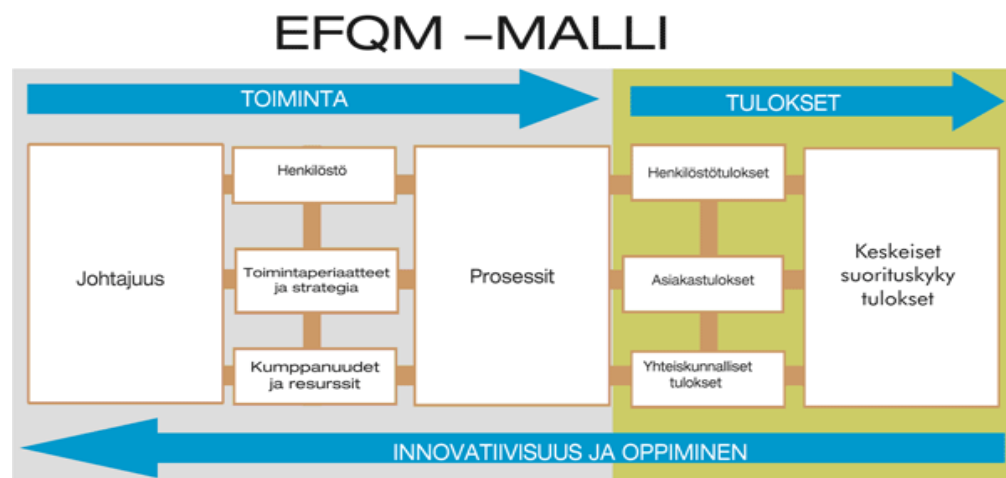
- Plan: Ymmärrä tilasi. Analysoi ja arvioi toimintaasi eri näkökulmista: itsearviointi, vertaisarviointi jne. Määrittele tehtäväsi ja kirkasta tavoitteesi. Tee johtopäätöksiä ja suunnitelma: Tarvitaanko muutosta? Mitä parannetaan tai kehitetään? Miten edetään?
- Do: Toimi kuten olette päättäneet, sopineet ja kirjanneet.
- Check: Tarkista välillä tilanne: mitä mieltä ovat asiakkaat? Itsearviointia ja vertaisarviointia. Tilastot ja tunnusluvut.
- Act: Vakiinnuta uudet toimintatavat, kouluta ja kannusta.

Vuonna 2000 Suomessa siirryttiin käyttämään Euroopan laatupalkinnon kriteeristö EFQM (European Foundation of Quality Management). EFQM- mallin arvioidaan olevan laajimmin levinnyt organisaation analysointimenettely ja liiketoiminnan johtamisen viitekehys Euroopassa. EFQM- mallin avulla on tarkoitus edistää eurooppalaisten tuotteiden ja palveluiden kilpailukykyä sekä luoda hyviä johtamisen malleja tukemaan yritysten kilpailukykyä. (Rousu & Holma 2004, 26; Silvennoinen & Michelsen 2005, 7, 11–14; Lecklin & Laine 2009, 38.)

Euroopan laatupalkintomallin kriteeristö on rakennettu menestyvien organisaatioiden yhteisille eri osa-alueille:

1. Johtajuus
2. Toimintaperiaatteet ja strategia
3. Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen
4. Kumppanuudet ja resurssit
5. Prosessit
6. Asiakastulokset
7. Henkilöstötulokset
8. Yhteiskunnalliset tulokset
9. Keskeiset suorituskyytulokset

Laadunhallinta ja laatujohtaminen löytyvät parhaiten tiivistettynä tästä EFQM (Europan Foundation of Quality Management) laatupalkintomallista (Kuvio 3).



Kuvio 3. Euroopan laatupalkintomalli (<http://www.mamk.fi/>)

Euroopan laatupalkintomallin (EfQM) pohjalla on keskeisiä periaatteita ja tunnuspiirteitä, jotka ovat tunnusomaisia erinomaiselle organisaatiolle. Nämä tunnuspiirteet ovat lyhyesti

- tasapainoiset tulokset /tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus

- innostava johtaminen ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen
- jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu kestävästä kehityksestä

Mallissa annetaan yhdeksän avainalueita, joilla arvioidaan organisaation edistymistä asetettua ideaalitavoitetasoa kohti. Toiminta-arviointialueilla tarkastellaan organisaation toimintaa. Tuloksen-arviointialueilla arvioidaan organisaation saavutuksia. Johtamisella ohjataan strategista suunnittelua, henkilöstöä, resursseja ja prosesseja. Nämä arviointialueet vaikuttavat erinomaisia tuloksia henkilöstölle, asiakkaalle ja yhteiskunnalle. Lopussa nämä kaikki yhdessä saavat aikaan erinomaiset taloudelliset ja ei – taloudelliset liiketoiminnan tulokset. Saavutettujen tulosten pohjalta parannetaan organisaation toimintaa ja asetetaan uusia tavoitteita. (Tuominen 2010, 9-11; Lecklin & Laine 2009, 263.)

Erilaisissa laadunhallinnan malleissa prosessit ovat hyvin merkittävässä asemassa. Laadunhallinta onkin synnyttänyt joukon käytännönläheisiä menetelmiä laadun ja prosessien parantamiseen kuten tilastollinen prosessien ohjaus (SPC) asiakaslähtöinen tuotekehitys (QFD), kokeellinen suunnittelu (DOE, Taguhi), laatupiirit, ISO 9000-standardi, auditointi, benchmarking, itsearviointi, ongelman ratkaiseminen, jatkuva parantaminen ja Hoshin planning (tavoitejohtamisen muoto, jossa korostetaan laajaa osallistumista). Laadua voidaan kehittää ja kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan voidaan pyrkiä monella tavalla. Toivottavaa olisi, että laadun kehittäminen olisi jatkuvaa prosessi organisaation normaalin perustehtävän rinnalla. (Laamanen & Tinnilä 2009, 26.) Laadunhallintajärjestelmää rakentaessa on varottava tekemästä siitä liian massiivista ja pikkutarkkaa. Tällöin organisaation laatu liike saattaa kääntyä negatiiviseksi ja vastentahtoiseksi henkilöstön motivaation laskiessa ja turhautuessa. (Lecklin 2006, 32.)

Deming korosti prosessiajattelun merkitystä. Prosessiajattelussa organisaatio toimii ja sitä johdetaan prosessien avulla. Jos organisaation prosesseja ei kuvata, ei

tiedetä, mitä ollaan tekemässä. Kun organisaation tärkeimmät prosessit tunnustetaan ja määritellään, voidaan vasta muodostaa prosessikartta. Prosessikartan avulla voi vaivattomammin suunnistaa organisaation tulevaisuuden tavoitteita kohti. (Lecklin & Laine 2009, 39- 41.) Organisaation laadun hallinta on käytännössä hallinnassa vasta, kun kaikki, niin johto kuin työntekijät, ovat sitoutuneet noudattamaan sovittuja periaatteita, toimintatapoja ja käytäntöjä. Tämän lisäksi kaikille on mahdollista arvioida omia tuloksiaan ja palvelujen vaikutuksia sekä tahtoa työskennellä asiakkaan parhaaksi. (Rousu & Holma 2004, 9-10.) Laadusta on tullut organisaation tärkeä menestystekijä, jolloin sen tekemiselle on annettava riittävät resurssit ja näkyvyys. Jatkuva kehittäminen on koko organisaation toimintatapa. (Lecklin 2006, 65.)

Lastensuojelupalveluja tuottavan organisaation laadunhallinta on syytä rakentaa vankalle pohjalle, jossa toiminnalla on yhteinen perusta, joka määritellään visioiden, perustehtävän, arvojen, laatutavoitteiden (laatupolitiikan) ja/tai laatukriteerien kautta. Samoin on hyvä tuntea organisaation oman asiakaskunnan odotukset ja tarpeet, sekä muut toimintaan kohdistuvat vaatimukset. Sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi on luotava riittävät edellytykset, esim. johdolla ja henkilöstöllä on tarvittavaa ammatillista ja työn hallintaan liittyvää osaamista. Tämän lisäksi on tehty näkyväksi ja kuvattu ydinprosessit ja palvelut niin, että niitä voidaan analysoida ja arvioida sekä arvioinnin perusteella parantaa. Organisaatiolla on oltava laadunhallinnassa käytössä yhteiset menettelytavat laadun suunnittelua, seuranta, arviointia ja varmentamista varten. Toiminnan ohjausta sekä seuranta, arviointia ja tarkistuksia varten on oltava tarvittavat dokumentit ja dokumentointikäytännöt. (Rousu & Holma 2004, 9-10.)

4.2 Laatukäsikirja

Laatukäsikirjan lähtökohtana on kuvata oman organisaation toimintaa sekä ulkopuolisille että omalle organisaatiolle. Se antaa kokonaiskuvan organisaation omasta toiminnasta ja tuo käytännön tasolle laadunhallintajärjestelmän. Sen avulla tehdään toiminnasta läpinäkyvää ja avointa, jolloin sitä voidaan hyödyntää tuotteiden ja palveluiden esittelyssä ja markkinoinnissa. Erityisesti laatukäsikirjan tehtävänä on vakuuttaa asiakas organisaation kyvystä tuottaa hyvää laatua sekä pyrkimyk-

sestä toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Laatukäsikirjaan sisältyvät mm. yksikön perustehtävä, kuten hoitoa, kuntoutusta, palvelua ja vastaavaa koskevat menettelyt ja ohjeet mukaan lukien toiminnan arviointi. Sen sisältöä ovat laatupolitiikka tai laadulle asetetut tavoitteet sekä sopimukset vastuista ja valtuuksista. (Holma 2003, 30; Lecklin 2006, 32.) Siitä voi olla olemassa oma yksityiskohtaisempi versio organisaation henkilöstölle ja riisutumpi versio organisaation ulkopuolisille tahoille (Pesonen 2007, 87).

Laatukäsikirja antaa henkilöstölle kokonaiskuvan organisaation laadunhallintajärjestelmästä ja toimii käytännön apuvälineenä perehdyttämisessä ja työn suorittamisessa. Rousun ja Holman (2004, 58.) mukaan laatukäsikirjan muodosta ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Laatukäsikirja voi suppeastikin esitellä ja kuvata organisaation ydinasioita, joita ovat organisaation tehtävä ja toimintaympäristö, perusarvot ja keskeiset toimintaperiaatteet, asiakkaat, yhteistyökumppanit ja sidosryhmät, keskeiset palvelut ja niiden toteuttaminen (prosessit), toiminnan ja palvelujen arviointimenettelyt sekä toiminnan parantamisen ja kehittämisen muodot.

Lecklin(2006, 31.) näkee tärkeänä rakentaa laatukäsikirjan rakenne ja sisältö huomioimaan ja palvelemaan mahdollisimman hyvin yrityksen omia tarpeita. Laatukäsikirja ei ole pakollinen, mutta se on tärkeä apuväline laadunhallinnassa. Hänen mielestään on syytä ottaa huomioon ISO 9000-standardin (International organisation for Standardisation) mukaiset vaatimukset laatukäsikirjan tekemisessä, mikäli haluaa toimia sen vaatimusten mukaan. ISO 9000- standardi vaatii dokumentoitua, ylläpidettävää laadunhallintajärjestelmää ja sen yhtenä osana laatukäsikirjaa. Laatukäsikirja on hyvä dokumentoida kirjallisessa tai sähköisessä muodossa, jolloin se on helposti tarvittaessa päivitettävissä. Dokumentoinnille ei ole asetettu tarkkoja vaatimuksia. Tärkeintä on varmistaa, että se on kaikkien organisaatiossa työskentelevien saatavissa, luettavissa, helposti tulostettavissa ja tarkasteltavana. (Rousu ja Holma 2004, 58; Lecklin 2006, 32.)

4.3 Asiakaslähtöiset palvelusprosessit

Asiakas on aina kiinnostunut palvelun laadusta. Asiakas voi kuitenkin olla monessa roolissa. Hän voi olla palvelun toimeksiantaja, maksaja, valitsija tai käyttäjä. Asiakkaan näkökulmasta toimittaja toimittaa sen, mitä on luvannut sovittuun aikaan. Laadulta odotetaan, että tuotteet ja palvelu sopivat käyttötarkoitukseen. Laatu syntyy prosesseissa ja jokaisella prosessilla on asiakas. Prosessin pääperiaate on, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Sen kehittämiseen tarvitaan asiakkaan antamaa palautetta ja tietoa asiakastyytyväisyydestä. Prosessissa on erittäin tärkeää nähdä, että se koostuu syötteestä (input), toiminnasta (tempu) ja tuotoksista (output). Hyvin mallinnettu tietämys prosessina on tehokasta siirtää ja jakaa organisaatiossa. (Pesonen 2007; 132; Laamanen & Tinnilä 2009, 25, 29.) Prosessissa toistuvat samat päävaiheet kuin laadunhallinnassa: suunnittelu, toteutus ja arviointi (Laamanen 2005, 153).

Prosessien haltuunotolla tarkoitetaan, miten ymmärrämme oman organisaation arjen onnistumiseen liittyviä syy-seuraussuhteita. Asiakaslähtöisissä palveluprosesseissa on kysymys arjen tehokkuudesta. Asiakas saa käytännön hyötyä prosessissa. Prosessi on kehityskulkua tapahtumaketjussa, jonka aikana uskomme edistävän asiakkaan tavoitteiden toteutumista, kokeilemme sitä ja arvioimme tuloksia. Myönteiset tulokset ja palaute vahvistavat organisaatiossa tätä tapaa toimia ja kielteiset tulokset ja palaute haastavat kokeilemaan sekä parantamaan uutta toimintatapaa. Prosessien mallintaminen auttaa henkilöstöä suunnistamaan kaotissa organisaation elämässä. Organisaation strategia toteutuu arjessa ja käytännössä toimintana prosesseissa. Organisaation prosessit on aihetta kuvata ja niiden suorituskyvyille tulee asettaa tavoitteita sekä niitä tulee johtaa ja kehittää. (Laamanen 2005, 151–154.)

Prosessit vaativat myös niiden johtamista. Prosessijohtamisella tarkoitetaan organisaatiolle tärkeiden prosessien tunnistamista, kuvaamista, mittaamista, työkalujen ja osaamisen kehittämistä, arviointia ja parantamista. Näiden toimenpiteiden avulla voidaan vahvistaa asiakassuuntautumista ja luoda tehokas jatkuvaan parantamiseen tähtäävä rakenne. Prosessinsa tuntevat organisaatiot vahvistavat operatiivista tehokkuuttaan ja asemaansa kilpailutilanteissa. Asiakkaan kokema palvelu ja tyy-

tyväisyys paranevat. Henkilöstö ymmärtää oman roolinsa sekä organisaation tavoitteet ja yhteistyö yli osastorajojen paranee. Organisaation toimintaa parannetaan asiakkaan tarpeesta lähtien. (Laamanen 2005, 155–156.)

Prosessien mallintamisen etuna korostetaan toiminnan saattamista läpinäkyväksi, resurssien systemaattista arviointia, pullonkaulojen selvittämistä ja vastuiden ja työnjaon selvittämistä. Kaiken tämän edellä mainitun edellytys on johdon sitoutuminen. Keski-suudessa yleissairaalassa Keski-Englannissa tehdyssä tapaustutkimuksessa tarkasteltiin päätöksentekoprosessin vaikutusta kehittämistoiminnassa pitkän aikavälin aikana. Tutkijat opastivat ja johtivat tutkimustoimintaa paikan päällä kaikkiaan neljä vuotta. Tässä tutkimuksessa he syventyivät johtamisprosessien tarkasteluun ja johtamisen vaikutukseen käytännön toimintaan sekä resurssien mitoittamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää, kuinka suorituskyvyn mittausjärjestelmät vaikuttavat päätöksiin ja mahdollisesti johtavat epäonnistumisiin tai osittain prosessin muutoksiin. (Walley, Silvester & Mountford 2006, 93–104.)

Tutkimuksen keskeiset tulokset osoittivat, miten mittausjärjestelmät peittävät epäonnistumiset ja rohkaisevat johtajia ”jatkuvien tulipalojen” sammuttamiseen sen sijaan, että toimintaa kehitettäisiin pitkäjänteisesti. Havaittiin, että toiminnan muutokset olivat suhteessa johdon tekemiin päätöksiin joko kyseisenä ajankohtana tai sitä ennen. Keskijohto ei tuntenut käytännön työtä, josta seurasi vääränlaista johtamista ja prosessien muuttamista. Prosessien parantamiseen ja muuttamiseen ei paneuduttu syvällisesti. Sairaalan johtajat esittelivät muutossarjoja, osin vastauksena ulkopuolisille paineille ja osin löytääkseen keinoja parantaa järjestelmää nopeasti. Useassa tapauksessa ongelmia ei tunnustettu tai määritelty kunnolla, jolloin moninaiset muutokset saivat aikaan sen, että ei nähty mitkä ideat toimivat ja mitkä eivät. Todellisen toiminnan kehittämisen kannalta on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää ongelmien perussyyt ja valita sellaiset ratkaisut ja muutosehdotukset, jotka kehittävät toimintaa vaikuttamalla näihin perussyihin. (Walley ym. 2006, 93–104.)

4.4 Prosessien kuvaus

Laadun kehittäminen tapahtuu prosesseja kehittämällä ja sitä ennen ne on kuvattava. Hyvin kuvattu prosessikuvaus katsotaan muodostuvan kolmesta seikasta: prosessin yleiskuvauksesta, prosessikaaviosta ja prosessikaavion eri vaiheiden tarkemmasta avaamisesta. Alussa prosessit kuvataan melko karkealla tavalla ja vasta myöhemmin tarvittaessa parannellaan kuvausta perusteellisemmin. Kuvauksessa on tarkoitus kuvata todellista toimintaa. Prosessi nimetään niin, että se kuvaa kyseistä asiaa. Prosessin kuvaaminen aloitetaan prosessin perustietojen pohjimisella. (Pesonen 2007, 144- 148.) Yleiskuvauksen saamiseksi voidaan apuna käyttää yhdentoista kysymyksen sarjaa:

1. Mikä on kyseisen prosessin tarkoitus, miksi se on olemassa?
2. Mikä on prosessin ensimmäinen vaihe?
3. Mikä on input (sisään tuleva asia, syöte) ja mikä on output (ulos tuleva asia, tuote)?
4. Kuka tai ketkä ovat prosessin asiakkaita tai asiakasryhmiä?
5. Mitä odotuksia ja vaatimuksia eri asiakasryhmillä on?
6. Mitkä ovat prosessin menestystekijät?
7. Mitkä ovat prosessissa tarvittavat resurssit?
8. Kuka tai mikä on vastuussa prosessista?
9. Mitkä ovat prosessin mittarit?
10. Miten prosessia ohjataan?
11. Miten prosessia parannetaan?

Kysymysten vastaukset antavat aineistoa, josta voidaan helposti muokata kuvaus prosessista. (Pesonen 2007, 144- 148.) Prosessin yleiskuvauksen jälkeen piirretään selkeä prosessin etenemistä kuvaava prosessikaavio vaihe vaiheelta. Eri vaiheiden lukumääräksi suositellaan 5 – 15 vaihetta, jotka numeroidaan myöhempää työskentelyä ja niihin viittaamista varten. Kuvauksessa pyritään siihen, että yksi kuvattu prosessikaavio vie tilaa korkeintaan yhden A4-sivun. Piirretty prosessikaavio avataan sanallisesti vaihe vaiheelta niin, että kerrotaan kuka tekee, mitä ja miten, sekä milloin ja missä. Prosessin kuvaamisen jälkeen pyritään toimimaan sen mukaisesti. Samalla kerätään tietoa toiminnan onnistumisista ja reagoidaan

saatuihin tietoihin niin, että toimintaa parannellaan jatkuvasti kohti tavoitetta. Laadun parantaminen aikaansaadaan jopa pienillä prosessin muutoksilla. (Pesonen 2007, 151–152.)

Toiminnassa saavutetaan hyvät tulokset, jos sille asetetaan tavoitteet ja mittarit. Mittareiden tulee olla selkeitä, jotta vältetään tulkintakiistoilta. Mittareiksi valitaan muutama, jotka kuvaavat parhaiten prosessin keskeisiä ja tärkeitä asioita. Mittarin toimivuutta on hyvä säännöllisesti arvioida, koska prosessin muuttuessa kehittyvät myös mittarit. Hyvän prosessimittarin laatuvaatimuksia ovat luotettavuus, yksiselitteisyys, oikeudenmukaisuus, edullisuus, nopeus, olennaisuus sekä ymmärrettävyys ja helppokäyttöisyys. (Lecklin 2006, 153.)

lastensuojelun sijaishuolto

5 LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLTO

Lastensuojelua koskevia määräyksiä on useissa säädöksissä, joista erityisesti voidaan mainita lapsenhuoltolaki, lastensuojelulaki, sosiaalihuollon asiakaslaki ja rikoslaki. Lastensuojelun tärkein merkitys ja tarkoitus on turvata lapselle oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun (LSL 1§). Lastensuojelulaki turvaa lapsen oikeuksia ja hänen etujensa huomioon ottamista lastensuojelua toteutettaessa, sekä lapsen ja hänen perheensä tarvitsemat erilaiset tukitoimet ja palvelut. (Mahkonen 2007, 31, 41, 48.) Jos tätä ei ole mahdollista turvata lapselle hänen omassa kodissaan ennaltaehkäisevillä avohuollon tukitoimenpiteillä, se voidaan järjestää lastensuojelun sijaishuollon palveluina.

Lastensuojelun sijaishuolto on vain yksi osa lastensuojelua. Sillä tarkoitetaan kii-reellisesti sijoitetun, hallinto-oikeuden väliaikaisella määräyksellä sijoitetun tai huostaan otetun lapsen hoidon ja kasvatuksen järjestämistä oman kodin ulkopuo-lella. Lapsen sijaishuollon palveluja voidaan järjestää perhehoitona, laitoshoidtona tai muulla lapsen tarpeiden edellyttämällä tavalla (LSL 49§). Se voidaan järjestää lastensuojelulaitoksissa, kuten lastenkodissa, koulukodissa tai muussa näihin rin-nastettavissa lastensuojelulaitoksissa (LSL 57§). Lastensuojelunpalveluja tuotta-

vat kunnat, järjestöt, yksityiset sosiaali-alan palvelutuottajat ja elinkeinoharjoittajat.

Lapselle voidaan järjestää tarvittaessa avohuollon tukitoimena hänen tarvitsemaansa tukea tai kuntouttavaa perhe- tai laitoshoidoa yhdessä hänen vanhempansa, huoltajansa tai muun hänen hoidostaan vastaavan henkilön kanssa. (LSL 37§)

Avohuollon tukitoimien tarkoituksena on edistää ja tukea lapsen myönteistä kehitystä sekä tukea ja vahvistaa vanhempien, huoltajien ja lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavien henkilöiden kasvatustaitoja ja – mahdollisuuksia. (LSL 34§)

Lapsen sijaishuollon sekä jälkihuollon aiheuttamista kustannuksista vastaa se kunta, jossa lapsen huostaan ottamisen tai sijaishuollon järjestämisen tarve on syntynyt. Sijaishuoltoa ja jälkihuoltoa määrittelevät ensisijaisesti lastensuojelulaki. Sijaishuoltopaikkojen toimintaa valvovat sijoituskunnat ja lääninoikeus. (LSL 79§; Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2005, 12.)

Kunnat ovat ryhtyneet hankkimaan lastensuojelun sijaishuollonpalveluja avoimilla tarjousmenettelyillä, joiden pohjalta solmitaan sekä hyvinkin lyhyitä että pitkäkestoisia sopimuksia. Yksityisten sijaishuoltoa tuottavien organisaatioiden määrä on jatkuvasti kasvanut ja hoitopaikkojen määrät ovat lisääntyneet. Jo vuonna 2007 lastensuojelun sijaishuollon palveluista 70 prosenttia tuotettiin yksityisten palveluntuottajien toimesta. Näin lastensuojelun markkinat ovat syntyneet vähitellen ja vahvistuneet vuosi vuodelta. Hoitovuorokausien hinnat ovat nousseet, kun kysyntä on ylittänyt tarjonnan. Voittotavoittelemattomien tai yksittäisten elinkeinoharjoittajien ja yksityisten lastenkotien rinnalle on nousemassa myös kansainvälistä pääomasijoittajien liiketoimintaa. Tulevaisuudessa lasten huostaanotoista on vaarana syntyä megaluokan liiketoimintaa. (Laakkonen & Kemppainen 2005, 186; Lammi-Taskula, Karvonen & Ahlström 2009, 205; Vienonen 2010, 19.)

5.1 Lastensuojelun asiakkuus

Suomessa lastensuojelun sosiaalityön asiakkaana ja avohuollollisten tukitoimien piirissä oli vuonna 2009 yhteensä 70 753 lasta ja nuorta. Kaikkiaan kodin ulkopuolelle sijoitettuna oli 16 643 lasta ja nuorta. (Kuoppala, T. & Häkkinen, S. 2009) Vuonna 2009 huostaan otettujen lasten lukumäärä kääntyi lievään laskuun viime vuosina pitkään jatkuneen nousuvaiheen jälkeen. Tämä tapahtui ensimmäisen kerran sen jälkeen, kun vuosittaiset valtakunnalliset lastensuojelutietojen keruut aloitettiin vuonna 1991. Vuonna 2009 huostaanotto alkoi useimmiten kiireellisenä sijoituksena. Uusia, vuonna 2009 ensimmäistä kertaa huostaan otettuja tai kiireellisesti sijoitettuja 0–17-vuotiaita lapsia oli yhteensä 2 668, ja kiireellisten sijoitusten määrä kasvoi 17 prosenttia. Avohuollon tukitoimenpiteiden piirissä olevien asiakkaitten määrässä oli nousua edelliseen vuoteen verrattuna noin 5 prosenttia. Huostaan otetuista lapsista lähes puolet on sijoitettuna perheisiin. Suurin osa kaikista kodin ulkopuolelle sijoitetuista lapsista päätyi laitossijoitukseen. Poikia sijoitettiin kodin ulkopuolelle enemmän kuin tyttöjä. (Kuoppala & Häkkinen 2010.)

Tutkimuksen perusteella lastensuojelun avohuollon asiakkaana olevien lasten ja perheiden elämässä, ympäristössä ja ihmissuhteissa tapahtuu paljon muutoksia. Lastensuojelun lapsista 63 % on kokenut ainakin yhden hänen perheeseensä liittyvän muutoksen. Näitä muutoksia voivat olla sisaruksen syntymä, muutto, perheenjäsenen vakava sairaus tai kuolema, perhettä kohdannut muu vakava kriisi tai muu vakava muutos viimeisen vuoden aikana. Jopa 90 prosentilla lastensuojelun asiakkailla oli tapahtunut muutoksia asuinkunnassa ja asuinympäristössä, päiväkotitai kouluryhmissä ja asumisessa oman kodin ulkopuolella. Ydinperheiden lapset kokivat vähemmän muutoksia kuin uusioperheiden lapset. (Kouhia 2008, 87.)

Lastensuojelun avohuollon asiakkaaksi tulleilla lapsilla oli tutkimusten mukaan elämässään ainakin yksi pahoinvointia aiheuttava tekijä. Pahoinvointia aiheuttavia tekijöitä oli kasaantunut 54 % lastensuojelun asiakkaista, joilla niitä oli jo viisi tai enemmänkin. Niillä lapsilla, joilla oli elämässään paljon riskioleja, pahoinvointia aiheuttavia tekijöitä, oli suurin vaara alistua ja vetäytyä syrjään. (Kouhia 2008, 92, 96.) Lapsen näkökulmasta katsottuna lastensuojelun asiakkaiden taustoissa näyt-

täytyivät ristiriidat vanhempien kanssa, kouluvaikeudet, mielenterveyspulmat, fyysiset sairaudet, vammaisuus, kehityksen viivästymä, rajattomuus ja väsymys. Vanhempien ja vanhemmuuteen liittyvät keskeisimmät seikat lastensuojelutarpeen taustalla liittyivät jaksamattomuuteen, perheristiriitoihin ja riittämättömyyteen. Vanhempien uupumus korostui merkittävänä asiakkuuden taustatekijänä. Taustalla oli ollut myös lastenhoidon laiminlyöntiä, avuttomuutta, osaamattomuutta sekä päihde- ja mielenterveysongelmia. Usein lastensuojelun asiakkuuden taustalla oli monta seikkaa: väkivalta, aikuisten riidat ja riitely lapsesta, vaikeudet työelämässä sekä lapsen sairaus ja erityishoidon tarve. (Heino 2007, 66.)

Tutkimuksen mukaan lähes joka toinen lastensuojelun asiakkaaksi tullut lapsi oli toimeentulotukea saavasta köyhästä perheestä. Mukana oli myös lapsia, joiden perheillä ei ollut toimeentulovaikeuksia. Vanhemmat olivat kaiken ikäisiä ja heistä vain vähän oli teinivanhempia. Lastensuojelun asiakasperheissä puhuttiin monia kieliä, vaikka vain pieni osa lapsista oli itse tullut toisesta kulttuurista tai eli monikulttuurisessa perheessä. (Heino 2007, 65.) Lasten avohuollon asiakkuuden taustatekijät olivat samoja tekijöitä kuin huostaan otettujen lasten taustalla. Avohuollon asiakkuuden taustat liittyivät enemmän arkiseen selviytymiseen, kun huostaanottotilanteissa korostuivat selvimmin vanhempien päihteiden käyttö, lapsen hoidon laiminlyönti, rikollisuus ja perheväkivalta. Huostaanoton kynnyksellä olevan sitä korkeampi, mitä nuoremmasta lapsesta on kyse. (Lammi-Taskula ym. 2009, 208- 210.) Yhteenvetona voidaan sanoa, että lasten psyykinen pahoinvointi on lisääntynyt ja lastensuojelun laitoshoidossa olevien lasten sekä nuorten ongelmien monimuotoisuus ja moninaisuus ovat lisääntyneet tutkimusten valossa.

5.2 Uuden lastensuojelulain tuomat haasteet

Uuden lastensuojelulain myötä vuonna 2008 nousi muutospainetta ja kehittämistarpeita myös sijaishuoltoyksiköille. Lain myötä laajenivat niin viranomaisten velvollisuus tehdä lastensuojeluilmoitus kuin yhteistyövelvoite eri viranomaisten kesken (LSL 25§). Lastensuojelulaki korostaa erityisesti ehkäisevän työn ja avohuollon tukitoimien merkitystä aina, kun se on mahdollista lastensuojeluasian viireille tulon jälkeen. Samoin kiireellinen huostaanoton käsite muuttui kiireelliseksi

sijoittamiseksi (LSL 38§). Kiireellisessä sijoittamisessa on edelleen kyse käytännössä samanlaisesta voimakkaasta interventioista kuin ennenkin, kun lapsi on välittömässä vaarassa tai muutoin kiireellisen sijoituksen tai sijaishuollon tarpeessa. (Mahkonen 2007, 265, 271.)

Lastensuojelulain 27 § edellyttää tekemään uusista lastensuojelun asiakkaista lastensuojelutarpeen selvityksen määräaikaan mennessä. Tällöin lapsen läheisverkko on kartoitettava ennen kuin lapsi tai nuori sijoitetaan oman kodin ulkopuolelle. Läheisverkoston selvityksessä selvitetään lapsen sukulaisten ja muiden hänelle läheisten henkilöiden mahdollisuudet ottaa lapsi pysyvästi luokseen asumaan tai muuten osallistua lapsen tukemiseen. Selvityksen jälkeen on tehtävä selkeä päätös asiakkuuden jatkumisesta tai päättämisestä (LSL 32§). (Kuoppala & Häkkinen 2010; Mahkonen 2007, 266, 268.)

Lastensuojelulain 5 § velvoittaa lapsen tai nuoren kuulemista hänen ikäänsä ja kehitystasoaan vastaavalla tasolla häntä itseään koskevissa asioissa sekä lapsen osallisuutta lastensuojeluprosessin kaikissa vaiheissa (LSL 20§, 21§; Mahkonen 2007, 263). Lastensuojelun asiakkaalle ja myös hänen vanhemmilleen on tehtävä asiakassuunnitelma. Vanhempien erillinen asiakassuunnitelma painottuu vanhemmuuden tukemiseen ja sen voi laatia tarvittaessa yhteistyössä muun sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa (LSL 30§; Mahkonen 2007, 267–268). Kunnan jälkihuollon (LSL 75) järjestämisvelvoitetta laajennettiin siten, että se koskisi myös määrätyissä tilanteissa avohuollon tukitoimenpiteenä sijoitettuja lapsia ja nuoria. Kunnan jälkihuollon järjestämisen velvoite päättyy viimeistään, kun nuori täyttää 21 vuotta tai lapsen lastensuojelun asiakkuudesta on kulunut yli 5 vuotta. (Mahkonen 2007, 285.)

Lastensuojelun sijaishuollossa esiintyy usein käytännön puutteita asioiden kirjaamisessa. Lastensuojelussa kirjallinen todistusaineisto ja dokumentointi ovat nousseet merkittävään asemaan. Dokumentointi on haasteellista ja vaativaa, koska kirjoittajalla ja dokumentoijalla on paljon sekä valtaa että vastuuta. Lastensuojelulain mukaan asiakas voi pyytää asiakirjoja nähtäväkseen, jolloin henkilöstön asianmukaisen dokumentoinnin ja lainsäädännön velvoitteiden tunteminen olisi aiheellista. Lastensuojelulaki velvoittaa lastensuojelulaitosten henkilöstön tarkempaan kirja-

miseen, seurantaan ja valvontaan sekä dokumentointiin esimerkiksi kiinnipitämisestä, eristämisestä tai muista rajoitustoimenpiteistä. Lisäksi on mainittava toimenpiteen mahdollisesta vaikutuksesta lapsen tai nuoren hoito- ja kasvatussuunnitelmaan. (LSL 74§, Mahkonen 2007, 282–285.) Uusi lastensuojelulaki haastaa kokonaisvaltaisesti tarkastelemaan laajasti lastensuojelutyön organisaatioiden suorittamaa sijaishuollon hoito- ja kasvatustoimintaa sekä sen kehittämistä.

5.3 Laatu sijaishuollossa

Lastensuojelussa esille noussut laatuajattelu on peräisin tavaratuotannon tarpeista ja tavoitteesta. Tavaratuotannon perustavoite on tuottaa toimivan työyhteisön ja tuotantoprossin avulla tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Sijaishuollossa laatu on asiakkaan tarpeisiin vastaamista ja sijaishuollon lapsen edun toteutumista. (Laakkonen & Kemppainen 2005, 110.)

Lastensuojelun Keskusliitto julkaisi vuonna 2004 lastensuojelun sijaishuollossa omat valtakunnalliset laatukriteerit. Kriteeristö määrittelee 64 asiaa, jotka kuuluvat hyvään sijaishuoltoon lapsen näkökulmasta. Kriteeristö on rakennettu vuorovaikutuksessa lastensuojelun valtakunnallisten toimijoiden ja Lastensuojelun Keskusliiton RAY:n rahoittaman Laituri-projektin yhteistyönä. Sijaishuollon kriteerien näkökulmaksi on tarkentunut kuva lapsen polusta, joka kulkee sijaishuollon kolmivaiheisen prosessin läpi. Alkuvaiheessa sijoituspaikasta lähdetään lasta puolimatkaan vastaan (sijoitusprosessi arviointineen, tutustumisineen ja sopimisineen). Keskivaihe kuvaa elämää sijoituspaikassa ja loppuvaiheessa lähdetään jälleen saattamaan lasta seuraavaan elämänvaiheeseen. Sijoitus-, hoito- ja kasvatustilanteet sekä jälkihuoltoprosessit jakautuvat edelleen toiminnoiksi, joille on erikseen asetettu omat laatukriteerit. Nämä sijaishuollon laatukriteerit ohjaavat tarkastelemaan sijaishuoltoa lapsen näkökulmasta ja ne osoittavat, mihin asioihin tulisi kiinnittää huomiota sijaishuollon laatua arvioitaessa. Näistä merkittävämpiä arviointikohteita ovat lapsen ja hänen läheisten ihmisten kohtaaminen sekä lapselle tuotettu hoito- ja kasvatustoiminta sijaishuoltopaikassa. (Sijaishuollon laatukriteerit 2005, 8-11.)

Lastensuojelun sijaishuolto on vaativa asiantuntijuusala, jossa myös laadulle asetetaan suuria haasteita. Sijaishuollon valtakunnalliset laatukriteerit ovat tarkoitettu käytettäväksi työkaluna toiminnan suunnittelussa ja johtamisessa, henkilöstön kehittämisessä, toiminnan arvioinnissa sekä dokumentoinnissa. Lastensuojelun Keskusliiton yhtenä tulevaisuuden tavoitteena on saada laadun arviointi vakiinnutetuksi lastensuojelutyöhön sekä tukea sijaishuollon laatukriteeristöön valtakunnallista käyttöönottoa. Samalla sijaishuollon laatukriteerit edesauttavat arvioinnin toteuttamista palveluiden hankinnassa ja kilpailuttamisessa. (Sijaishuollon laatukriteerit 2005, 59; Laakkonen & Kemppainen 2005, 5, 111.) Tämän lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö on ottanut kantaa sijaishuollon rakenteellisten laatuvaatimusten osalta, kuten sijaishuoltopaikkojen ryhmäkokoja, henkilöstön määrää ja pätevyyttä, työnohjausta, toimitiloja ja nimikkeistöä koskevissa asioissa (Valtakunnalliset sijaishuollon laatukriteerit 2005, 5).

5.4 Lastensuojelun vaikuttavuus ja tuloksellisuus

Kuvaus lastensuojelun asiakkaasta tuo näkyviin niin murheellista kuin toiveikasta kuvaa lasten hyvinvoinnista ja kasvuoloista. Sosiaalityöntekijöiden arvioimana lastensuojelun asiakkuus alkoi joka kolmannen lapsen kohdalla liian myöhään ja huostaanoton aloittamisen katsotaan myöhästyneen joka toisessa huostaanottotapauksessa. Huono-osaistuminen on lisääntynyt lastensuojelussa. Lastensuojelun vaikuttavuudesta antaa toivoa arvio, jossa interventioiden nähtiin vaikuttavan ja lapsen elämäntilanteen kohentuneen avohuollossa 66 prosentilla ja huostaan otetuista lapsista jopa 85 prosentilla. Lapsia kuvailtaessa puhuttiin heistä yleensä selviytyjinä ja sosiaalisina. (Lammi-Taskula ym. 2009, 207.)

Lastensuojelusta syntyvät kustannukset näkyvät erityisesti kuntien päättäjille. Pelkästään kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten hoitokustannuksista (perushoidosta) syntyy Suomen kunnille yhden vuoden aikana noin 528 miljoonan euron kustannukset. (Teoreettinen laskelma on vuodelta 2002). Lastensuojelun avohuollon asiakkaita on noin kaksi kolmasosaa lastensuojelun asiakkaista ja heidän palvelujensa kustannukset muodostavat noin 15 prosenttia kunnan lastensuojelun kokonaiskustannuksista. Yhden lapsen ammatillisen hoidon vuosikustannukset ovat nelin-

kertaiset verrattuna sijaisperheen kustannuksiin. Perhehoito on varsinkin pienemmillä lapsilla parempi vaihtoehto ja se on kustannuksiltaan melkein puolet halvempaa kuin laitoshoido. Vuonna 2006 laskettiin lapsikohtaisista kustannuksista teoreettinen laskelma, joka osoitti avohuollon tukitoimien maksavan 8 e/ vrk; sijaisperhehoidon 50 e/ vrk ja ammatillisen hoidon 200 e/ vrk. (Rousu 2007, 24.) Tulevaisuudessa laitospaikkojen kysyntään voi vaikuttaa perhehoidon ensisijaisuus huostaan otettujen lasten sijaishuoltoapaikkana. (Peltola 2011, 8.)

Erilaiset tutkimustulokset ovat antaneet viitteitä, että huostaanotoilla on saatu selvästi parannusta lapsen tilanteeseen. Huostaan otettujen ja sijoituksessa olleiden lasten ja nuorten huonompi lähtötilanne ei kuitenkaan ehdi kuroutumaan kiinni aikuisuuteen mennessä vertailtaessa muun väestön koulutuksen, työllisyyden, toimeentulon, terveyden, teiniraskauksien, kuolleisuuden, rikollisuuden, perhesuhteiden katkoksellisuuden yms. suhteen. Lastensuojeluun tehdyissä seurantatutkimuksissa toistui ns. ”kolmannessääntö”: ”joka kolmas selviää ja menestyy hyvin aikuisena, joka kolmannella elämän tilanne vaihtelee ajoittain hyvästä huonoon sekä joka kolmannella menee myöhemmin huonosti. (Lammi-Taskula ym. 2009, 209.)

Lastensuojelun palveluja tuottavissa organisaatioissa joudutaan tekemään ratkaisuja, jotka voivat vaikuttaa haastavassa elämäntilanteessa olevan lapsen ja perheen koko elämään ja tulevaisuuteen. Tällöin tulisi olla erityisen hyvin selvillä työnsä vaikutuksista lapsen ja perheen elämään, palveluprosessien toimivuudesta, henkilöstövoimavarojen kehityksestä, lastensuojelun kustannuksista sekä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Lisäksi lastensuojelun sosiaalitoimen ja sijaishuollon toimintaa valvovien tahojen tulisi pyrkiä kehittämään laatukriteerejä, joiden pohjalta voidaan tehdä uskottavaa arviointia eri näkökulmista ja osoittaa sijoituksen tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta. Tällä hetkellä näistä ei tuoteta riittävästi tietoa tai tutkimuksia Suomessa. (Laakkonen & Kemppainen 2005,187; Rousu 2007, 20.)

Lastensuojelun asiakasmäärien vuosia jatkunut kasvu ja sen myötä myös kustannusten kasvu sekä ongelmat henkilöstön pysyvyydestä ovat olleet aktivoimassa keskustelua lastensuojelun tuloksellisuuden arvioinnin kehittämistä. Kuntaliiton

erityisasiantuntija Sirkka Rousu (2007, 11) on tutkinut väitöskirjatutkimuksessaan tuloksellisuuden arviointia lastensuojelun organisaatioissa niin kunnissa kuin järjestöissäkin. Tutkimuksesta nousi tuloksena viisi keskeistä perusedellytystä lastensuojelun onnistumiselle. Nämä ovat vankka asiakaslähtöinen organisaatio, osaaminen vastaa lastensuojelun ajankohtaisia vaatimuksia ja toimintaprosessit edistävät asiakkaan voimavaraistumista. Lastensuojelun vaikuttavuuden kriittisiksi menestystekijäryhmiksi nousivat erityisesti asiakkaan oma kokemus elämänlaatusa kohentumisesta sekä lapsen ja nuoren kasvun riskiolosuhteiden väheneminen, jolloin lastensuojelun pitkän aikavälin toiminta on kustannusvaikuttavaa.

Yksi tärkeistä menestystekijöistä sijaishuollon organisaatiossa on osaava ja motivoitunut henkilöstö. Henkilöstön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Tämän lisäksi menestyneen organisaation osaamiseen kuuluvat prosessit, toimintamallit, kulttuuri ja osaamisen johtaminen. Nakari (2003) tutki tuottavan organisaation toimintaa. Tutkimustulokset osoittivat työyhteisön kehittämisen vaikuttavan positiivisesti työhyvinvoinnin lisääntymiseen ja koetun stressin vähenemiseen. Työyhteisön kyky keskustella työstä ja siihen liittyvistä ongelmista ja onnistumisista lisäävät positiivista ilmapiiriä ja työhyvinvointia. Henkilöstön hyvinvointi on yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen ja asiakkaan saaman palvelun laatuun. (Laakkonen & Kemppainen 2005, 117, 119–120.)

6 TOIMINTATUTKIMUS KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Kehittämishankkeessa käytetään toimintatutkimuksen (Action Research) viitekehystä. Toimintatutkimus on ollut tunnettu Suomessa parinkymmenen vuoden ajan ja siitä on tullut suosittu lähestymistapa sosiaali- ja ihmistieteissä. Toimintatutkimuksen kuvaamisen tekee vaikeaksi sen jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä sisältö. Toimintatutkimuksen yhteisiksi kuvaaviksi piirteiksi on nostettu refleksiivisyys, tutkimuksen käytännönläheisyys, muutosinterventio sekä ihmisten aktiivinen osallistuminen hankkeeseen. Toimintatutkimus voi parhaimmillaan muodostua osallistujien yhteiseksi oppimisprosessiksi ja keinoksi, jonka avulla osallistujia voidaan saada sitoutumaan toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittäminen ei pääty koskaan vaan se on jatkuvaa oppimisprosessia. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 15, 17–18; Kansanen & Uusikylä 2004, 126; Metsämuuronen 2008, 29.)

Toimintatutkimuksessa kohdetta pyritään kuvaamaan realistisessa maailmassa, jossa toteutetaan pienimuotoinen interventio ja sen vaikutusta tutkitaan lähempää. Sen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin esimerkiksi työyhteisössä. Toimintatutkimuksen määritelmän mukaan se on tilanteeseen sidottu (Situational), yleensä yhteistyötä vaativaa (Collaborative), osallistavaa (Participatory) ja itseään tarkkailevaa (Self-evaluative). Onnistuneeseen muutosprosessiin tarvitaan kaikkien toimijoiden sitoutuminen ja kykyä vastuunottoon. (Metsämuuronen 2005, 217; Metsämuuronen 2008, 29.) Se voidaan nähdä mihin tahansa ihmisten sosiaaliseen toimintaan kohdistuvana tutkimuksena, jossa käydään vuoropuhelua kohdeyhteisön kanssa ja sen toimintaan vaikutetaan. Sen pyrkimyksenä on sosiaalisen toiminnan tutkiminen ja ihmisten yhteistoiminnan kehittäminen samanaikaisesti niin, että tutkimuksesta saataisiin välitöntä käytännön hyötyä. (Aaltola & Valli 2010, 214–215.)

Toimintatutkimuksessa on useita erilaisia tutkimusmuotoja. Syrjälä jakaa ne kolmeen erilaiseen lähestymistapaan: tekninen eli interventiosuuntautunut, käytännöllinen eli praktinen sekä emansipatorinen eli vapauttava toimintatutkimus. Teknisissä tutkimuksissa kehittämishanke ei lähde käyntiin työntekijöistä itsestään

vaan ulkopuolisen henkilön toimesta. Käytännöllinen eli praktinen toimintatutkimus pyrkii auttamaan käytännön työntekijöitä tiedostamaan, muotoilemaan ja uudelleensuuntaamaan omaa tietoisuutta ja käytäntöjä. Emansipatorisissa eli vapauttavassa lähestymistavassa omaa toimintaympäristön kehittäminen pyritään tekemään itse, jolloin tekeminen on enemmän itsenäisempää, tasa-arvoisempaa, demokraattisempaa ja oikeudenmukaisempaa kuin muissa lähestymistavoissa. Toimintatutkimus nähdään enemmän tutkimusstrategisena lähestymistapana kuin tutkimusmenetelmänä. Menetelmä painottaa keskustelun merkitystä, joka antaa tilaisuuden mahdollisimman monelle työyhteisön jäsenelle osallistua tasavertaiseen keskusteluun, missä ihmisten kokemustietoa käytetään muutoksen voimavarana. Työn parhaita asiantuntijoita ovat työntekijät itse. Jatkuva toiminnan kehittyminen on riippuvainen yhteisön toimivista kommunikaatioyhteyksistä. Parhaimmillaan toiminnan kehittäminen on työyhteisön toimijoiden ja tutkijoiden yhteistä toimintaa ja sen reflektoinnista sekä jaettua vastuunkantoa. (Viinamäki & Saari 2007, 121 – 129; Metsämuuronen 2008, 29–30; Aalto & Valli 2010, 215)

Muutoksen hallinnan kriittisiä menestystekijöitä on pyritty tunnistamaan niin julkisen kuin yksityisen sektorin organisaatioissa. Tarkoituksena on ollut tunnistaa muutoksen esteitä ja keinoja niiden poistamiseksi. Tähän etsittiin vastauksia laadullisessa tutkimuksessa, joka toteutettiin Englannissa. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 28 organisaatiota Englannin eri teollisuuden organisaatioista. Tutkimuksen tuloksissa muutoksen hallinta määriteltiin niin, että se pitää sisältää niin valmiutta muutokseen kuin muutoksen toteuttamiseen. Siihen osallistuneille organisaatioille oli yleistä lähestyä muutosta prosessikeskeisesti. Tutkimuksen keskeisiä tuloksia oli, että onnistunut muutos keskittyy sekä strategisiin että operatiivisiin kysymyksiin. Keskeinen yhteys strategisten tavoitteiden ja toiminnan parantamisessa on ydinprosessit, joita on ymmärrettävä, mitattava ja parannettava. Menestyksellinen muutoksen hallinta vaatii riittävää tiedottamista ja viestittämistä sekä tuen antamista osallistujille. Tutkimus osoitti organisaatioissa olevan tässä parantamisen varaa. Erityisen tärkeää muutoksen hallinnassa on selkeiden mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen arvioimisen. Tutkimus osoitti muutoksen onnistumisen esteiksi myös puutteet teknisissä ja projektijohtamisen asiantuntemuksessa. (Oakland & Tanner 2007, 572 – 589.)

6.1 Toimintatutkija ja aineiston keruu

Toimintatutkimus on kehittämishankkeen viitekehystenä lähtökohdaltaan erilainen muihin tukitusmenetelmiin verrattuna, koska siinä tutkija voi tulla yhteisön ulko- tai sisäpuolelta. Siinä tutkijan rooliin kuuluu pyrkiä antamaan oma panoksensa aktiivisesti toiminnan kehittämiseen. Tutkija tekee aloitteita ja osallistuu keskusteluun aktiivisesti toimijana. Eniten toimintatutkijan aikaa vievätkin erilaiset keskustelut ja neuvottelut, joissa toimintaa suunnitellaan ja arvioidaan. Tutkija on toimiva subjekti, joka ei ole puolueeton tarkkailija vaan tulkitsee tilannetta omasta näkökulmastaan käsin. Tämän vuoksi tutkijan oma näkökulma on syytä avata tutkimusraportissa niin, että hänen yhteytensä selvitetään tutkimaansa tutkimuskohteeseen. Tutkija tekee tutkimusta itsestään ja yhteisöstään, jolloin hänen saamansa tieto ei pysty olemaan objektiivista. Toimintatutkija on yhteisössään eräänlainen muutosagentti, jonka tekemä pienikin aloite voi laajentua yhteisön yhteiseksi kehittämishankkeeksi. Toimintatutkimuksen aikana tutkija joutuu erilaisiin rooleihin osallistujana, toimijana ja tutkijana. (Heikkinen ym. 1999, 40, 46–48.)

Toimintatutkija on itsekin oppimisprosessissa tutkimuksen ajan. Tutkimuksen aikana on tutkijan mahdollista reflektoida omaa rooliaan tutkimuksessa ja tiedostaa oman tietämisensä mahdollisuuksia, ehtoja ja rajoituksia (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 152). Tutkijan oma tietoisuutensa, ymmärryksenä ja tulkintansa kasvavat hänen tarkastellessaan ilmiötä ja sitä ohjailevia tekijöitä. Kaikki mitä tutkimuksen aikana tapahtuu hyödyntää tutkijaa ja sen voi sisällyttää tutkimusraporttiin. Eräs toimintatutkimukseen kytketty ominaispiirre liittyy itse aineiston keruuseen. Tutkija voidaan nähdä eräänlaisena aineistonkeruu välineenä, jonka välityksellä kertyy tietoa tutkimuskohteesta ja sitä pyritään syventämään teorian kehittämisen suunnassa (human instrument). Tutkija on tukija, yhteistyökumppani ja konsultti, joka toimii tutkittavan yhteisön lisäresurssina ja apuna toimintakäytäntöjä kehittämisessä. (Heikkinen ym. 1999, 74–76.)

Toimintatutkimuksessa aineistoa kerätään havainnoimalla enemmän tai vähemmän objektiivisesti tutkimuksen kohdetta. Toimintatutkijan tärkeimmiksi tiedon keruu menetelmiksi voidaan rajata osallistuva havainnointi, havaintojen pohjalta

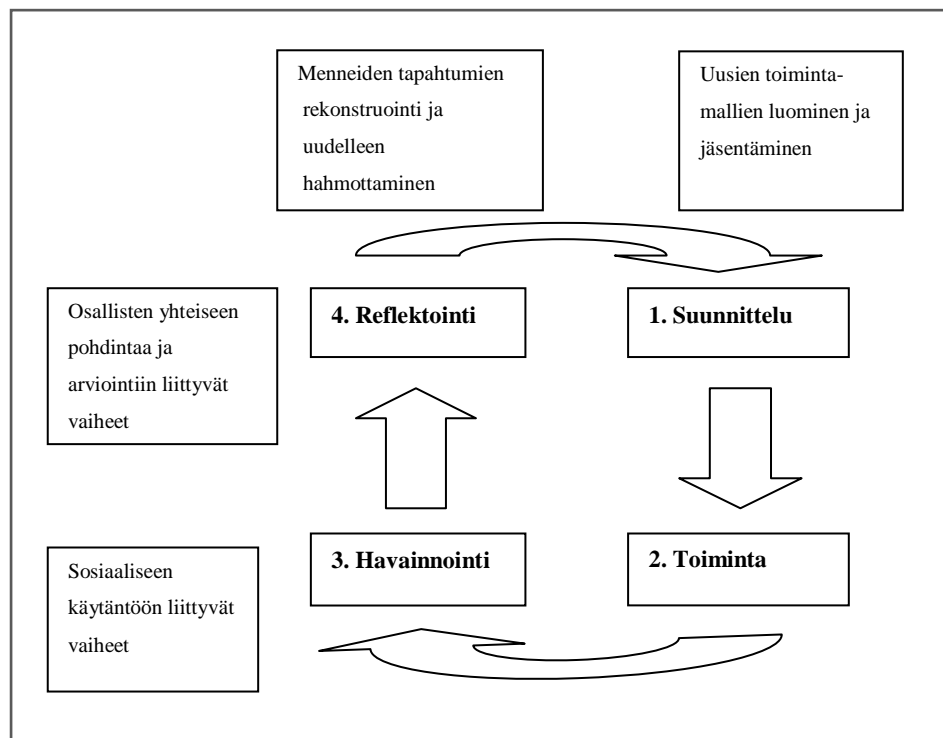
kirjoitetut tutkimuspäiväkirjat ja haastattelut. Toiminnan aikana aineistoa voi kerätyä muusta tuotetusta tai kerääntyneestä kirjallisesta materiaalista, kuten työryhmien muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit, kirjoitelmat tai sähköpostiviestit. Tutkimusaineiston keräämisessä voidaan käyttää lisäksi erilaisia määrällisiä aineistoja, jotka kerätään kyselylomakkeilla. Tutkijan on tehtävä omia valintoja käyttämistään aineistonkeruumenetelmistä niin, että ne parhaiten sopisivat hänen tutkimusongelmiinsa. (Heikkinen ym. 2006, 104.)

Toimintatutkijan yksi tärkeimmistä menetelmistä on tutkimuspäiväkirja, johon hän tallentaa aineistoaan havainnoistaan ja osallistujien mielipiteitä. Samalla hän jäsentää sen avulla omia ajatuksiaan. Tutkija kerää tutkimuspäiväkirjaansa tietoa itse kenttätapahtumista, tutkimuksen etenemisestä, tunnelmista sekä vaikutelmia, palautetta, omaan toimintaa koskevia havaintoja, tiivistelmiä ja yhteenvetoja, kysymyksiä ja hämmennyksen aiheita. Kenttäjakson toiminnan dokumentointi vie tutkimusta eteenpäin. (Heikkinen ym. 2006, 106–107.) Tutkijan tieteellisenä tehtävänä on koetella aikaisemmin kehiteltyjä teorioita, toisaalta tuottaa uusia havaintoja, näkemyksiä ja uusia ehdotuksia tieteelliseen keskusteluun. Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkija joutuu kohtaamaan ennakoimattomia ongelmia ja tutkimustehtäviä, joihin ei ole varautunut vastaamaan tutkimuksen aikana. Tämän vuoksi tutkijan on hyvä tehdä taustatyötä ja tutustua huolella ennakkoon tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Toimintatutkijan tehtävänä on julkaista tutkimuksen arvokkaat tulokset kriittisesti arvioitavaksi myös akateemisessa ympäristössä. (Heikkinen ym. 1999, 40, 42, 38.)

6.2 Interventiosta kohti muutosta

Toimintatutkimuksessa yhteisön vakiintunutta toimintaa pyritään muuttamaan muutokseen tähtäävällä väliintulolla eli interventiolla. Yhteisön toiminnassa tehdään jotain toisin kuin aikaisemmin ja katsotaan, mitä muutosta siitä seurasi. Interventio paljastaa todellisuutta, joka ei ole ollut näkyvissä. Interventiolla toimintatutkimuksessa on kahdenlainen tehtävä. Vakiintunutta todellisuutta tutkitaan ennen muutosta ja muutoksen jälkeen, jotta saataisiin tietoa, miten muutos saatiin aikaiseksi yhteisössä. Työyhteisöjen vakiintuneet käytännöt ja rutiinit asetetaan

tarkastelun kohteeksi. Ovatko vakiintuneet käytännöt ja rutiinit mielekkäitä, johdonmukaisempia ja toimivia? Toimintatutkimus antaa mahdollisuuden avoimeen keskusteluun ja vakiintuneen toiminnan arviointiin, joka voi johtaa parhaimmillaan töiden ja resurssien uudelleen jakamiseen ja uusiin käytäntöihin. Toimintatutkimuksen myönteisenä tavoitteena on luoda itsereflektiivinen kehä, jossa kehittäminen etenee spiraalimaisesti. Suunnittelu-, toiminta-, havainnointi- ja reflektointivaiheen seuraavat toisiaan, jolloin ne muodostavat eteenpäin vievän kehän/syklin (Kuvio 4). Toimintatutkimus on uudella tavalla organisoituva, reflektiivisesti etenevä prosessi, jossa toimintaa sekä tavoitteita pohditaan ja kehitetään jatkuvasti. Reflektiivisestä kehästä syntyy ajassa etenevä spiraali, joka kuvaa toiminnan ja ajattelun liittymistä toisiinsa. Käytännön kehittämisen voi aloittaa mistä kehän vaiheesta tahansa ja kehän vaiheiden välillä voi liikkua tarvittaessa edestakaisin. Toimintaa kehitetään, kun toiminta ymmärretään uudella tavalla. Reflektiivistä kehää on kehitelty useissa yhteyksissä ja siihen on hahmotettu myöhemmin uudelleensuunnittelun sykli. (Heikkinen ym. 1999, 44–45, 66; Viinamäki & Saari 2007, 122; Aaltola & Valli 2010, 220.)



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen vaiheet (Heikkinen yms.1999, 67)

Todellisuudessa toiminnan etenemisessä eri syklien vaiheet on vaikea selkeästi erottaa toisistaan. Toimintatutkimuksen vaiheet etenevät todellisuudessa toistensa lomassa ja on vaikea rajata eri vaiheiden alkamista ja loppumista. Todellisuudessa työyhteisön toiminnassa voi uudesta pienestäkin ongelmasta ja luontaisesta sivupolusta tulla uusi suunnanavaus koko kehittämislle. Tärkeintä on vain se, että jokainen vaihe toteutuu toimintatutkimuksessa. (Heikkinen ym. 1999, 38.; Aaltola & Valli 2010, 221- 222.)

6.3 Raportointi

Toimintatutkimuksen raportointi voi rikkoa tieteellisen tradition kaavoja ja se voidaan kertoa juonellisenä tarinana tai omaelämäkerrallisena kertomuksena. Toimintatutkimuksen raportointi etenee vaihe vaiheelta jossakin tapahtumapaikalla, missä tapahtumiin sijoittuu henkilöihahmoja. Raportoinnissa on kuvattavissa alku, keskikohta ja loppu. Tarina pitää sisällään ajan, paikan, tapahtumat, henkilöihahmot ja juonen. Kaikki samat piirteet ovat löydettävissä myös narratiivisessa tutkimuksessakin. Toimintatutkimuksen tarina on kehittämishankkeesta tai tutkimusprojektista, josta tutkija kertoo erilaisia kertomuksia eri näkökulmista, eri tarkoituksiin ja eri yleisölle kuten perheelleen, opiskelukavereilleen, työkavereilleen tai tiedeyhteisölle. Tutkijan tärkeänä tehtävänä on rehellisesti kertoa tarina niin kuin hän on sen itse kokenut. Toimintatutkimuksen tieteellisestä tasosta tai raportoinnin kriittisyydestä ei kuitenkaan luovuta kertomuksen sisällä. Sen luotettavuuden tarkastelua voidaan lisätä antamalla tutkimusraportti tarkastettavaksi ja kommentoivaksi niille henkilöille, joista aineisto on kerätty ja jotka ovat olleet osalltaan kehittämässä ja toteuttamassa yhteistä toimintatutkimushanketta. (Heikkinen ym. 1999, 43, 80; Heikkinen ym. 2006, 117–119.)

7 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

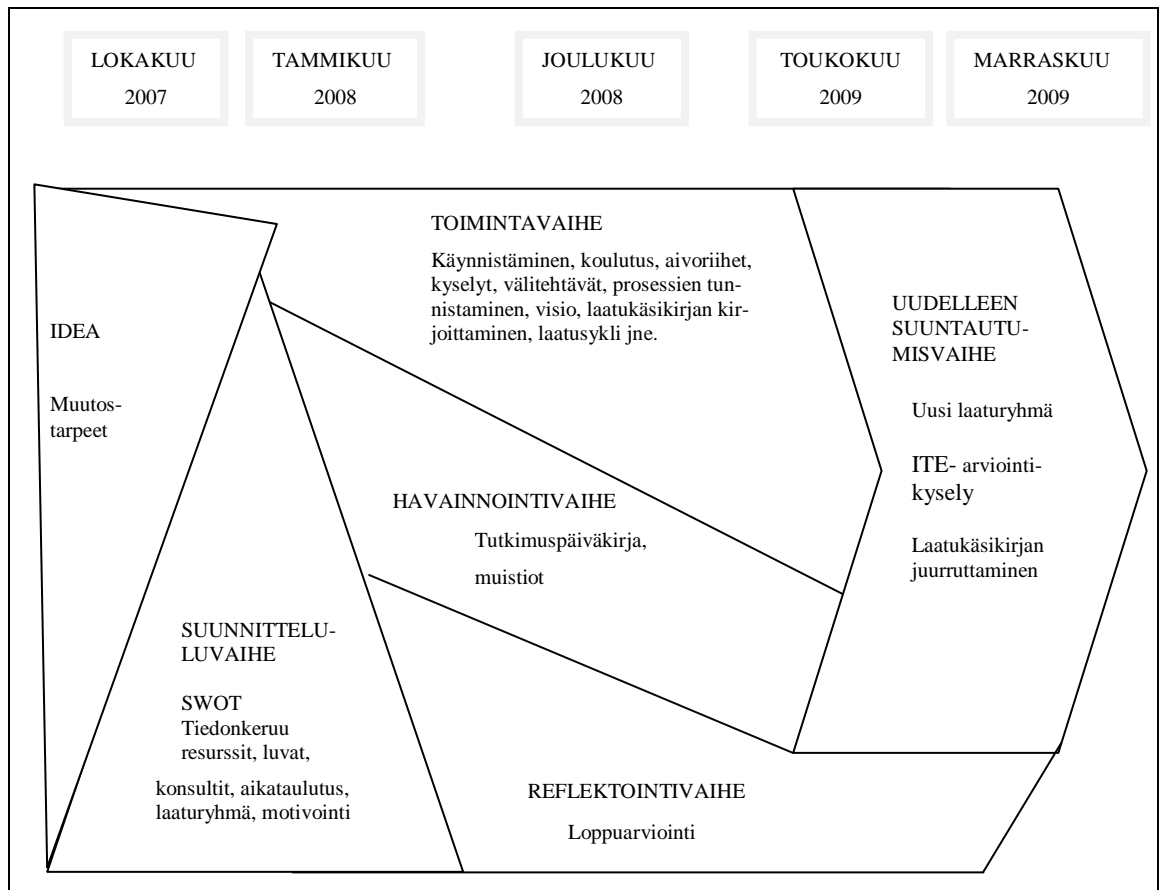
Tämä kehittämishanke käynnistettiin lokakuussa 2007. Lastenkodilla ei ollut olemassa omaa laatukäsikirjaa, jonka kysyntä sekä merkitys olivat kasvaneet sijaishuollon paikkojen vertailu- ja kilpailuttamistilanteissa. Kotirauhan henkilöstö koki muutospaineita sekä tarvetta päivittää oma asemansa ja toimintansa tämän hetken lastensuojelun kentässä. Henkilöstö koki laatuhanke tarpeelliseksi, jotta lastenkodin sijaishuollon palvelut vastaisivat uuden lastensuojelulain tuomiin muutoksiin sekä sijaishuollon valtakunnallisiin laatukriteereihin. Samalla haluttiin selkiyttää lastenkodin yhteisiä käytäntöjä hoito- ja kasvatustyössä. Jotta laatukäsikirja kuvaisi juuri Kotirauhan lastenkodin toimintaa, se oli parasta tehdä itse.

Lastenkodin toiminnan muuttuessa ja lastensuojelun sijaishuollon laatuvaatimusten kasvaessa myös vaatimukset henkilöstön tehtävä- ja ammattipätevyyteen lisääntyvät. Yksityisenä lastensuojelualan palveluiden tuottajan oli kiristyneessä kilpailutilanteessa satsattava osaavaan ja motivoituneeseen henkilöstöön. Lastenkoti Kotirauha halusi kantaa enemmän vastuuta tulevaisuudessa henkilöstön työssä jaksamisesta, tehtävä- ja ammattipätevyydestä, toiminnan laadusta ja sen vaikuttavuudesta.

Lastenkoti Kotirauhalle oli olemassa oma perehdyttämiskansio uusille työntekijöille tai alan opiskelijaharjoittelijoille. Perehdyttämiskansiossa oli jo pyritty avaamaan ja kuvaamaan lastenkodin organisaatiota ja sen toimintaa sekä työkäytäntöjä. Lastenkodilla ei ollut kuitenkaan olemassa ajantasaista kuvausta toiminnan arvoista, missiosta, visiosta ja laadunhallintajärjestelmästä. Sen suorittamaa sijaishuollon hoito- ja kasvatustyötä ei ollut avattu laatukäsikirjan muodossa, vaikka hoito- ja kasvatustyössä oli toimivia prosesseja. Kotirauhan oman hoito- ja kasvatustoiminnan onnistumista tai sen vaikuttavuutta arvioitiin ensisijaisesti asiakasnäkökulmasta, jota saatiin pääosin suullisesta asiakaspalautteesta. Lastenkodista lähteville lapsille ja nuorille oli olemassa oma asiakaspalautelomakkeensa, jonka käyttö oli ollut satunnaista eikä varsinaista asiakaspalautejärjestelmää ollut. Henkilöstölle annettiin kehittämishankkeen aikana mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen niin, että heidän käytännön tasolla olevaa asiantuntemustaan hyödynnettiin lastenkodin toiminnan hyväksi. Kehittämishankkeen aikana

ideoitiin yhteistä parempaa tapaa toimia ja tuottaa entistä asiakaslähtöisempiä si-
jaishuollon palveluja. Laadun kuvaaminen koettiin samalla haasteelliseksi, mutta
myös kannattavaksi.

Kehittämishankkeessa toteutui toimintatutkimuksen vaiheet, jossa suunnittelun,
toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun vaiheet seurasi-
vat toisiaan. Sen eri vaiheiden ja syklien alkamista ja loppumista oli osaksi vaike-
aa selvästi erottaa toisistaan. Sen aikana nousi uusia ennakoimattomia kehittämis-
kohteita, joita ei hankkeen alussa osattu hahmottaa. Hankkeen toteutusvaiheet on
kuvattu kuviossa 5, joka on yhteenveto meidän työskentelystä.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen toteutus- ja työskentelyvaiheet

7.1 Tutkijan rooli kehittämishankkeessa

Kehittämishankkeen alussa oma roolini oli käynnistää koko hanke ja innostaa henkilöstö kehittämään lastenkodin omaa toimintaa. Lastenkodin koko henkilöstöä tarvittiin hankkeen onnistumiseksi. Herättelin heitä ideoimaan sekä kantamaan vastuuta oman toiminnan suunnittelusta ja parantamisesta. Kehittämishankkeen aikana opiskelin itsenäisesti laatuun ja laadunhallintajärjestelmään liittyviä asioita. Tarvittaessa hankin lisätietoa ja materiaaleja. Kehittämishankkeen aikana annoin oman ammattitaitoni, opiskeluni ja panokseni kokonaan henkilöstön käytettäväksi. Oma roolini ja tehtäväkuvani kehittämishankkeessa tarkentui hiljalleen pala palalta hankkeen kuluessa.

Kehittämishanketta vietiin suunnitelmallisesti ja järjestelmällisesti eteenpäin yhteistyössä lastenkodin johtajan ja ulkopuolisten konsulttien kanssa. Hankkeen edetessä koko päävastuu siirtyi kuitenkin lopulta minulla. Tehtävänäni olisi ennen kaikkea tukea lastenkodin johtajaa ja henkilöstöä kehittämishankkeen aikana ja valvoa sen etenemistä, tehdä yhdessä teemojen/aiheiden rajausta, aikataulutusta ja resursseja koskevia päätöksiä. Kehittämishankkeen aikana kannoin päävastuun laatuhankkeen käytännön järjestelyistä, jotka mahdollistivat laaturyhmän työskentelyn. Lisäksi järjestelin koko henkilöstön yhteisiä koulutuksia ja vastasin laatukäsikirjan kirjoittamisesta sanalliseen muotoonsa. Kaiken tämän tein perustehtäväni rinnalla. Pidin laatuhankkeen ohjia käsissäni ja pyrin löytämään sekä ratkaisemaan ongelmia niin, että hanke etenisi. Huolehdin säännöllisesti tiedottamisesta koko henkilöstölle, siitä mitä olemme tekemässä, miksi, milloin ja mitä tavoittelemme. Roolini oli ohjata, kannustaa, rohkaista, seurata, sparrata ja valvoa, että pysyisimme sovitussa laatuhankkeen aikataulusuunnitelmassa. Osallistuin laaturyhmän toimintaan aktiivisesti omalla työpanoksellani. Tehtäväkseni tuli erilaisten menetelmien ja tekniikoiden etsiminen, niihin kouluttautuminen sekä niiden soveltaminen toiminnan kehittämiseen kehittämishankkeen aikana. Laatuhankkeen aikana kannoin vastuuta myös lastenkodin johtajalle kuuluvista hankkeen suunnittelu-, valvonta- ja raportointitehtävistä.

7.2 Suunnitteluvaihe

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheesta kantoi päävastuun lastenkodin johtaja yhdessä vastaavan ohjaajan kanssa. Suunnitteluvaihe alkoi lokakuussa 2007 ja kesti noin neljä kuukautta. Tänä aikana hankimme lisätietoa vastaavanlaisista laatuhankeista. Halusimme tietää, mitä keskeisiä asioita meidän oli syytä huomioida kehittämishankkeen toteuttamiseksi?

Ulkopuolisen konsultin tarve nousi tarpeelliseksi laatuhanke onnistumiseksi, koska lastenkodin henkilöstöllä ei ollut riittävästi tietoa, taitoja tai kokemusta laadunhallinnasta taikka koko kehittämishankkeen toteuttamisesta pelkästään henkilöstön omin voimin. Laatukäsikirjan tekemiseen haluttiin saada kokemusperäistä tietoa, koulutusta ja ohjausta alan ammattilaisilta saadaksemme parhaan mahdollisen hyödyn kehittämishankkeesta. Suunnitteluvaiheen aikana käytiin erilaisia kehittämishankkeeseen liittyviä idea-, lupa-, sopimus- ja resurssineuvotteluja Kotirauhansäätiön hallituksen ja alan konsulttien kanssa. Kehittämishankkeelle tarvittiin Kotirauhansäätiön hallituksen tuki ja rahoitus sekä lupa solmia sopimus ulkopuolisen konsultin kanssa.

Suunnitteluvaiheen aikana tehtiin sitova sopimus kahden ulkopuolisen alan konsultin kanssa laatuhanke toteuttamiseksi lastenkoti Kotirauhassa. Konsulteilla edellytettiin olevan laaja-alaista kokemusta lastensuojelun sijaishuollosta ja vastaavanlaisen laatuhanke toteuttamisesta. Laatuhanke aikana konsulttien rooli oli toimia asiantuntijoin, kouluttajina laadunhallintajärjestelmiin liittyvissä asioissa sekä vastata henkilöstöstä kootun laaturyhmän lähiohjauksista laatukäsikirjan laadintaprosessissa. Konsulttien tärkeänä roolina oli toimia myös ulkopuolisina arvioijina ja kommentoijina sekä palautteenantajina henkilöstölle hankkeen aikana työstetyistä tuotoksista ja varsinkin lopullisesta laatukäsikirjasta. Konsulttien välisen roolit sekä työnjako laaturyhmän ja koko henkilöstön kanssa selkeni koko kehittämishankkeen kuluessa.

Suunnitteluvaiheen aikana heräteltiin lastenkodin henkilöstön omaa kiinnostusta ja motivaatiota laatukäsikirjan tekemiseen. Lastenkodin henkilöstöstä perustettiin laaturyhmä, johon kuului johtajan ja vastaavan ohjaajan lisäksi neljä henkilöä eri

tehtäväalueilta. Laaturyhmän tehtävänä oli kouluttautua syvemmin laadunhallintaan ja vastata laatuhankkeen toteuttamisesta käytännössä työpaikalla. Laaturyhmän työskentely tapahtui työryhmän yhteisissä tapaamisissa ja opiskelu ulkopuolisen konsultin ohjauksessa laatukoulutuksissa vuosien 2008 – 2009 välisenä aikana. Laaturyhmä kouluttautui hankkeen aikana laadunhallintaan sekä sen tekniikoihin. Ryhmä kantoi päävastuun lastenkodin hoito- ja kasvatustoiminnan määrittämisestä ja kuvaamisesta laatukäsikirjan muotoon. Laaturyhmän tehtävät, työnkuva ja – jako kirkastui ja se löysi oman työskentelytapansa toimia koko kehittämishankkeen aikana.

Suunnitteluvaiheen alussa tein kehittämishankkeesta SWOT – analyysin, jonka avulla halusin nostaa esille kehittämishankkeen hyödyt ja mahdollisuudet lastenkodin toiminnalle ja samalla halusin nähdä sen heikkouksia ja uhkia. SWOT – analyysin on yksi käytetyimmistä toimintaympäristön arviointimenetelmistä, jossa määritellään nelikenttäanalyysillä organisaatiota kohtaavat vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysimenetelmä oli yksinkertainen toteuttaa, mutta se oli samalla toimiva ja tietoa antava. Tein SWOT- analyysin kehittämishankkeesta yksin, vaikka sen tekemistä varten valitaan usein ryhmä tai se tehdään koko henkilöstön kanssa yhdessä. (Bryson 2004, 138–152.) Myöhemmin hankkeen aikana henkilöstö arvioi lastenkodin toimintaa yhdessä SWOT – analyysin avulla. Ennen hanketta tehty SWOT- analyysin tulos paljasti, mitä asioita olisi syytä ottaa huomioon hanketta suunnitellessa. Analyysin tuloksista vahvuutena nousivat motivoitunut henkilöstö ja lastenkodin avoin kommunikaatiokulttuuri, joka mahdollisti toiminnan todellisen kehittämisen. Hankkeen heikkouksina nousivat sen tiukka aikataulus, toiminnan kehittäminen rinnakkain vaativan perustehtävän kanssa, mahdolliset sairaslomamat tai työpaikkavaihdokset, muutosvastarinta, laaturyhmän hajoaminen omiin erimielisyyksiinsä ja mahdollisesti koko hankkeen keskeytyminen. Uhkakuvana nousi, että valmistuneeseen laatukäsikirjaan ei sitouduta, jolloin se ei jalkaudu osaksi lastenkodin toimintaa. Mahdollisuuksina nousivat lastenkodin hoito- ja kasvatustyön selkeytymisen ja kilpailukyvyyn lisääntyminen sekä lapsen edun toteutuminen oikeanlaisina sijoituksina. (LIITE 1)

Suunnitteluvaiheen aikana oli otettava huomioon erilaisia realiteetteja, jotka nousivat itse lastenkotitoiminnan sisäisistä tekijöistä. Lastenkodin henkilöstö teki

epäsäännöllistä periodityötä pääasiallisesti kaksi- tai osin kolmivuorotyönä. Henkilöstössä voi aina tapahtua muutoksia. Yhteisen ajan löytäminen säännöllisesti koko henkilöstön koulutukselle tai laaturyhmän työskentelylle oli haastavaa jopa vaikeaa. Vuosilomien vuoksi ei toimintavaihetta voinut toteuttaa kesä- ja heinäkuun aikana ja tämä oli otettava huomioon. Toimintavaihetta ei voinut venyttää myöskään liikaa ajallisesti, koska ulkopuolisten konsulttien palkkaaminen oli kallista. Toimintavaiheen kustannukset oli pidettävä kurissa samoin henkilöstön työpanos perustehtävän rinnalla. Laatukäsikirjan tekemiseen panostettiin paljon, jolloin odotettiin myös sen laadulta paljon. Lastenkodin perustehtävän hoitaminen ei saanut kuitenkaan kärsiä toimintavaiheen toteuttamisesta.

Laatukäsikirjan tekoprosessin aikataulusta suunniteltiin tiivis. Tiivistä aikataulua tarvittiin henkilöstön ja erityisesti laaturyhmän tunnelman ja motivaation säilyttämiseksi. Laatuasia pidettiin näin mielessä ja tulosta lopulta syntyi. Laatukäsikirjan tekoprosessille oli annettava tilaa ja aikaa perustehtävän ohessa. Siinä tarvittiin aikaa käydä yhteisiä keskusteluja laatukäsikirjan teemoista, tehdä pohjatyötä ja käsitellä ne valmiiksi laaturyhmän toimesta. Tämän kehittämishankkeen rinnalla kulki kuitenkin päivittäin haastava lastenkodin oma hoito- ja kasvatustoiminta.

7.3 Toimintavaihe

Varsinainen koko henkilöstön yhteinen toimintavaihe alkoi tammikuussa 2008. Lastenkodin henkilöstölle ilmoitettiin henkilökuntapalaverissa laaturyhmän kokoonpano ja esiteltiin valitut ulkopuoliset konsultit. Koko toimintavaiheen aikana oli laaturyhmälle kaikkiaan kahdeksan iltapäivän mittaista (n. 3 h) koulutus- ja lähiohjaustilannetta, jotka suunniteltiin eri teemakokonaisuuksille. Teemat tähtäsivät laatukäsikirjan rungon valmistumiseen.

Konsultilla oli päävastuu koulutuskertojen teemojen suunnittelusta. Koulutukset suunniteltiin etukäteen kuitenkin yhdessä lastenkodin johtajan ja vastaavan ohjaajan kanssa. Koulutustilaisuudet järjestettiin ensisijaisesti vain laaturyhmälle, mutta osa niistä koski myös koko lastenkodin henkilöstöä. Vuoden 2008 kevään aikana oli laaturyhmän lähiohjaus- ja koulutustilaisuuksia yhteensä viisi kertaa, joista en-

simmäisellä ja viimeisellä kerralla kokoonnuttiin koko henkilöstön voimin. Taulukossa 1. kuvataan lastenkodin henkilöstön kevään 2008 koulutus- ja ohjaustyöskentelyt sekä niiden teemat ja välitehtävät.

TAULUKKO 1. Kevään 2008 koulutus- ja ohjaustyöskentelyt

Kerta/ ajankohta	Teema	Tavoite/ Sisältö	Välitehtävä
1. 30.1.2008 klo 12–15	Koko henkilöstön orientoitui laadunhallintaan ja välitehtävä- työskentelyyn	Yhteisen käsityksen saaminen, mitä on laatu ja mitä ollaan kehittämässä. Laadun käsitteet. Miksi kaikkien pitää olla mukana?	Perustehtävä, arvot, visio Toimintaa ohjaava normisto
2. 4.3.2008 klo 12–15	Perustehtävä ja arvot laadun perus- tana. Prosessit ja laatu	Purku: Laadun käsitettä aukaistaan: ankkurointi perustehtävään ja arvoi- hin. Omista toimintaa ohjaavista pe- riaatteista tietoisiksi tuleminen. Uusi teema: Prosessien merkitys laa- dunhallinnassa. Prosessien kuvaami- nen. Asiakkaan käsite laadunhallin- nassa	1) Ketkä ovat asiakkaita 2) Profilointi – asiakasryhmät, mitä osaamme parhaiten 3) Sijoitusprosessin kuvaus
3. 10.4.2008 klo 12–15	Sijoitusprosessi Kotirauhassa	Purku: Asiakkuus, profilointi ja sijoit- usprosessi Uusi teema: Kasvatus- ja hoitoproessi	Kasvatus- ja hoitoproessin ku- vaaminen, otetaan huomioon Kotirauhan prosessin vaiheet ja prosessin aikainen yhteistyö koulun ja muiden lasten kannal- ta keskeisten palveluntuottajien ja tukiverkoston kanssa
4. 30.4.2008 klo 12–15	Sijoitetun lapsen kasvatus- ja hoito- prosessi Koti- rauhassa	Määritellään kasvatus- ja hoitopro- sessi vaiheet ja määritellään niiden laatuvaatimukset	Kuvaukset asiakassuunnitelman laadintaprosessista
5. 27.5.2008 klo 12 - 15	Suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus lastensuojelussa Koko henkilöstön tilaisuus	Asiakassuunnitelman laadinta, kas- vatus- ja hoitosuunnitelman laadin- taprosessi; Suunnitelman dokumentointi; Tarkistukset	Sijoituksen päättäminen ja jälkihuolto

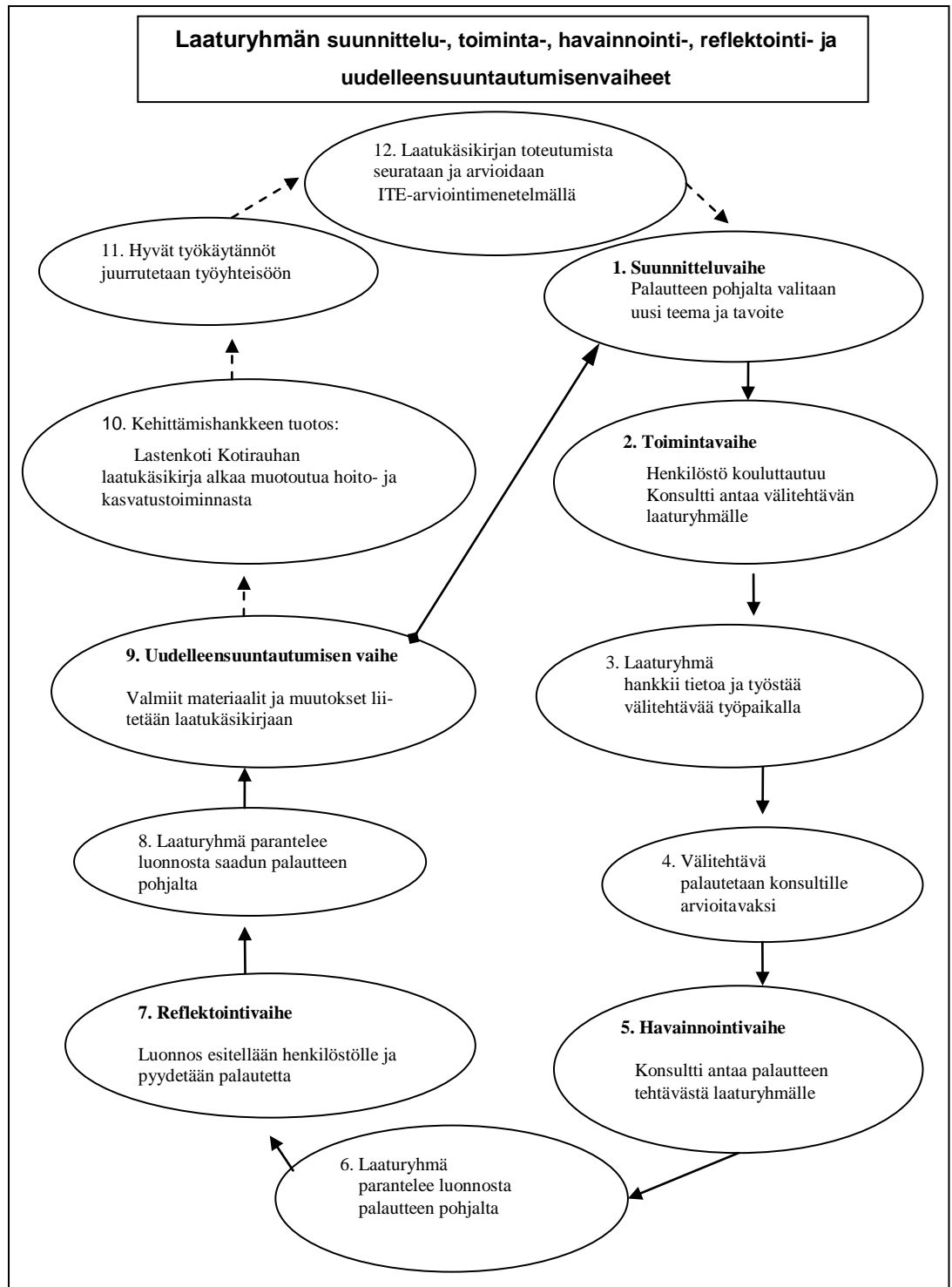
Toimintavaihe käynnistyi koko henkilöstön koulutustilaisuudella ja samalla se sitoutti henkilöstön kehittämishankkeeseen. Tilaisuuden alussa konsultti tiedusteli, mitä toiveita henkilöstöllä oli laatuhankeelle ja mitä muutoksia odotettiin sen jälkeen. Seuraavat ajatukset koottiin henkilöstön yhteisestä keskustelusta. Henkilöstö toivoi laatuhankeeseen jälkeen yhteistä tukevampaa työtettä ja suhtautumista sijoitusneuvotteluihin niin, että lastenkotiin otettaisiin oikeanlaiset lapset. Tämän lisäksi odotettiin henkilöstön sitoutuvan vahvemmin lasten kasvatukseen- ja hoitosuunnitelmiin sekä niiden tavoitteisiin. Hankkeen jälkeen lastenkodin odotettiin olevan lapsille turvallinen kasvuympäristö, jossa tasa-arvo lisääntyisi ja lapset kokisivat tullessa entistä paremmin kuulluiksi asioissaan. Henkilöstö odotti uusien asioiden oppimista yhdessä niin, että oma ammattitaito kehittyisi ja jokaisen omat kyvyt pääsisivät esille. Hankkeen aikana toivottiin löydettävän oman lastenkoti-toiminnan vahvuudet ja sen heikkoudet. Hankkeen jälkeen arveltiin talon yhteinen linja selkiytyvän käytännössä. Samalla oletettiin tehtäväkuvien selkiytyvän ja perehdytyksen parantuvan.

Toimintavaiheen aikana oli pyrkimys saada koko henkilöstö sitoutumaan yhdessä laatuksikirjan tekemiseen ja sen jalkauttamiseen. Ensimmäisessä yhteisessä koulutuksessa käytiin läpi laadunhallinnan peruskäsitteitä ja motivoitiin henkilöstöä prosessin edellyttämään työskentelyyn. Onnistunut ja kestävä kehittäminen vaatii pohjalle aina riittävästi tietoa laadun perusasioista ja toiminnan kehittämisestä. Toimintavaiheen aikana koko lastenkodin henkilöstö opiskeli laatuun liittyviä asioita vuorovaikutustilanteissa konsultin avustuksella. Lastenkodin henkilöstön oppiminen, toiminnan kehittäminen ja uusien käytäntöjen syntyminen tapahtui yhteis- ja ryhmätyön tuloksena.

Ensimmäisellä kokoontumiskerralla käytiin läpi laatuksikirjan laadintaprosessin alustava suunnitelmasta koko henkilöstön kanssa. Aikatauluun sitouduttiin ja se päätettiin huomioida jopa käytännöntasolla työvuorolistoissa. Toimintavaiheen aikana konsultti kantoi pää- ja vetovastuun jokaisesta laaturyhmän koulutus- ja ohjaustilaisuudesta. Jokaiselle kokoontumiskerralle oli varattu puolet ajasta käytettäväksi viimeisen välitehtävän palautteen purkamiseen sekä arviointiin ja toinen puoli käytettiin uuden teeman opiskeluun. Jokaisen koulutus- ja ohjaustilaisuuden jälkeen konsultti antoi laaturyhmälle uuden välitehtävän työstettäväksi itse työ-

paikalla. Konsultti ei antanut käytännön ohjeita, miten välitehtävien työstäminen organisoidaan käytännössä perustehtävän rinnalla. Laaturyhmän oli itse löydettävä oma työskentelytapansa ja roolinsa välitehtävien työstämisessä. Toimintavaiheen aikana toteutuivat laaturyhmän työskentelyssä toimintatutkimuksen syklit, joissa suunnittelun, toiminnan, havainnoin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun vaiheet seurasivat toisiaan. Eri vaiheet saattoivat edetä ajoittain samanaikaisesti toistensa lomassa tai rinnakkain.

Laaturyhmä aloitti välitehtävien työstämisen tutustumalla annettuun teemaan ja keräämällä käytännön tietoa lastenkodin omasta toiminnasta ja yhteisistä käytännöistä. Havainnoista kirjattiin ylös kaikki esille nousevat asiat. Saadun aineiston pohjalta määriteltiin ja kuvattiin lastenkodin toimintaa. Laaturyhmä työsti välitehtävän työpaikalla ryhmätyön avulla luovalla aivoriihellä. Valmiit välitehtävät annettiin arvioitavaksi sekä konsultille että henkilöstölle. Palautteen pohjalta tehtiin tarvittaessa korjauksia tai parannuksia käsiteltävään asiakokonaisuuteen. Valmiit välitehtävien teemat ja asiakokonaisuudet dokumentoitiin sähköisesti sekä tulostettiin paperiversiona laatukansioon kaikkien työntekijöiden luettavaksi ja ne otettiin saman tien käyttöön lastenkodin toiminnassa. Välitehtävät tuottivat hiljalleen valmista materiaalia, josta syntyi laatukäsikirjan runko. Laaturyhmän työskentelyn eri vaiheet kuvataan kuviossa 6.



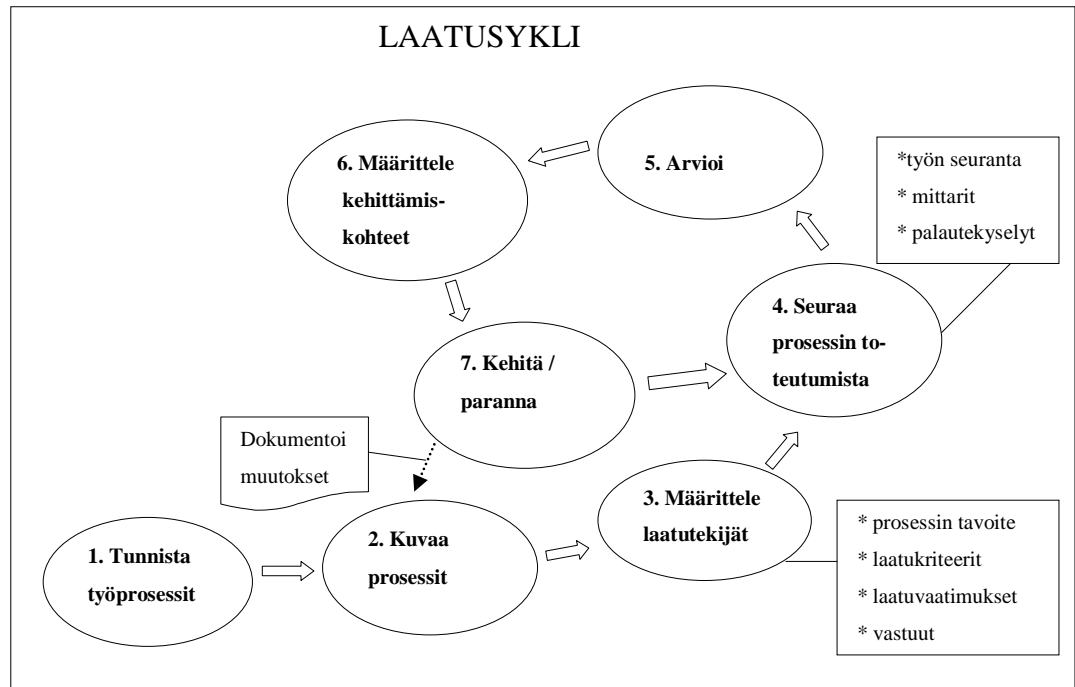
KUVIO 6. Laaturyhmän työskentelyn eri vaiheet

Kehittämishankkeessa yleisemmin käytetty ryhmätyömenetelmä oli aivoriihi (brainstorming), joka soveltuu hyvin kehittämiseen ja uuden luomiseen. Menetelmä sopi asian pohtimiseen yhdessä, kun esiin oli saatava mahdollisimman monta ideaa tai etsiä ratkaisuvaihtoehtoja esiin nousseeseen ongelmaan lyhyessä ajassa. Ideat syntyivät ja jalostuivat, kun mahdollisimman moni sai mahdollisuuden osal-

listua niiden luomiseen ja arviointiin. (Andersson – Hiltunen – Villanen 2004, 82, 84.) Henkilöstön uuden oppimisista syvennettiin käytännön kokeilujen kautta. Laaturyhmän käytti myös pienryhmätoimintaa, jonka avulla työntekijät pääsivät osallistumaan ja vaikuttamaan oman työn ja lastenkodin kehittämiseen yhdessä lastenkodin johdon kanssa.

Toimintavaiheen aikana laaturyhmän tehtävänä oli tunnistaa ensin lastenkodin hoito- ja kasvatustoiminnan ydinprosessit. Ydinprosessit työstettiin, kuvattiin ja nimettiin prosessi kerrallaan. Niiden kuvaamisessa käytettiin vuokaaviota, jossa nuoliviivojen sekä symbolien avulla kuvataan prosessin kulkua, vaihtoehtoisia kulkuja ja haaraumia sekä vaiheiden keskinäisiä riippuvuuksia askel askeleelta. Käytetyt symbolit kuvasivat erilaisia tapahtumia ja nuoliviivat kuvattavan asian etenemistä alkutapahtumasta loppuun. (Andersson ym. 2004, 82,84; Lecklin 2006, 179.) Prosessien kuvauksessa noudatettiin prosessikuvauksen logiikkaa. Kuvaamisen alussa prosessista laadittiin ensin karkea vuokaavio, jossa tunnistettiin sen olennaiset päävaiheet. Ensimmäinen kuvattiin nykyinen tilanne ja työkäytäntö, jota arvioitiin ja paranneltiin kohti tavoitetilaa, yhteisesti keskustelemalla ja asiaa pohtimalla. Yhteinen asian käsittely johti oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen. Jokaisesta prosessista laadittiin vielä erikseen lomake, jossa määriteltiin sanallisesti sen eri vaiheille tavoite tai merkitys sekä laatutekijät prosessin kokonaisuuden kannalta: Mikä takaa hyvän laadun ja mihin olisi syytä kiinnittää huomiota? Osaamistyöprosesseihin ehdittiin avata myös kenen vastuulla eri työvaiheet ovat ja miten laatuvaatimusten toteutumista seurataan.

Karkean alkukuvauksen jälkeen työprosessit mallinnettiin tietokoneen PowerPoint-ohjelmalla vuokaavioksi ja ne dokumentoitiin omiksi tiedostoiksi myöhemmää jatkotyöskentelyä ja laatukäsikirjan kokoamista varten. Työprosessin kuvaaminen auttoi näkemään laadun kriittiset kohdat kuten pullonkaulat, epäjohtamismukaisuudet ja puutteet. Jokaiselle prosessin vaiheelle määriteltiin laatuksiteerit, mittarit ja laatuvaatimukset. Kuvaamisen tarkoituksena oli tehdä hoito- ja kasvatustoiminta näkyväksi ja synnyttää yhteistä hahmotusta kokonaisuuksista. Kuvaamisen aikana käynnistyivät laatujohtamisen rakentamisen vaiheet eli laatusykli ja kehittämistoiminta. Laatusykli esitetään kuviossa 7.



KUVIO 7. Laatusykli (Kangaspunta & Kankaanniemi 2005, 22)

Eri-ikäisten työntekijöiden ajatusten kuulemiseksi ja hiljaisen tiedon keräämiseksi käytettiin prosessien kuvaamisessa ja mallintamisessa avointa keskustelukulttuuria ryhmätyön aikana. Ryhmätyön aikana kyseenalaistettiin vanhoja käytäntöjä ja etsittiin uusia entistä toimivampia ratkaisuja käytäntöön testattavaksi. Laaturyhmän työskentelyyn pyrittiin luomaan avoin ilmapiiri, joka kunnioitti hiljaista tietoa ja osaamista sekä tasa-arvoista vuoropuhelun periaatetta. Jokainen sai kertoa omat kokemuksensa ja ehdotuksensa. Laaturyhmä kykeni käymään keskusteluja yhdessä ja sopimaan vaikeistakin asioista. Toimintavaiheen aikana muutoksen läpiviemistä ja oppimisen edistämiseksi laadunhallintaa opiskeltiin yhdessä käytännöllisin menetelmin. Kehittämishanke haastoi lastenkodin henkilöstön kyvyt kommunikoida ja käydä avointa vastavuoroista keskustelua keskenään ja konsulttien kanssa.

Kesän 2008 aikana henkilöstön yhteistä kouluttautumista ja aktiivista lastenkodin toiminnan kehittämistä vaikeutti henkilöstön vuosilomat. 1.6. – 26.8.2008 välinen aika päätettiin rauhoittaa perustehtävän hoitamiselle ja henkilöstön vuosilomille. Syksyn 2008 aikana laaturyhmä kokoontui uudestaan konsultin ohjauksessa kolme kertaa. Viimeisellä koulutuskerralla oli mukana koko lastenkodin henkilöstöä.

Lastenkodin henkilöstön syksyn 2008 koulutus- ja ohjaustyöskentelyt kuvataan taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Syksyn 2008 koulutus- ja ohjaustyöskentelyt

Kerta/ ajankohta	Teema	Tavoite / Sisältö	Välitehtävä
6. 27.8.2008 klo 12 - 15	Yhteistyö ja verkotot Dokumentointi	Työnjaon selventäminen	Dokumentoinnin periaatteet
7. 16.9.2008 klo 12 - 15	Arviointi ja laadun kehittäminen	Arviointimallit ja käytössä olevat arvioinnin tavat	Arvioinnin ja kehittämisen sykli Johtaja kuvaa johtamisjärjestel- män
8. 17.11.2008 klo 12 - 15	Jatkuvan kehittämisen malli, Johtaminen Laatukäsikirjan kokoaminen – miten hommat hoidetaan	Yhteisten arvioinnin tapojen hahmottaminen lapsen edun toteuttamiseksi	Jatkuva kehittämisen mallin ku- vaus Laatukäsikirjan kokoaminen

Koko kehittämishankkeen aikana käytiin runsaasti keskusteluja ja pohdintoja laatukäsikirjan teemoista ja koko lastenkodin toiminnasta. Välitehtävien aikana käydystä pohdinnoista ja oivalluksista tehtiin muistioita. Kehittämishankkeen aikana pitkään pohdittiin ja työstettiin sitä, miten lastenkodin kristillinen arvopohja avataisiin näkyväksi. Laatukäsikirjaa tehtäessä määriteltiin lastenkodin kasvatustehtävän arvopohjaksi kristillinen ihmiskäsitys. Muita pitkää kypsyttelyä ja työskentelyä vaativia teemoja olivat sekä lastenkodin profiloituminen että yhteinen visio.

Vision työstämisen yhteydessä pyydettiin mukaan Kotirauhasäätiön hallitus. Tammikuussa 2009 toteutettiin Kotirauhan vision työstäminen 13 henkilön voimin luovaa ryhmätyötä hyväksi käyttäen. Ryhmissä ideoitiin ja hahmoteltiin, miltä Kotirauhan ”unelmakuva” voisi näyttää 5 – 10 vuoden päästä. Ryhmät kirjjasivat omia ideoitaan ylös, joista kerättiin eniten esiintyneitä ideoita yhteen fläppitaululle. Näistä ideoista ryhmät tuottivat yhden oman sanallisen ehdotuksensa visioksi,

joka annettiin muiden ryhmien paranneltavaksi. Ehdotuksista valittiin yksi visio-ehdotus, jota kehitettiin Kotirauhan visioksi. Visio saatiin rakennettua yhdessä henkilöstön ja Kotirauhasäätiön hallituksen kanssa.

Toimintavaiheen aikana toteutettiin koko lastenkodin henkilöstölle myös kaksi erillistä pienimuotoista avointa kyselyä. Niillä kerättiin tietoa henkilöstön omasta mielipiteestä. Ensimmäinen kysely toteutettiin helmikuussa 2008. Mihin arvoihin ja yleisiin hoidon ja kasvatuksen periaatteisiin lastenkodin toiminta perustuu? Toinen kysely toteutettiin joulukuussa 2008. Mitä olennaista osaamista ja pätevyyttä tarvitaan hoito- ja kasvatustyön toteuttamisessa lastenkodin eri työtehtävissä. Vastausten purkamisessa sain apua sekä laaturyhmältä että muulta henkilöstöltä. Kyselyjen vastaukset luokitettiin ja niistä muodostettiin väljästi eri ryhmittelyjä aineistosta lähtien. Ryhmien teemoja tarkistettiin ja yhdistettiin edelleen johdon mukaisiksi kokonaisuuksiksi. Pelkistimme ryhmien alkuperäisilmaisut lyhyeksi ilmaisuksi kuvaamaan alkuperäistä ilmaisua. Pelkistetyistä ilmaisuihin vielä yhdistimme ne ilmaisut, jotka katsoimme kuuluvan yhteen. Mielipidekartoitusten tulokset kerryttivät lisäaineistoa laaturyhmän yhteiselle työskentelylle laatukäsikirjan työstämisessä sanalliseen muotoon.

Jo toimintavaiheen aikana aloitettiin laatukäsikirjan kirjoittaminen ja dokumentointi konsultin ohjeiden mukaan. Saimme häneltä käytettäväksemme laatukäsikirjan ohjeellisen runkomallin, josta selvisi välitehtävien tuottavan vain osan laatukäsikirjan avattavista asioista ja kuvattavia asioita. Kirjoittaminen osoittautui käytännössä vaikeaksi yksin perustehtävän rinnalla. Helmikuussa 2009 organisoimme uudestaan laatukäsikirjan kirjoittamisen. Tämän jälkeen sitä kirjoitettiin sanalliseen muotoon pääasiallisesti parityöskentelynä noin kahden- kolmen tunnin pituisina sessioina kevään 2009 aikana. Kirjoittamisesta kantoi päävastuun tietyt laaturyhmän jäsenet kukin omalla vuorollaan yhdessä vastaavan ohjaajan kanssa. Kotirauhan laatukäsikirjan runko hahmottui hiljalleen kevään 2009 aikana. Kirjoittamisen yhteydessä käytiin runsaasti hyviä keskusteluja lastenkodin toiminnasta ja sitä kuvaavista sanamuodoista ja niiden valinnoista. Laaturyhmä löysi kehittämishankkeen aikana oman työskentelytavan ja resurssit välitehtävien ja laatukäsikirjan kirjoittamiselle. Laatukäsikirjan ensimmäinen luonnos valmistui toukokuuhun 2009 mennessä. Laatukäsikirja ehti valmistua ennen kevään ensimmäistä

lähialueiden sijaishuollon tarjouskilpailua. Laatukäsikirja lähetettiin vielä viimeisen kerran arvioitavaksi konsulteille.

7.4 Havainnointivaihe

Havainnointivaihe kulki muiden toimintatutkimuksen vaiheiden rinnalla tai lomassa melkein koko kehittämishankkeen ajan. Aineistoa keräsin osallistuvalla havainnoinnilla hankkeeseen osallistuneista henkilöistä, heidän toiminnasta, tekemisistä ja keskusteluista sekä omista tuntemuksistani ja mielteistäni sekä hankkeen yhteisestä edistymisestä. Kirjoitin omat havaintoni ja omat tuntemukseni tilanteiden jälkeen vapaasti päiväkirjamaisesti tutkimuspäiväkirjaani. Osallistuva havainnointi edellyttää tutkittavan työyhteisöön sisään pääsemistä, jossa olin jo mukana vastaavan ohjaajan roolissa. Osallistuin kehittämishankkeen tilanteisiin aktiivisesti mukana olemalla, jolloin olin vähemmän tutkijan roolissa. Tästä johtuen keräämäni havainnot eivät pysty olemaan kovin objektiivisia, koska tein havainnot vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Havainnointiani voisi pitää jopa piilohavainnointina, koska olin yksi työntekijä muiden seassa, joka kuitenkin todellisuudessa havainnoin hankkeeseen osallistuneita henkilöitä ja tilanteita. (Vilkkä 2005, 119-122.) Havainnointi tehtiin myös yhdessä koko lastenkodin henkilöstö kanssa, miten hiljalleen valmistuva laatukäsikirja otettiin käyttöön lastenkodin toiminnassa. Tähän kohtaan on koottu hankkeen eri vaiheiden havainnointeja.

Suunnitteluvaiheen aikana oli havaittavissa Kotirauhasäätien johdon ja henkilöstö innostuneisuus alkavasta kehittämishankkeesta. Siihen kohdistui suuria odotuksia ja henkilöstö ilmaisi korkean motivaationsa ja halunsa työskennellä niin, että laatukäsikirjasta tulisi mahdollisimman hyvä.

Toimintavaiheen aikana kannustettiin työntekijöitä tuomaan esille omia näkemyksiä, mielipiteitä, kokemuksia, tunteita ja tapoja tehdä töitä. Henkilöstölle annettiin mahdollisuus vaikuttaa ja sanoa oma mielipiteensä käsiteltävistä asioista. Laaturyhmän työskentely sujui hyvin erityisesti prosessien mallintamisessa ja avaamisessa. Toisinaan pohdimme pidempään, mistä prosessi todellisuudessa alkaa tai mihin se päättyy ja mikä on jo seuraavaa prosessia. Jäsenillä oli erilaisia näke-

myksiä erityisesti siitä, miten työtä tehtiin ja miten sitä toivoittiin tehtävän. Laaturyhmän jäsenten oma aktiivisuus ja osallistuminen vaihtelivat ajoittain eri välitehtävien ja työskentelykertojen aikana. Luotin silti työntekijöiden asiantuntemukseen ja kykyyn päätöksenteossa ratkaista ongelmia sekä ristiriitoja. Lastenkodissa oli havaittavissa avoin ja turvallinen ilmapiiri, jossa voitiin käydä rakentavia keskusteluja. Hankkeen aikana myös yhteinen huumori kukki. Se näkyi esimerkiksi kyselyiden palautelaatikon ristimisessä Laatu-poika Anelmavellamo Mainioksi.

Toimintavaiheen aikana ilmapiirissä oli havaittavissa ajoittain muutosvastarintaa ja vastustamista. Varsinkin laaturyhmän ulkopuoliset työntekijät ilmaisivat kritiikkiä toiminnan kehittämistä. Vastustajat kokivat kehittämishankkeen olevan irrallaan lastenkodin jokapäiväisestä toiminnasta ja kaipasivat enemmän näkyvää ja konkreetista kehittämistä. Kuuntelin muutosvastarinnan perusteluja ja yritin ottaa huomioon henkilöstön kritiikkiä. Henkilöstölle oli annettava aikaa sopeutua muutokseen. Silti oli havaittavissa henkilöitä, jotka turvautuivat vanhoihin käytäntöihin ja rutiineihin. He yrittävät suojella vanhoja käytäntöjä muutosvastarinnalla. Samoin oli huomattavissa henkilöitä, jotka olivat kehittämismyönteisiä, jotka olivat valmiina ottamaan haasteen vastaan ja uudistamaan käytäntöjä. Käsittelin muutosvastarintaa kohtaamalla negatiivisia tunteita ja antamalla positiivista palautetta. Kehittämishankkeelle oli olemassa johtajan, konsulttien ja Kotirauhasäätiön hallituksen tuki. Lisäsin tietoisesti yhteistä tiedottamista ja korostin kehittämishankkeen hyötyjä kaikille osapuolille sekä jaoin tehtäviä enemmän laaturyhmän ulkopuolelle. Otin tavakseni kertoa jokaisessa henkilökuntapalaverissa laaturyhmän edistymisestä ja työstettävänä olevasta välitehtävästä sekä konsultilta saaduista kommentteista.

Vuoden 2008 kesälomien jälkeen oli kehittämishankkeen uudelleen käynnistämisessä ongelmia. Laaturyhmänkin oma innostus oli sammunut hiljalleen alkuinnostuksen jälkeen. Tänä aikana laaturyhmän eteni huonosti, vaikka konsultin vetämiin koulutuksiin osallistuttiin. Kehittämishankkeen tilanne ja jatkotoimenpiteet piti arvioida yhdessä uudestaan henkilökuntapalaverissa 14.10.2008. Ongelmat määriteltiin ja tunnustettiin tosiasia, ettei tavoitteita tulisi saavuttamaan alkuperäisen aikataulun mukaan. Laaturyhmän tekeminen oli osoittautunut käytännössä ajoittain erittäin vaikeaksi varsinkin useiden yllättävien päällekkäisten pidempien sai-

raslomien vuoksi. Hankeen aikataulutusta ja suunnitelmia jouduttiin muuttamaan alkuperäisistä suunnitelmista niin, että laatukäsikirja valmistui alustavasta suunnitelmasta ½ vuotta myöhemmin. Laaturyhmään valittiin kaksi uutta jäsentä henkilöstöstä sairaslomien vuoksi. Edelleen laaturyhmän kokoontumisia peruutettiin yllättävien sairaslomien ja työvuoromuutoksien vuoksi. Laaturyhmän työstämät välitehtävät tuottivat kuitenkin hiljalleen materiaalia laatukäsikirjaa varten ja sen kirjoittaminen aloitettiin.

Laatukäsikirjan kirjoittaminen oli käytännössä vaikeampaa kuin etukäteen olimme osannut arvata. Käytäntö osoitti, että kirjoittaminen sujui parhaiten parityöskentelynä. Sitouduin itse olemaan aina toinen kirjoittajista. Yhteinen työskentely laatukäsikirjan kirjoittamisvaiheessa oli useimmiten antoisaa ja mielenkiintoista, mutta ajoittain myös erittäin tuskallista. Yritimme kuvata asioita ja löytää yhteistä tapa pukea ne sanoiksi. Laatukäsikirjan kirjoittamisen aikana jouduttiin usein palaamaan varsinkin lastensuojelulakiin, sijaishuollon laatukriteereihin sekä muihin toimintaa ohjaaviin asetuksiin. Tarkistimme usein, mitä eri käsitteillä todella tarkoitettiin. Osa laatukäsikirjan teemoista vaati pidempää työstämistä, keskustelua, oivaltamista ja asian yhteistä määrittelemistä. Näitä olivat profiloituminen, visio ja lastenkodin erityispiirre kristillinen arvopohja.

Tammikuussa 2009 yhteinen historiallinen työskentely Kotirauhasäätiön hallituksen kanssa toteutui. Ensimmäistä kertaa hallituksen jäsenet ja henkilöstö kokoonoutuivat työskentelemään yhdessä yhteisen vision parissa 27.1.2009. Visionteko iltaan eivät päässeet osallistumaan kaikki työntekijät ja hallituksen jäsenet sairastumisten ja lastenkodin perustehtävän hoitamisen vuoksi. Hallituksen puheenjohtaja veti vision työstäminen jämäkästi ja yhteinen työskentely sujui. Vision teon yhteydessä käytiin mielenkiintoisia keskusteluja Kotirauhan tulevaisuudesta.

Ryhmätyöskentelyssä nousi mielestäni huomionarvoisia asioita esille, joista osa sivuutettiin harmillisesti eniten esille nousseiden asioiden varjolla. Henkilöstö koki hyvänä saada tutustua hallituksen jäseniin. Vision teon jälkeen iltaa jatkettiin yhteisesti keskustelemalla Kotirauhasäätiön hallituksen ja lastenkodin johtajan rooleista hoito- ja kasvatustyön johtamisessa. Yhteisen työskentelyillan jälkeen oli havaittavissa, että tunnelmat jäivät melko ristiriitaisiksi. Osa koki pettymystä illan antiin, kun odotukset ja toiveet tapaamiselle olivat olleet suuremmat. Osalle henkilöstöstä jäi silti illasta myös hyvät tunnelmat. Kehittämishankkeen aikana tapah-

tunut yhteistyö ja avoin vuorovaikutus hallituksen kanssa jäivät ainutkertaiseksi. Hallituksen puheenjohtaja osallistui omalla panoksellaan vielä Kotirauhasäätiön hallituksen ja kristillisen ihmiskäsityksen kuvaamiseen laatukäsikirjassa.

Maaliskuussa 2009 koin jääväni yksin ison työmäärän keskelle. Kerroin lopulta rehellisesti omista tunneistani henkilöstölle. Tehtäväni oli pitää työskentelyintoa päällä, vaikka suurin into kehittämiseen oli hiipunut. Sain johtajalta luvan ulkopuolisen henkilön käyttämiseen laatukäsikirjan kirjoittamisessa sanalliseen muotoon. Laatukäsikirjan kirjoittaminen ja laaturyhmän työskentely jatkuivat tämän jälkeen kivuttomasti ja kehittämishanke eteni. Laatukäsikirjaan tehtiin parannuksia konsulttien sekä henkilöstön antaman kritiikin pohjalta. Loppua kohden oli havainnoitavissa laaturyhmän innostuvan uudestaan, jolloin syntyi yhteinen tunne, että selviäisimme urakasta. Henkilöstökin oli aidosti kiinnostunut esimerkiksi kyselyiden tuloksista.

Kehittämishankkeen aikana oli huomattavissa, että lastenkodin henkilöstö suunnitteli ja teki yhteistyötä enemmän kuin aikaisemmin. Samalla hankkeen aikana tutustuttiin paremmin työkavereiden työskentelytapoihin, jolloin työntekijöiden keskinäinen luottamus lisääntyi. Lastenkodin toiminnan kehittäminen oli liikautunut eteenpäin. Laatukäsikirjan ensimmäinen versio valmistui ja asiasta iloittiin yhdessä. Yhteisen urakan jälkeen oli havaittavissa helpottunutta oloa. Laatukäsikirja lähetettiin lopulta konsulteille arvioitavaksi viimeisen kerran. Konsulttien palautetta lopullisesta työstä silti odotettiin jännittynein mielin.

7.5 Reflektointivaihe

Laatukäsikirjan ensimmäinen luonnos oli valmistunut henkilöstön käyttöön ja annettu luettavaksi jokaiselle työntekijälle monistettuna kirjasena ennen viimeistä loppuarviointitilaisuutta. Keväällä 2009 järjestettiin lastenkodin koko henkilöstölle yhteinen loppuarviointitilaisuus, johon katsottiin laatuhankeen päättyvän. Näin varmistettiin, että laatukäsikirjan tuotokset juurtuisivat osaksi talon työkäytäntöjä. Tilaisuuden vetivät konsultit yhdessä. Konsultit kyselivät henkilöstön mielipiteitä ja tunnelmia kehittämishankkeesta. Mitä oli saatu aikaiseksi laatuhankeen aikana

ja miten valmistunut laatukäsikirja oli jalkautunut käytäntöön lastenkodin toiminnassa. Miten laatu toteutui itse kunkin työssä? Mitä laatu tarkoittaa lastensuojelun sijaishuollossa? Laatuhankkeesta käytiin palautekeskustelu yhdessä konsulttien ja lastenkodin henkilöstön kanssa.

7.5.1 Laatukäsikirja ja laatuhanke henkilöstön arvoimana

Henkilöstö koki laatuhankeen työläämpänä kuin olivat alkuun aavistaneet. Paljon on opittu ja tehty yhdessä työtä laatukäsikirjan eteen. Osa laaturyhmän jäsenistä koki, että hankkeen alussa kehittäminen oli ollut jopa hauskaa, mutta se myöhemmin muuttunut enemmän työksi. Uusien työntekijöiden mukaan hankkeeseen pääsi myöhemminkin helposti sisään. Osa henkilöstöstä koki oppineensa ja saaneensa enemmän hankkeesta irti omien rinnakkaisten opiskeluidensa vuoksi. Omaehtoinen opiskelu oli täydentänyt laatuasioiden ymmärtämistä ja oppimista. Loppuarvioinnissa henkilöstö totesi, että kehittämishankkeella oli ollut positiivisia vaikutuksia lastenkodin toimintaan ja sen työkäytäntöihin. Laatukäsikirja olisi saattanut jäädä kokonaan tekemättä ilman hanketta.

Kehittämishankkeen aikana oli tultu enemmän tietoiseksi Kotirauhan lastenkoti-toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista. Laatuasiat olivat olleen enemmän esillä kuin aikaisemmin ja varsinkin laaturyhmä oli sisäistänyt enemmän laatuajattelua. Henkilöstö teki yhteistyötä enemmän kuin ennen ja ryhmätyön laatu oli parantunut. Valmistunut laatukäsikirja antoi ohjeita ja työkäytäntöjä, jotka selkeyttivät työyhteisön yhteistä mallia toimia. Hankkeen aikana esiin nousi henkilöstön oma kehittämisosaaminen ja ongelmanratkaisutaito, mitä jatkuva oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttävät. Tätä taitoa ja arvokasta hiljaista tietoa siirrettiin eteenpäin hankkeen aikana. Laatuasioista oli otettu yhteisesti haltuun prosessien mallintaminen ja lastenkodin toiminnan arvioiminen sekä kehittäminen. Henkilöstö koki, että lastenkodin toiminnassa oli tapahtunut kehittymistä ja jatkossa tiedetään, miten toimintaa voidaan kehittää. Henkilöstöllä oli silti yhteinen huoli lastenkodin arjesta, jossa oli hiljalleen palattu entiseen tapaan toimia. Laatukäsikirjan jalkauttamisessa oli ollut puutteita eivätkä kaikki työntekijät olleet sitoutuneita laatukäsikirjaan. Pelättiin, että arvokas hyvä työ oli vaarassa valua hukkaan. La-

tukäsikirjassakin nähtiin vielä lisää paranneltavaa. Esimerkiksi jälkihuolto tehtiin paremmin käytännössä kuin, miten se oli kuvattu laatukäsikirjassa. Henkilöstö koki, että kehittämishanke oli ollut silti hyvä alku muutokselle. ”*Kuka sen kissan hännän nostaa ylös, jos me ei tehdä sitä itse!*” totesi henkilöstö.

7.5.2 Laatukäsikirja ja laatuhanke konsulttien arvoimana

Loppuarviointitilaisuudessa myös konsultit antoivat suullisesti oman palautteensa henkilöstölle valmistuneesta laatukäsikirjasta. Konsulttien mielestä, laatukäsikirja oli kattava ja se antoi hyvän kokonaiskuvan Kotirauhasta. Laatukäsikirja oli tehty huolellisesti. Laatukäsikirjassa oli kuvattu hyvin tärkeimmät prosessit ja niissä mainitut erilaiset aikarajat antoivat hyvin ryhtiä yhteiselle tekemiselle. Konsulttien mielestä erityisen hyvin oli avattu osiot lastenkodin arjesta ja dokumentoinnista. Konsultit kaipasivat kristillisen arvopohjan nostamista selvemmin esille lastenkodin toiminta-ajatuksessa, koska se oli lastenkodin erityispiirre. Kuvatuista prosesseista sijaishuollon päättäminen olisi hyvä erottaa omaksi prosessikseen hoito- ja kasvatusprosessista. Konsultit kannustivat kuvaamaan laatukäsikirjassa vielä osion henkilöstön työterveydenhuollosta ja työkyvyn ylläpidosta. Laatukäsikirjassa oli avattu osa toiminnasta ja asioista jopa liian pikkutarkasti. Toiminnan kuvaamisessa on hyvä pysyä tiukasti yleisellä tasolla.

Konsultit totesivat todellinen työn vasta alkavan, kun laatukäsikirjaa jalkautetaan lastenkodin toimintaan. Laatu näkyy yksilön, tiimin ja koko yhteisön toiminnassa ja siitä saa osansa koko yhteiskunta. Laatu ei ole yksittäinen saareke vaan se näkyy kaikkien tekemisessä. Laadunhallinnassa ei riitä, että hyväksyy asian vaan se tekeminen on jokaisen henkilön vastuulla niin johdon kuin henkilöstönkin. Asiaan sitoutuminen on yleensä verrannollinen tehtyyn työmäärään. Konsultit kehottivat henkilöstöä ottamaan yhteiseksi haasteeksi laatuasioiden käytäntöön viennin pala kerrallaan. Kehittämishankkeen todellisia tuloksia ja vaikutuksia saa odotella vasta viiden vuoden päästä. Asiakas on kuitenkin laadun lopullinen arvioija. (Kangaspunta, K. & Kaankaanniemi, J. 2009.)

7.6 Uudelleen suuntautumisvaihe

Uudelleensuuntautumisen vaiheen aikana henkilöstöstä nimettiin uusi laaturyhmä, joka vastaa jatkossa laatukäsikirjan päivittämisestä ja laadunhallinnasta. Laaturyhmän kokoa pienennettiin. Osa aikaisemmista laaturyhmän jäsenistä koki saavansa mielipiteensä enemmän esille, kun työryhmä olisi pienempi. Laaturyhmän työskentely lähti heti hyvin käyntiin ja oppimista oli selvästi tapahtunut. Laaturyhmä aloitti laatukäsikirjan korjaamisen konsulttien viimeisen palautteen perusteella. Tämä työ on edelleen kesken.

Uudelleen tulevaisuuteen suuntautumisen vaiheen aikana työyhteisöä tutustui ja otti käyttöön uuden laadunhallinnan ITE- arviointimenetelmän. ITE-menetelmä on sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisille ja erisuuruisille työyksiköille tarkoitettu laadunhallinnan menetelmä, joka on ollut käytössä jo 15 vuoden ajan. Nykyinen ITE-arviointimenetelmä on päivitetty viimeiseksi vuonna 2010. ITE – arviointimenetelmässä on olemassa valmiit kysymyssarjat, jotka mahdollistavat arvioinnin toteutettavaksi omin voimin. (Holma – Tolvanen - Vihma 2010, 3.) Menetelmässä koko henkilöstö osallistuu niin arviointiin kuin kehittämiseenkin. Itsearviointi (self assessment) nähdään arviointitapana, jossa palvelun suorittaja tai toimija arvioi systemaattisesti omaa työskentelyään, oman työryhmän tai työyhteisön toimintaa ja toimintakäytäntöjä. Itsearviointiin aikana on tarkoitus tarkastella toimintaa kriittisesti ja järjestelmällisesti sekä tehdä yhteisiä päätelmiä arvioinnin tulosten perusteella. ITE-menetelmässä organisaation toimintaa tutkitaan järjestelmällisesti oman asiakaskunnan ja toimintaympäristön vaatimuksista käsin ottaen huomioon käytettävissä olevat resurssit. Arviointilomakkeessa on 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman arvioitavan osa-alueen. ITE -arviointimenetelmän keskeisenä periaatteena on tukea työyhteisön yhteisen laadunajattelun syntymistä, kannustaa laadun kehittämisen tielle, mutta auttaa samalla ymmärtämään laadunhallinnan osana arkipäivän toimintaa. (Rousu & Holma 2004, 24.)

ITE -arviointimenetelmän käyttöä on tutkittu sosiaali- ja terveydenhuollon lähi-johtajien työvälineenä. Sipilän (2005, 85 – 86) tutkimuksen mukaan kaikki tutkimukseen osallistuneet yksiköt olivat hyötäneet ITE- arvioinnin käytöstä. Arvioin-

nilla oli ollut vaikutuksia työyksiköiden ilmapiiriin ja kulttuuriin yhdessä tekemisen myötä. Lähijohtajien mielestä menetelmä oli hyödyntänyt asiakkaita, henkilöstöä, johtajaa sekä koko työyhteisöä. Tutkimuksessa ilmeni, että ITE – arviointimenetelmän käyttö vaatii henkilöstön kouluttamista ja käyttökokemusta.

Lastenkoti Kotirauhassa arvioitiin ITE-arviointimenetelmällä laatukäsikirjan toteutumista käytännössä lastenkoti toiminnassa kehittämishankkeen jälkeen ja tunnistettiin sekä määriteltiin uusia lastenkotitoiminnan kehittämistarpeita. Ensimmäinen ITE -arviointikysely toteutettiin lastenkoti Kotirauhan henkilöstölle marraskuussa 2009 ja siihen osallistui kaikkiaan 12 työntekijää (n=12). Kyselyyn osallistuivat myös lastenkodin johtaja ja vastaava ohjaaja. Näin kaikki pääsivät mukaan sanomaan mielipiteensä ja mahdollistettiin asiaan sitoutuminen. Kehittämishankkeen aikana henkilöstössä oli tapahtunut henkilömuutoksia, jolloin osa henkilöstöstä oli osallistunut hankkeeseen enemmän kuin toiset työntekijät. Henkilöstölle jaettiin työyksikön itsearviointilomake ja sen täyttöohjeistus (Liite 2) sekä palautuskirjekuori henkilökuntapalaverin yhteydessä. Kaikki kyselyyn valitut työntekijät vastasivat määräaikaan mennessä. ITE-kyselyn jälkeen eräs henkilöstöstä huokasi: *”Olisimme nyt pahassa pulassa ilman laatukäsikirjaa!”*

ITE- arvioinnista tehtiin jatkotyöskentelynä yhteenveto (Liite 3), joka kuvasi ja antoi tietoa työyhteisön laadunhallinnan sen hetkisestä tilanteesta. Nyt tehty kysely oli ensimmäinen ja se toimi vastanneiden osalta alkumittauksena. Arvioinnin jälkeen tulokset esitettiin henkilöstölle yhteisessä kehittämispalaverissa pitkän ajan kuluttua kyselystä. Tällöin kysely ei ollut enää hyvin henkilöstön mielessä. Tuloksista käytiin keskustelua ja sitä analysoitiin henkilöstön kanssa. Esille nostettiin kyselyn tulosten perusteella tulevaisuuden suurimmat kehittämiskohteet tai -hankkeet. Asioiden jatkotyöstäminen ja kehittäminen jäi nimettyjen vastuhenkilöiden vastuulle. ITE-arviointi päätettiin toteuttaa työyhteisössä vuoden välein. Tulosten jatkokäsittelyn ja kehittämisalueiden jatkotoimenpiteet rajaavat tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Syyskuussa 2009 lastenkodin henkilöstö teki yhteisen päätöksen antaa jatkossa Kotirauhasäätiön hallitukselle tiedoksi SWOT -analyysien ja ITE-arviointien tulokset. Laatukäsikirja annettiin luettavaksi Kotirauhasäätiön hallituksen jäsenille

lokakuussa 2009. Laatukäsikirja sai hyvää palautetta sekä rakentavaa kritiikkiä. Erityisesti koettiin hyvänä, että kaikki asiat löytyvät nyt yhdestä ja samasta kirjasta.

8 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja. Siinä on määritelty ja kuvattu lastenkodin hoito- ja kasvatustoiminta. Lisäksi hankkeen kuluessa ilmenneisiin puutteisiin vastattiin ja saatiin parannusta lastenkodin toimintaan. Lastenkodin toiminnan laadun nykytilaa kuvaava kysely toteutettiin henkilöstölle ITE-arviointimenetelmää käyttäen ja tulokset purettiin menetelmän ohjeistuksen mukaisesti. Osa kehittämishankkeen tuloksista voidaan nähdä jo kehittämishankkeen tuomina parannuksina.

8.1 Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja

Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja on laaja kokonaisuus, noin 80 Sivunen opas liitteineen. Siinä on määritelty ja kuvattu lastenkodin hoito- ja kasvatustoiminta. Laatukäsikirja pitää sisällään organisaation esittelyn sekä määrittelyn sen tehtävästä ja paikasta lastensuojelun kentällä sekä organisaation yhteisen vision. Siinä on avattu Kotirauhan lastenkotitoiminnan toiminta-ajatus ja asiakkaat sekä kuvattu Kotirauhan suorittaman sijaishuollon erilaisia ydinprosesseja hoito- ja kasvatustoiminnasta. Kotirauhan hoito- ja kasvatustoiminta sekä lastenkodin arki on avattu myös sanallisesti. Laatukäsikirjassa kerrotaan, miten Kotirauhan henkilöstö tekee tiedon sekä työn näkyväksi dokumentoimalla sijoitettujen lasten ja heidän perheidensä elämää. Käsikirja kuvataan lastenkodin henkilöstö ja sen osaamisen kehittäminen sekä toiminnan riskienhallinta. Lisäksi laatukäsikirjan lopussa määritellään lastenkodin omaa laadunhallintaa ja toiminnan kehittämistä. Laatukäsikirja päättyy lähteisiin ja liitteisiin, joissa on kuvaukset ydinprosesseista ja laadunhallinnassa käytettävät arviointi- sekä palautelomakkeet.

8.1.1 Kotirauhan toiminta-ajatus

Lastenkoti Kotirauhan perustehtävänä on hoitaa ja kasvattaa Kotirauhaan sijoitettuja 0-18-vuotiaita lapsia ja nuoria. Kotirauhaan voidaan sijoittaa lapsia sekä avo-
huollon tukitoimenpiteenä että huostaan otettuina. Lisäksi tarjoamme jälkihuoltoa, perhetyötä ja tukihenkilötoimintaa Kotirauhassa sijoitettuna olleille nuorille ja heidän perheilleen sekä tilapäishoitoa tuen tarpeessa olevien perheiden lapsille. Lastenkodin yhteydessä on perhetukiasunto.

Kotirauhan toiminnan tavoitteena on turvata ja tukea lapsen yksilöllistä kasvua. Eri yhteistyötahojen kanssa pyrimme kasvattamaan lapsia vastuullisuuteen ja itseenäiseen aikuisuuteen sekä oman elämän hallintaan. Teemme tiivistä yhteistyötä meille sijoitettujen lasten perheiden, sijoittavan kunnan sosiaalitoimen ja koulujen kanssa (Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja 2009.)

8.1.2 Kotirauhan hoidon ja kasvatuksen arvot

Lastenkoti Kotirauhassa toiminnan arvopohja nousee kristillisestä ihmiskäsityksestä. Kristillisen ihmiskäsityksen perusajatuksena ovat ihmisten väliset riippuvuussuhteet ja kuinka ihmistä on mahdotonta nähdä irrallisena olentona. Kristillisessä ihmiskäsityksessä keskeisintä on ihmisen suhde Jumalaan, lähimmäisiin ja luomakuntaan. Kristillisestä ihmiskäsityksestä nouseva kasvatustehtävä on vastuullinen, koska jokainen ihminen on arvokas.

Lastenkodin eettiset arvot ovat turvallisuus, vastuullisuus ja suvaitsevaisuus. Arvostamme sekä lasta että lapsuutta. Tämän lisäksi Kotirauhassa vaalitaan omia perinteitä. Laatukäsikirjassa on avattu, miten lastenkodin omat arvot ja kristillinen ihmiskäsitys näkyvät kodin arjen toiminnassa. (Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja 2009.)

8.1.3 Kotirauhan visio

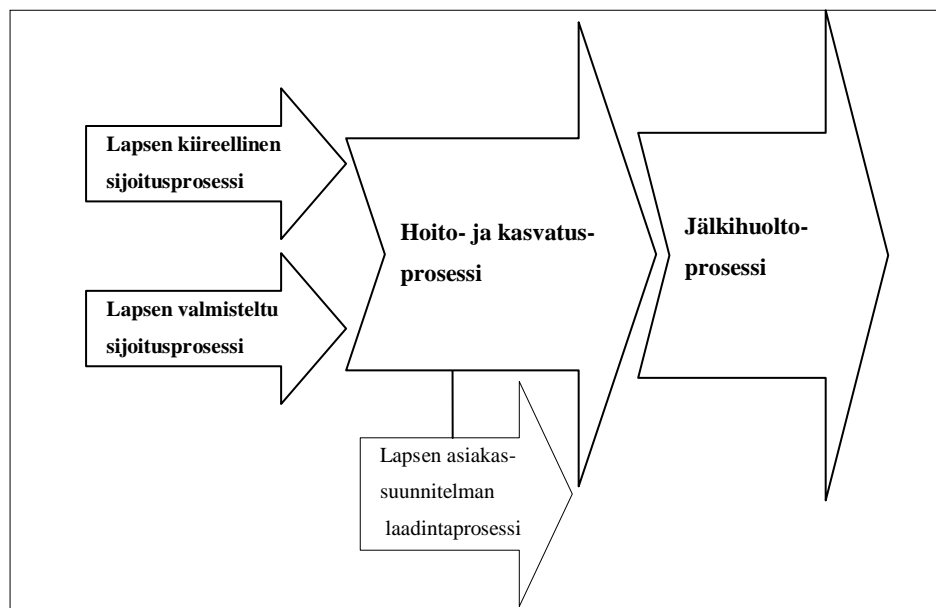
Kehittämishankkeen aikana Kotirauhan visio työstettiin poikkeuksellisesti yhteistyössä Kotirauhasäätiön hallituksen jäsenten ja lastenkodin henkilöstön kanssa.

Kotirauhan visio:

Vuonna 2020 lastenkoti Kotirauha on edelleen kodinomainen ja lämminhenkinen koti, jonka arjessa kristilliset arvot ovat säilyttäneet merkityksensä. Kotirauhassa on käytössä toimivat ja sijaishuollon ja perhetyön mallit. Vahvuutemme on monipuolinen ja osaava henkilökunta, joka vastaa asiakaskunnan haasteisiin perheiden sekä muiden yhteistyötahojen kanssa. Kotirauhassa kehitämme toimintaamme ja perhetyötämme. (Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja 2009.)

8.1.4 Kotirauhan hoito- ja kasvatustyön prosessit

Kehittämishankkeen aikana tunnistettiin ja mallinnettiin lastenkodin hoito- ja kasvatustyön ydinprosesseja, jotka kuvattiin vuokaaviota käyttäen sekä sanallisesti Kotirauhan laatukäsikirjaan (Kuvio 8).



KUVIO 8. Kehittämishankkeen aikana kuvatut hoito- ja kasvatustyön prosessit

Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä työsuorituksia, jotka toteuttavat lastenkodin perustehtävää ja tuottavat sitä palvelua, jota varten olemme olemassa. Ydinprosessit kuvattiin ensin keräämällä tietoa nykytilasta, jota paranneltiin kuvaamaan lopulta prosessin tavoitetilaa. Laatukäsikirjassa on kuvattuna Kotirauhaan tulevien lasten sijoitusprosessit. Näistä tunnistimme kaksi erilaista, kiireellinen sijoitus ja valmisteltu sijoittaminen. Kiireellisessä sijoituksessa päätöksenteko ja lapsen vastaanottamisen valmistelut on tehtävä nopeasti, jopa alle tunnissa. Valmistellussa sijoittamisessa sovitaan yhteisestä sijoitusaikataulusta ja toimenpiteistä ajoissa sosiaalityöntekijän ja lapsen perheen kanssa. Tällöin päätöksenteolle, tutustumiskäynnille ja lapsen tulon valmisteluille on riittävästi aikaa.

Muita hankkeen aikana tunnistettuja ja kuvattuja ydinprosesseja laatukäsikirjaan olivat hoito- ja kasvatusprosessi sekä jälkihuoltoprosessi. Sijoituksen lopettaminen yhdistettiin hoito- ja kasvatusprosessiin. Tämän lisäksi kuvattiin vielä hoito- ja kasvatussuunnitelman laadintaprosessi. Hoito- ja kasvatussuunnitelma tarvitaan lastenkodissa ohjaamaan yhteistä kasvatustyötä ja arjen käytäntöjä. Tavoitteellinen hoito- ja kasvatussuunnitelma laaditaan jokaiselle Kotirauhaan sijoitetulle lapselle. Kehittämishankkeen aikana kuvatuille prosesseille on määritelty omat laatukriteerit ja laatuvaatimukset. Osaan prosesseista on avattuna myös prosessin vastuut ja seuranta. (Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja 2009.) Kuvatut prosessit synnyttivät kehittämishankkeen aikana useita uusia ja parempia käytäntöjä ja toimintatapoja.

8.1.5 Kotirauhan henkilöstön osaamisalueet

Lastenkodin henkilöstölle marraskuussa vuonna 2008 suoritetun avoimen kyselyn aineiston perusteella määriteltiin eri osaamisalueet johtajalle, vastaavalle ohjaajalle, ohjaajalle/hoitajalle sekä keittäjälle. Lisäksi aineistosta nousi runsaasti osaamisalueita, jotka ovat kaikille työntekijöille yhteisiä tehtävänkuvasta riippumatta. (Liite 3) Osaamisalueet kuvattiin tarkoituksella laajasti, jotta eri työtehtävissä vaadittavat osaamisalueet tulisivat paremmin tunnistettua. Osaamisalueita voi tarvittaessa käyttää aineistona, jota voi joko pelkistää entisestään tai kehittää työpai-

kan omaksi osaamiskartoitukseksi. Osaamisalueita voidaan jatkossa hyödyntää peiliaineistona mm. työntekijöiden itsearvioinnissa, kehityskeskusteluissa sekä koko henkilöstön vuosittaisessa laatutyöskentelyssä. Osaamisalueet toimivat samalla pohjana uusien työntekijöiden rekrytoitaessa.

8.1.6 Kotirauhan laadunhallinnan vuosikello

Koko Kotirauhan lastenkotitoiminnan laadunhallinta jakaantuu luontevasti vuoden aikana kahteen eri jaksoon: Ensimmäinen arvioitava jakso pitää sisällä kuukaudet helmi-, maaliskuu-, huhti-, touko-, kesä-, heinä- ja elokuu. Toinen arvioitava jakso pitää sisällään kuukaudet syys-, loka-, marras-, joulukuu- ja tammikuu. Samanaikaisesti arvioitavan jakson ajalta pidetään seurantaan henkilöstön tekemistä ylitöistä ja sairaslomien määristä. Vuoden aikana lastenkotitoimintaa arvioidaan itsearvioinnilla säännöllisesti eri jaksojen päätyttyä joko henkilökuntapalaverin tai kehittämispäivän yhteydessä. Lastenkodin johtaja ja vastaava ohjaaja kantavat päävastuun toiminnan itsearviointien ja kehittämispäivien toteutuksesta. Itsearviointikeskustelut ja tulokset dokumentoidaan.

Tämän lisäksi laadunvalvonnassa vuosikellon rinnalla järjestetään säännöllisesti henkilökunnan yhteiset palaverit ja oman osaston palaverit. Asiakassuunnitelmapalaverien yhteydessä arvioimme systemaattisesti sijoituksen ajalta hoidon ja kasvatuksen vaikutuksia yhdessä lapsen ja hänen vanhempiensa sekä sosiaalityöntekijän kanssa. Kotirauhan sijoituksen päätyttyä keräämme erikseen asiakaspalautetta sekä suullisesti että kirjallisesti. Koko vuoden ajalta kertyneistä erilaisista arvioinnin tuloksista lastenkodin johtaja ja vastaava ohjaaja kokoavat yhteenvedon. Se käsitellään helmikuussa kehittämispäivän yhteydessä. Erilaisten palautteiden analysoimisen perusteella valitaan yhteisesti jokin yhteinen tema yhteisön työskentelyyn ja toiminnan kehittämiseen.

Laadun kehittäminen ja laadunhallinnan järjestelmän ylläpitäminen on jatkuvaa toimintaa. Kotirauhan toimintaa tullaan kehittämään suunnitelmallisella kouluttautumisella ja kehittämistoiminnalla sekä saadun tietotaidon tuomisella henkilökunnan käyttöön lastenkodin arjen toiminnassa. Tavoitteena on tulevaisuudessa, että henkilöstön kouluttautumista suunnitellaan, toteutetaan ja seurataan laadunhallin-

nan vuosikellon mukaisesti. Henkilöstön yhteisenä pyrkimyksenä on tunnistaa ja määritellä lastenkotitoiminnan kehittämistarpeet suunnitelmallisesti. Kehittämissä pyritään tulevaisuudessa hakemaan uusia ratkaisuvaihtoehtoja, joista yhteisesti valitaan yhden ratkaisuvaihtoehto testattavaksi käytäntöön. Uutta käytäntöä arvioidaan ja kehitetään käytännössä, kunnes haluttu muutos on saatu toteutettua ja käytäntö vakiinnutettua yhteisen tavoitteen mukaisesti. Yhteisen arvioinnin tulokset, kehittämisalueet ja suunnitellut parannustoimet kirjataan, dokumentoidaan ja niiden toteutumista seurataan. Tulokset annetaan Kotirauhan säätöhallitukselle tiedoksi.

Kotirauhan jatkuvan kehittymisen sykli otettiin käyttöön jo kehittämishankkeen aikana. Kotirauhan vuosikello on tällä hetkellä edelleen vasta luonnos/ kokeiluversio, josta käytäntö tulee osoittamaan sen toteuttamiskelpoisuuden ja sen kehittämistarpeet. Laadunhallinnan vuosikelloa on jo paranneltu toteutuksessa todettujen kehitystarpeiden mukaan. Olemme todenneet käytännön toteutuksen kautta, että laadunhallinnassa on varattava aikaa niin yhteiselle toiminnan arvioimille kuin itse kehittämistyölle. Kotirauhan laadunhallinnan vuosikello alkaa poikkeuksellisesti lastenkodin kesäkauden toiminnasta ja se on kuvattu taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Kotirauhan laadunhallinnan vuosikello

LAADUNHALLINNAN VUOSIKELLO
<p><u>Kesä- ja heinäkuu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesätoiminnan toteutus alkaa • Työnohjausryhmät jäävät kesätauolle
<p><u>Elokuu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Syksy/talvikauden toiminnan suunnittelu alkaa • Työnohjausryhmät aloittavat kesätauon jälkeen
<p><u>Syyskuu:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • SWOT- analyysi toiminnasta väliajalta helmi-elokuu • Työpaikan kehittämispäivä (TKP) 3 tuntia • Syksy/talvikauden toteutus alkaa • Työnohjausryhmät käynnissä

Kotirauhan laadunhallinnan vuosikello jatkuu

Lokakuu:

- Työnohjausryhmät käynnissä

Marraskuu:

- Työnohjausryhmät käynnissä
- Kotirauhasäätiön hallituksen syyskokous

Joulukuu:

- ITE – arviointikyselyn toteutus henkilöstölle
- Kevätkauden toiminnan suunnittele alkaa
- Työnohjausryhmät käynnissä

Tammikuu:

- Esimies-alaiskeskustelut alkavat
- Kevätkauden toiminnan suunnittelua
- ITE-arviointikyselyn purkaminen ja yhteenvedon teko
- Työnohjausryhmät käynnissä

Helmikuu:

- Esimies-alaiskeskustelut käynnissä
- Työpaikan kehittämispäivä (TKP) 3 h
- SWOT-analyysi toiminnasta syys- ja tammikuun väliltä
- ITE-arvioinnin tulokset
- Työnohjausryhmät käynnissä
- Laatukäsikirjan kokonaistarkastus ja päivittäminen alkaa

Maaliskuu:

- Henkilöstön kehityskeskustelun tulokset ja koulutustarpeiden selvitys (HKP+ 1 tunti)
- Laatukäsikirja on päivitetty
- Työnohjausryhmät käynnissä

Huhtikuu:

- Työpaikan kehittämispäivä (TKP) 3 h
- Kesätoiminnan suunnittelua
- Perehdyttämiskansion päivittäminen
- Työnohjausryhmät käynnissä

Toukokuu:

- Kesätoiminnan suunnittelua
- Kotirauhasäätiön hallituksen kevätkokous
- Perehdyttämiskansio on päivitetty
- Työnohjausryhmät käynnissä

8.2 Muut parannustoimet kehittämishankkeen aikana

Kehittämishankkeen aikana lastenkodin toiminnasta nousi esiin muitakin kehittämistarpeita tai jopa puutteita. Hankkeen aikana syntyi muitakin parannusideoita, tuloksia ja vaikutuksia lastenkoti Kotirauhassa. Kehittämishankkeen aikana päivitettiin sekä tehtiin kokonaan uusia lomakkeita tai lomakepohjia. Näitä olivat mm. sijoitusneuvottelujen esitieto-, hoito- ja kasvatussuunnitelma- sekä asiakaspalaute-lomakkeet. Lastenkodin yhteistyö-tahojen työn arviointiin otettiin käyttöön oma lomake, joka oli syntynyt oman opiskelujeni ryhmätyön lopputuloksena.

Kehittämishanke vauhditti myös lastenkodin hankintoja. Kotirauhassa siirryttiin alkuvuodesta 2010 Nappula-järjestelmään. Nappula on erityisesti lastensuojelun sijaishuollon yksiköihin tarkoitettu selainkäyttöinen asiakastietojärjestelmä. Nappula-järjestelmän tuottaa Necora Systems ja Nappulan käyttöoikeutta valvotaan henkilökohtaisilla tunnuksilla. Nappula-järjestelmän käyttöönotto helpotti henkilöstön päivittäistä raportointia ja asiakirjojen dokumentointia. Nappula-järjestelmässä raportit tallentuvat aina varmasti oikeaan paikkaan ja niistä voidaan hakea monenlaisia koosteita halutulta aikaväliltä.

Lastenkoti Kotirauhan omat kotisivut uudistuivat kehittämishankkeen aikana. Kotisivut on nähtävissä www.lastenkotikotirauha.fi – sivuilla. Olemme saaneet paljon positiivista palautetta uudistuneista kotisivuistamme. Kotisivujamme on keuhuttu erityisesti selkeiksi, tyylikkääksi ja käyttäjäystävällisiksi. Viimeisenä parannustoimena kehittämishankkeen aikana lastenkoti Kotirauha sai käyttöönsä loppuvuodesta 2009 uuden yrityslogon (Kuvio11. Lastenkoti Kotirauhan yrityslogo). Idea syntyi kehittämishankkeen aikana ja sen toteutti Kotirauhan ulkopuolinen yksityinen henkilö.



KUVIO 11. Lastenkoti Kotirauhan yrityslogo (Kotirauhan laatukäsikirja 2009)

8.3 Toimintatutkimuksen käyttö kehittämishankkeessa

Lastenkoti Kotirauhan kehittämishankkeessa käytettiin toimintatutkimuksen viitekehystä. Hankkeen aikana voidaan katsoa toteutuneiksi eri toimintatutkimuksen vaiheet, joita ovat suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektoinnin ja uudelleensuunnittelun vaiheet. Vaiheet eivät edenneet kuitenkaan järjestyksessä kehittämishankkeen aikana. Eri vaiheet saattoivat edetä ajoittain samanaikaisesti toistensa lomassa tai rinnakkain. Toimintatutkimuksen kaikkien eri vaiheiden sekä syklien alkamista ja loppumista on vaikea erottaa selkeästi. Kehittämishanke muodosti toimintatutkimuksen pääspiraalin, josta syntyi hankkeen aikana ennakkoimattomia pienempiä spiraaleja. Pienempinä säännöllisinä spiraaleina käsitän jokaisen erillisen laaturyhmän työstämän välitehtävän sekä erilaiset parannusehdotukset, kuten Kotirauhan kotisivujen päivittäminen ja erilaisten lomakkeiden laatimiset. Osa parannusehdotuksista käsiteltiin laaturyhmän ja laatukäsikirjan kirjoittamisen rinnalla. Osa parannusehdotuksista päätettiin kirjata ylös palataksemme niihin hankkeen jälkeen.

Toimintatutkimus antoi kehittämishankkeelle strategisen lähestymistavan, jonka avulla saatiin välitöntä tietoa toiminnan kehittämisestä ja tutkimuksen hyödyntämisestä käytännössä lastenkoti Kotirauhan hoito- ja kasvatustoiminnassa. Toimintatutkimuksen käyttö kehittämishankkeen viitekehystenä oli perusteltua ja kannattavaa. Kehittämishankkeen etenemistä voi hahmottaa toimintatutkimuksen viitekehystä. Kehittämishankkeessa käytetty viitekehys mahdollisti tutkijan toiminnan erilaisissa rooleissa: osallistujana, toimijana, muutosagenttina, yhteistoiminnan koordinoijana ja tutkijana. Hankkeen aikana kerättiin tietoa osallistuvalla havainnoinnilla, joka oli mahdollista ollessani tutkittavan työyhteisön sisällä. Toimintatutkijan roolissa otin aktiivisesti osaa toiminnan kehittämiseen. Tein aloitteita, toin vakiintuneita käytäntöjä ja toimintatapoja tarkastelun kohteeksi ja osallistuin aktiivisesti työyhteisön keskusteluihin. Laaturyhmän aikana hankin

tietoa varsinkin oman alani tieteellisestä kirjallisuudesta ja tutkimuksista, joita pyrin hyödyntämään ja soveltamaan käytännössä kehittämistoiminnassa. Tehtäväni oli tuoda henkilöstön käyttöön aikaisemmin kehiteltyjä teorioita, toisaalta tuottaa uusia havaintoja, näkemyksiä ja uusia ehdotuksia lastenkodin toiminnan kehittämisessä. Onnistuimme yhdistämään teorian ja käytännön toisiinsa, jota pidetään haasteellisena toiminnan kehittämisessä (Metsämuuronen 2008, 32). Osallistuvasta havainnoinnista johtuen en pystynyt olemaan hankkeen aikana puolueettomana tarkkailijana, vaan tulkitsin tilanteita omasta näkökulmastani käsin. Tällöin saamani havainnot eivät pysty olemaan kovin objektiivisia. Havainnointiani voisi pitää jopa piilohavainnointina. Toimin eräänlaisena aineistonkeruun välineenä, jonka välityksellä kertyi tietoa tutkimuskohteesta ja sitä pyrittiin syventämään teorian kehittämisen suunnassa (human instrument). Tärkeimpinä tiedonkeruumenetelminäni olivat osallistuva havainnointi, havaintojen pohjalta kirjoitetut tutkimuspäiväkirjat, erilaiset muistiot ryhmätöistä, koulutuksista ja palavereista sekä mielipidekartoitusten ja erilaisten analyysien tulokset. (Heikkinen ym. 1999, 74–76; Heikkinen ym. 1999, 38 -40.)

Lastenkodin henkilöstö kouluttautui ja tutki lastenkodin toiminnan todellisuutta sekä löysi uusia näkökulmia työkäytäntöihin ja uusia ratkaisuvaihtoehtoja havaittuihin ongelmiin. Hankkeen aikana lastenkodin työntekijöiden yhteistoiminta kehittyi ja vuorovaikutuksen tuloksena tultiin tietoisemmiksi työntekijöiden hiljaisesta tiedosta ja luovasta ajattelusta. Kehittämishanke ja siinä käytetty toimintatutkimuksen viitekehys toimivat henkilöstölle oppimisprosessina. Laatuajattelu, -teoria ja -menetelmät vietiin lastenkodin käytäntöön.

8.4 ITE- arvioinnin yhteenveto ja tulokset

ITE-arviointikysely toteutettiin henkilöstölle marraskuussa 2009. ITE -arviointimenetelmän tulokset antavat tietoa lastenkoti Kotirauhan laadunhallinnan nykytilasta kehittämishankkeen jälkeen. ITE- arviointilomakkeessa oli 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman arvioitavan osa-alueen. ITE-arviointilomakkeen väitteet käsittelevät seuraavia teemoja: toiminnan perusarvot ja perusteet, toiminnan suunnittelu, henkilöstövoimavarat ja niiden kehittäminen,

tilat ja varusteet ja niiden käyttö, palveluprosessit, johtaminen, tiedottaminen, markkinointi ja yhteistyö, toiminnan seuranta, arviointi ja kehittäminen (Liite 2). Kysymykset kuvaavat niitä asioita, joita pidetään tärkeinä tämän päivän laadunhallinnassa. Arviointi perustuu vastaajan kannanottoon siitä, onko tietty asia hoidettu hänen mielestään hyvin vai ei.

ITE-kyselyssä 25 arviointikohteen vastausvaihtoehdot jakautuivat kuuteen arviointiluokkaan: 0, 1, 2, 3, 4 sekä Eos. Vastausvaihtoehdot on avattu kuviossa 9. Kyselyn paras mahdollinen tulos saadaan, jos kaikki työntekijät antavat kaikille 25 itsearviointikysymyksille arvon 4.

Vastausvaihtoehdot olivat nämä:	
0=	Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä.
1=	Asia on ollut esillä ja pohdittavana
2=	Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti
3=	Käytössä, mutta toteutuu vain osittain
4 =	Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla
Eos=	En osaa arvioida, ei koske minua.

KUVIO 9. ITE-arvioinnin arviointiasteikko (ITE-arviointilomake PERUS 2003; Liite 2)

Lastenkoti Kotirauhan ITE -kyselyyn osallistuneiden työntekijöiden vastausprosentti oli 100 % (n=12). Kyselyyn osallistujiksi oli valittu ne työntekijät, jotka vastasivat Kotirauhan hoito- ja kasvatustyön toteuttamisesta käytännössä.

Kaikkien kysymysten vastaukset jakaantuivat seuraaviin arviointiluokkiin:

Arviointiluokka	0	1	2	3	4	Eos
Vastausten jakautuminen	19,3%	10,3%	14,7%	26,7%	16,3 %	12,7%

Kyselyn tulokset antavat kuvan siitä, missä kehitysvaiheessa osa-alueet ovat kyselyn hetkellä henkilöstön arvioimana. Lastenkodin toiminnan eri osa-alueet arviointiin kokonaisarvosanalla 3 (26 %). Lastenkodin toiminnan laadunhallinnan kaik-

kien arvioitavien osa-alueiden vastausten kokonaiskeskiarvoksi tuli 2,04. Kyselyn tuloksen mukaan henkilöstö arvioi, että koko lastenkodin toiminnassa oli eri osa-alueilla laadunhallinnan kokeiluja ja parannuksia meneillään ja ne toteutuivatkin satunnaisesti.

Lastenkodin toiminnan tuloksia tarkastellessa on syytä huomioida runsas ääripäävastausten käyttö. Henkilöstö ilmaisi vaikeuden vastata muutamien osa-alueiden kysymyksiin. Tämä selittää osaltaan ääripäiden vastausten ”0= En osaa arvioida, ei koske minua” sekä ”en osaa sanoa” – vastausten kohtalaisen käytön vastauksissa. (Liite 4) Osa henkilökunnasta koki, etteivät arviointilomakkeen kysymykset kuvanneet selvästi oman lastenkodin toimintaa, työn kuvaa ja tehtäviä. Tulosten vertailtavuus kuitenkin kärsisi, jos kysymykset muotoiltaisiin paremmin soveltuviksi omiin tarkoituksiin.

ITE-arviointimenetelmän tulokset kerrottiin henkilöstölle suullisesti ja kirjallisena yhteenvedona. Tulokset antoivat nopeasti kuvan lastenkodin toiminnan vahvuuksista ja osa-alueista, jotka vaativat vielä parantamista. Tuloksena syntyi Kotirauhan laatuprofiili marraskuulta 2009 (Kuvio 10: Kotirauhan laatuprofiili), josta ilmenevät ITE -arviointivastausten keskiarvot (Liite 4: Kotirauhan henkilöstön ITE-arvioinnin tulokset marraskuulta 2009).



KUVIO 10. Kotirauhan laatuprofiili

Koko lastenkotitoiminnan osalta kyselyn parhaat pisteet tulivat kysymyksille, joissa esiintyivät seuraavat osa-alueet:

- ajan tasalla oleva toiminnan palveluja ja tavoitteita ilmaiseva toiminta-ajatus (1)
- palvelun keskeisimmät ydinprosessit (5)
- tarkasti määritellyt keskeisimmät palvelukuvaukset (6)
- yhtenäinen perehdytysohjelma (10)
- hyvän hoidon laatuksiteerit (13)
- ajan tasalla olevat palveluesitteet (18)
- ajan tasalla olevat toimintaa ohjaavat tarpeelliset asiakirjat (22).

Arviointikohdan kysymyksen numero on esitetty suluissa.

Kyselyn tulosten mukaan keskimäärin hyvin hoidetuiksi osa-alueiksi koettiin

- ajan tasalla olevat toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet (2)
- selvitettyt asiakastarpeet ja odotukset (4)
- henkilöstön tietoisuus omista vastuista, valtuuksista ja vastuualueista (7)
- ajan tasalla olevat ohjeet dokumentoinnista (19).

Toisaalta oli tulosten mukaan osa-alueita, jotka saivat henkilöstöltä heikompi arvioita. Huonompia arvioita saaneet osa-alueet jakoivat samalla henkilöstön mielipiteitä ja vastauksissa oli hajontaa. Nämä arvioinnin osa-alueet olivat

- vuosittainen toimintasuunnitelma, josta ilmenee toiminnan painopistealueet sekä tulos- ja laatuavoitteet (3)
- säännölliset kehityskeskustelut (8)
- ajan tasalla olevat ohjeet koneista/laitteista ja työvälineiden käytöstä (11)
- ohjeistus hankinnoista ja ostopalveluista sekä niiden laatuksiteereistä (14)
- säännöllinen asiakaspalautteen hankinta ja sen hyödyntäminen (16)

- säännöllinen palautteen hankinta sisäisiltä asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja sidosryhmiltä sekä niiden hyödyntäminen (17)
- toiminnan säännöllinen itsearviointi ja parannusalueiden tunnistaminen sekä laadun parantamisen seuranta (23)
- jatkuva toiminnan kehittäminen ja kehittämishankkeiden tuloksien hyödyntäminen (25).

Osa henkilöstöä määritteli saman arvioitavan osa-alueen toiminnan joko tosi vahvana tai osa tosi heikkona. Henkilöstön mielipide kyselyssä jakaantui eniten erityisesti arviointikohdissa

- vuosittainen toimintasuunnitelma, josta ilmenee toiminnan painopistealueet sekä tulos- ja laatuavoitteet (3)
- säännöllinen asiakaspalautteen hankinta (16)
- toiminnan säännöllinen itsearviointi ja parannusalueiden tunnistaminen sekä laadun parantamisen seuranta (23).

Suurempia puutteita ja arvioinnin kyselyn heikompia arvoja esiintyi seuraavilla arvioinnin osa-alueilla:

- vuosittainen henkilöstön tarpeisiin perustuva kehittämis- ja koulutussuunnitelma (9)
- säännöllinen hoito-, testaus- ja mittauslaitteiden kalibrointi ja dokumentointi (12)
- säännölliset henkilöstön ilmapiiri-, työyhteisö-, ja työtyytyväisyyskartoitukset (15)
- säännöllinen toiminnan palvelujen määrä-, laatu- ja tulostietojen kerääminen ja hyödyntäminen (20)
- yhdenmukaisten mittareiden käyttö palvelun ja toiminnan vaikutuksista (21)
- toimintatapojen suunnitelmallinen vertailu muiden vastaavien yksiköiden toimintaan ja saavutuksiin (24)

Henkilöstö koki itse kyselylomakkeen täyttämisen suhteellisen helpoksi, jos ymmärsi käsitteet. Osa henkilöstöstä koki arviointilomakkeessa käytetyt käsitteet vie-

raiksi kuten esim. mittarit ja kalibrointi. Arviointilomakkeessa käytettyjä käsitteitä oli avattu henkilöstölle kehittämishankkeen aikana sekä kyselylomakkeen täyttö-ohjeistuksessa. ITE-arvioinnin tulokset osoittivat selkeästi jo työyhteisön hallinnassa olevat osa-alueet. Samalla nousi esiin tarve lisätä Kotirauhan henkilöstön opastusta ja laatukäsikirjan juurruttamista entisestään. Työyhteisö ei ole vielä määritellyt tarkasti, mikä on kunkin kysymyksen kohdalla tavoitetaso, johon pyritään.

Tulokset osoittivat kuitenkin selviä osa-alueita kehittämiskohteiksi. Nämä heikompia arviointiarvoja saaneet osa-alueet sekä kohdat, joista henkilöstö oli eniten eri mieltä kertovat, ettei kyseisistä asioista ole sovittu riittävän täsmällisesti tai toimintatapoja ei ole kirjattu eikä niiden jatkuvuutta ole vielä riittävästi varmistettu. ITE-arvioinnin tulokset nostavat esiin tulevaisuuden kehittämiskohteiksi henkilöstön kehitys- ja koulutussuunnitelman, kalibroinnin, ilmapiirikartoitukset, tilastot, mittarit sekä vertailut muihin vastaaviin yksikköihin. Samalla ITE-arvioinnin tulokset kuvaavat seuraavan kehittämishankkeen lähtötilannetta ja arvokasta vertailuaineistoa seuraavaa arviointia varten.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lastenkoti Kotirauhan toiminnassa on aina ollut mukana laatuajattelu jo ennen kehittämishanketta. Lastenkodin hoito- ja kasvatustyö on aina pyritty tekemään mahdollisimman hyvin ammattitaitoisesti, tavoitteellisesti, suunnitelmallisesti ja asiakaslähtöisesti. Kehittämishankkeen aikana lastenkodin toimintaa kehitettiin yhteistyönä ja hyvät yhteiset käytännöt sekä menetelmät kirjattiin laatukäsikirjaan. Lastenkodin toiminnan laatu tehtiin näkyväksi valmistuneessa laatukäsikirjassa ja sillä varmistetaan asioiden toteutuminen toivotunlaisina tulevaisuudessakin. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli lastenkodin toiminnan kehittäminen pitkällä aikavälillä, koska valmis laatukäsikirja ei yksin takaa lastenkodin sijaishuollon laatua. Laadun toteutumiseen tarvitaan jatkossa niin johdon kuin työntekijöidenkin sitoutumista noudattamaan työssään sovittuja periaatteita ja käytäntöjä. Kehittämishankkeen aikana luotiin lastenkodille toimiva laadunhallintajärjestelmä ja henkilöstöä sitoutettiin laadun jatkuvaan kehittämiseen. Jatkossa laadun arvioinnista saadut tulokset toimivat lastenkodin toiminnan kehittämisen pohjana. Kehittämishankkeen jälkeen arvioitiin ITE-arviointimenetelmällä laatukäsikirjan toteutuminen käytännössä lastenkodin toiminnassa. Laatuhankkeen avulla päästiin vauhtiin ja motivoituttiin jatkuvaan laatutyöskentelyyn. Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet saavutettiin.

Kehittämishanke oli pitkäkestoinen ja vaati sitkeyttä sekä kärsivällisyyttä meiltä kaikilta. Kehittämishankkeen aikana ilmeni ilmapiirissä ajoittain muutosvastarintaa, joka voitettiin lisäämällä tiedotusta, ryhmätöitä ja nostamalla uusia vastuunkantajia. Hankkeen aikana tarkentuivat omat, konsulttien ja laaturyhmän roolit. Kehittämishankkeen alussa emme hahmottaneet sitä työmäärän suuruutta, mitä laatukäsikirjan tekeminen käytännössä oli niin laaturyhmälle kuin meille kaikille. Harjaannuin yhdessä myös erilaisten laatumenetelmien ja tekniikoiden käytössä. Kehittämishankkeen ja opintojeni aikana tutkijan oma substanssi- ja kehittämisosaamiseni vahvistuivat ja ymmärrykseni syventyi erityisesti laadunhallintaan liittyvissä asioissa. Käytäntö opetti, että parhaimmat ideat puhkeavat vapaassa vuo-

rovaikutuksessa ja ympäristössä. Hiljaisen tiedon kerääminen ja siirtäminen eivät synny pakottamalla ja hoputtamalla. Hiljaisen tiedon siirtäminen oli haasteellista, koska se vaati kykyä kuulla sekä arvostaa toisen mielipidettä. Tämä loi työpaikalle kuitenkin jännitteen luovuuden ja tehokkuuden välille. Perustehtävän rinnalla odotettiin toiminnan kehittämisen tapahtuvan nopeasti, tehokkaasti ja mahdollisimman konkreettisesti. Oman työyhteisön tutkiminen ja kehittäminen oli kannattavaa ja mielenkiintoista. Tämä kehittämishanke kesti pitkään ja sen olisi voinut rajata koskemaan opinnäytetyössä vain tiettyä laatukäsikirjan osa-aluetta, jolloin oma työmääräni olisi vähentynyt. Halusin tarkoituksellisesti kuvata koko kehittämishankkeen, koska se antaa arvokasta ja kokemusperäistä tietoa toiminnan kehittämisestä. Kehittämishankkeen aikana aloitettiin jo lastenkodin laatukäsikirjan jalkauttaminen eli miten se saadaan käytännössä toimimaan. Se oli ja on edelleen melkoinen haaste lastenkodille, sillä laadun kehittäminen on pitkäjänteistä ja johdonmukaista toimintaa, jossa ennakoidaan sekä hallitaan mahdollisia riskejä.

9.1 Kehittämishankkeen keskeiset tulokset

Kehittämishankkeen aikana laadittu laatukäsikirja on ensimmäinen versio Kotirauhan lastenkodin hoito- ja kasvatustoiminnan määrittelemisestä ja kuvaamisesta. Se kertoo henkilöstön omasta tavasta tehdä hoito- ja kasvatustyötä sekä sen laadunhallinnasta omassa työyhteisössä. Laatukäsikirjassa on huomioitu asiakaskunnan tarpeet sekä toimintaympäristön vaatimukset ja odotukset. Kotirauhan laatukäsikirja on laaja ja yksityiskohtainen versio. Laatukäsikirja pitää sisällään organisaation esittelyn sekä määrittelyn sen tehtävästä ja paikasta lastensuojelun kentällä sekä organisaation yhteisen vision. Vision toivotaan ohjaavan tulevaisuudessa lastenkodin toiminnassa kaikkea ajattelua, toimintaa ja johtamista. Visio tarkoittaa sen, miltä lastenkodin toiminnan tulisi näyttää tulevaisuudessa ja miten sen tulisi toimia täyttääkseen tarkoituksensa (Bryson 2004, 12). Laatukäsikirjassa avataan edelleen Kotirauhan lastenkotitoiminnan arvot, toiminta-ajatus ja asiakkaat sekä kuvataan sen suorittaman sijaishuollon ydinprosessit hoito- ja kasvatustoiminnassa. Näitä olivat lasten sijoitusprosessit, joista tunnistimme kaksi erilaista, kiireellinen sijoittaminen ja valmisteltu sijoittaminen. Muita hankkeen aikana tunnistettuja ja kuvattuja ydinprosesseja olivat hoito- ja kasvatus- sekä jälkihuolto-

prosessi. Sijoituksen lopettaminen yhdistettiin poikkeuksellisesti hoito- ja kasvatustuosiin. Samoin laatukäsikirjassa kuvataan vielä lasten hoito- ja kasvatustuosiin laadintaprosessi. (Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja 2009.) Laatukäsikirjassa on selkeytetty yhteisen hyvän toiminnan oikeiden asioiden tekemistä ja siinä on vaalittu lastenkodin omaa organisaatiokulttuuria.

Kehittämishankkeen loppuarvioinnissa henkilöstö antoi palautetta kuluneesta hankkeesta. Sen aikana tultiin enemmän tietoiseksi Kotirauhan lastenkoti-toiminnan vahvuuksista ja heikkouksista. Laatuasiat olivat olleet enemmän esillä kuin aikaisemmin ja varsinkin laaturyhmä oli sisäistänyt enemmän laatuajattelua. Henkilöstö teki yhteistyötä enemmän kuin ennen ja sen ryhmätyön laatu oli parempaa. Valmistunut laatukäsikirja antoi ohjeita ja työkäytäntöjä, jotka selkeyttivät työyhteisön yhteistä mallia toimia. Hankkeen aikana esiin nousi henkilöstön oma kehittämisosaaminen ja ongelmanratkaisutaito, mitä jatkuva oman työn ja työyhteisön kehittäminen edellyttävät. Laatuasioista oli otettu yhteisesti haltuun prosessien mallintaminen ja lastenkodin toiminnan arvioiminen sekä kehittäminen. Näitä taitoja ja arvokasta hiljaista tietoa siirrettiin eteenpäin hankkeen aikana ja tulevaisuudessa edelleen uusille työntekijöille. Kehittämishankkeen loppuarviointitilaisuudessa myös konsultit antoivat suullisesti oman palautteensa henkilöstölle valmistuneesta laatukäsikirjasta. Konsulttien mielestä laatukäsikirja oli kattava ja huolellisesti tehty, ja se antoi hyvän kokonaiskuvan Kotirauhasta. Laatukäsikirjassa oli hyvin kuvattuja asioita ja samalla konsultit antoivat omia parannusehdotuksiaan laatukäsikirjaan ja toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Kehittämishankkeen jälkeen arvioitiin ITE-arviointimenetelmällä laatukäsikirjan toteutuminen käytännössä. Tuloksissa näkyi selkeästi se, mihin asioihin olimme ehtineet panostaa kehittämishankkeen aikana ja laatukäsikirjan valmistumisen jälkeen. Samanaikaisesti ITE-arvioinnin kyselyn tulosten perusteella nousivat näkyviin tulevaisuuden suurimmat kehittämiskohteet tai – hankkeet. ITE-arvioinnin tuloksista voi päätellä, ettei henkilöstö ollut vielä riittävästi sisäistänyt tai perehtynyt joihinkin ITE-arvioinnin osa-alueisiin, vaikka menetelmistä ja käytännöistä oli jo olemassa uudet kirjalliset ohjeet. Tuloksessa voi nähdä myös eriäviä käytäntöjä, vaihtelevaa osaamista ja toimintaa useilla osa-alueilla. Lastenkodin toiminnan laatu voi olla samassa osa-alueessa hyvinkin vaihtelevaa. Toiminnassa oli

osa-alueita, joista ei ole sovittu riittävän täsmällisesti tai toimintatapoja ei ole kirjattu eikä niiden jatkuvuutta ole vielä riittävästi varmistettu. Nämä esille nousseet asiat vaativat huomioimista ja henkilöstön opastuksen sekä perehdyttämisen lisäämistä. ITE – arvioinnin tulokset nostivat esille selkeitä kokonaisuuksia, joihin toiminnan kehittäminen tuli kohdentaa tulevaisuudessa.

ITE-arvioinnin tuloksista käydyt keskustelut henkilöstön kanssa avasivat käsitteitä ja kysymyksiä seuraavaa kyselyä varten. Näen edelleen kannattavaksi avata kysymyksiä lisää ennen seuraavaa arviointia, mitä kysymyksillä tarkoitetaan juuri omassa organisaatiossa. Henkilöstön yhteisissä arviointikeskusteluissa tulivat ilmi myös mielipide-erot. Toisen työntekijän mielestä oli saavutettu riittävä taso osa-alueessa ja toisen mielestä asiat eivät toteutuneet toivotulla tavalla. Henkilöstö ei ole vielä määritellyt omaa tavoitetasoaan, johon yhteisesti pyritään tulevaisuudessa. Asiasta on jatkossa käytävä edelleen keskusteluja, mitkä ovat henkilöstön yhteiset tavoitteet ja mittarit sekä millä keinoilla niihin pyritään. Näin välttyttäisiin siltä, ettei arviointia tai mittaamista tehdä vain itse arvioinnin tai mittaamisen vuoksi. Kehittämishankkeen tuloksena on otettu ITE-arviointimenetelmä mukaan Kotirauhan laadunhallinnan vuosikelloon. Arviointi on sovittu toteutettavaksi keran vuodessa marraskuun aikana. Tulokset kerrotaan henkilöstölle seuraavan vuoden tammikuussa talon yhteisessä laatupalaverissa.

9.2 Toimintatutkimuksen arviointia

Kehittämishankkeessa käytetty toimintatutkimuksen viitekehys kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin, jolloin kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista on korvattu vakuuttavuuden (confirmability) käsitteellä. Se on keskeisiä luotettavuuden kriteereitä, joka perustuu uskottavuuteen (credibility), johdonmukaisuuteen (dependability) ja toimijoiden sitoutuneisuuteen. Tutkimus- ja kehittämistoiminta eroavat toisistaan, vaikka niissä usein liikutaan niiden rajapinnoilla ja yhteisellä alueella. Kehittämistoiminnassa kehittäjä osallistuu toimintaan ja toimijat kehittävät, jolloin se on luonteeltaan sosiaalinen prosessi. Luotettavuutta avataan kuvailemalla, miten kehittäjä ja toimijat osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Sitoutumattomuus heikentää yhteisen kehittämistoiminnan aineistojen, menetelmien ja tulosten luo-

tettavuutta. Toimintatutkimuksellisen viitekehyksen käytön luotettavuuden arviointia kehittämishankkeessa on vaikeaa tehdä jo tutkimuksen luonteen vuoksi, joka enemmän tutkimusstrateginen lähestymistapa kuin tutkimus. Toimintatutkimus on joukko tutkimuksia, tutkimusotteita ja menetelmiä. Luotettavuuskysymystä voi tällöin tarkastella kunkin tutkimusotteen omilla luotettavuuskriteereillä. (Toikko & Rantanen 2009, 21, 155- 157, 123 – 126; Kananen 2009, 87–88) Tämä kehittämishanke kesti kaikkiaan yli kaksi vuotta. Se lisää toimintatutkimuksen luotettavuutta, koska tänä aikana oli mahdollista saada aikaan todellista pysyvää muutosta ja yhteistä oppimista. (Kananen & Uusikylä 2004, 124–126). Kehittämishankkeessa toteutui toimintatutkimuksen keskeiset piirteet. Hanke oli käytännönläheinen ja sen aikana refleктоitiin lastenkodin toimintaa ja sitä kehitettiin yhdessä aktiivisesti lastenkodin henkilöstön kanssa. Laatuhanke oli kokonaisuudessa muutosinterventio, joka muodostui henkilöstön yhteiseksi oppimisprosessiksi ja keinoksi, jonka avulla henkilöstö saatiin motivoitumaan toiminnan kehittämiseen. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 15, 17–18; Kananen & Uusikylä 2004, 126; Metsämuuronen 2008, 29.) Toimintatutkimuksen aikana käytettiin erilaisia menetelmiä, joilla lastenkodin laatua tarkasteltiin. Saadut aineistot purettiin menetelmien omien ohjeiden mukaisesti. Hankkeessa käytetyt menetelmät ja mallit on avattu selkeästi niissä asiayhteydessä, joissa niitä on käytetty. (Hirsjärvi yms. 2009, 23 – 26.) Erilaiset menetelmät on toistettavissa, vaikka kohderyhmässä ja toimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia. Silti toiminnan kehittäminen oli aikaan, tilanteeseen ja kohteeseen sidottu, jolloin sen aikana saatuja havaintoja ja tuloksia ei voida sellaisenaan yleistää. (Metsämuuronen 2008, 32). Kehittämishankkeen aikana saadut tulokset ovat silti samansuuntaisia vastaavien tutkimusten tulosten (Andersson ym. 2004; Outinen ym. 2001; Walley ym. 2006; Oakland & Tanner 2007) kanssa ja näin ollen uskottavia. Toimintatutkimuksen eri vaiheet toteutuivat, vaikka ne eivät edenneet hankkeen aikana järjestyksessä. Eri vaiheet saattoivat edetä ajoittain samanaikaisesti toistensa lomassa tai rinnakkain. Toimintatutkimuksen kaikkien eri vaiheiden sekä syklien alkamista ja loppumista oli vaikea erottaa selkeästi. Kehittämishanke muodosti toimintatutkimuksen pääspiraa- lin, josta syntyi hankkeen aikana ennakoimattomia pienempiä spiraaleja. Kaikki vaiheet on dokumentoitu tarkasti. Kehittämishankkeen suunnittelu, toteutus ja raportointi on tehty yksityiskohtaisesti toimintatutkimuksen viitekehykselle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tästä johtuen eri vaiheiden toteutumista ja tuloksien

tarkastelua on mahdollista tehdä ulkopuolisen arvioijan toimesta. Luotettavuus ilmenee myös siitä saadusta välittömästä käytännön hyödystä lastenkodin toiminnalle ja sen asiakkaille sekä henkilöstön yhteistoiminnan kehittymisestä (Aaltola & Valli 2010, 214- 215).

Kehittämishankkeessa käytetty toimintatutkimuksellinen viitekehys antoi tutkijalle mahdollisuuden toimia erilaisissa rooleissa ja sen aikana kerättiin tietoa osallistuvalla havainnoinnilla, joka oli mahdollista ollessani tutkittavan työyhteisön sisällä. Keräsin tutkittavasta ilmiöstä tietoa havainnoin lisäksi useammalla tiedonkeruumenetelmällä, joka lisää tulosten luotettavuutta. Erilaisten aineistojen säilyttämisessä, keräämisessä ja dokumentoinnissa on otettu huomioon henkilöiden anonymiteetin säilyminen ja takaaminen. Kehittämishankkeen aikana olin oppimisprosessissa ja sen aikana reflektoin omaa rooliani kehittämishankkeessa ja työyhteisössäni. Pyrin tiedostamaan erilaisten roolieni mahdollisuuksia, ehtoja ja rajoituksia. (Heikkinen ym. 1999, 40 – 48; Vilka 2005, 119- 120; Heikkinen ym. 2006, 152; Viinamäki & Saari 2007, 124.) Koko kehittämishankkeen aikana noudatin hyvän tieteellisen käytännön edellytyksiä olemalla rehellinen, huolellinen ja tarkkana niin teoissa, valinnoissa, ratkaisuissa kuin erilaisten tulosten esittämisessä. Toimin hankkeen aikana niin avoimesti ja läpinäkyvästi kuin pystyin. (Vilka 2005, 30, 159–160; Viinamäki & Saari 2007, 122.)

9.3 Kehittämishankkeen arviointia

Kehittämishankkeen tuloksena syntynyt Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja valmistui toukokuussa 2009. Se on muokattu sähköiseksi tiedostoksi kaikkien työntekijöiden katseltavaksi ja tarvittaessa tulostettavaksi. Lastenkodin toiminnassa korostetaan laatutyöskentelyä, jolloin säästetään henkilöstön ja taloudellisia voimavaroja. Samanaikaisesti laatutyöskentelyllä ohjataan toimintaa niin, että asiakas on entistä tyytyväisempi saamaansa palveluun. (Rousu & Holma 2004, 8; Pesonen 2007, 50.) Tämä tulee hyödyntämään tulevaisuudessa lastenkodin toimintaa, koska se tulee antamaan lisäarvoa ja lisäämään kilpailukykyä muihin sijaishuoltopaikkoihin verrattuna. Laatukäsikirjan merkitys oli erityisesti tehdä näkyväksi, miksi joku asia tehdään tietyllä tavalla ja mihin isompaan kokonaisu-

teen se liittyy. Tulevaisuudessa organisaatiolla on käytössä yhteiset menettelytavat laadun suunnittelua, arviointia ja varmistamista varten. Tällöin Kotirauhan sijais- huollon laatu lepää varmallalla pohjalla. Kehittämishanke tuli hyödyntämään organi- saatiota johdonmukaisella laadunhallinnalla ja toiminnan kehittämällä niin, että sen kilpailu- että suorituskyky lisääntyi. Organisaatio kykenee osoittamaan oman toimintansa ja palvelujensa laatua sekä tuloksellisuutta. Tulevaisuudessa henkilös- töllä on erilaisia välineitä arvioida oman työnsä tuloksia ja palvelujen vaikutuksia asiakkaitensa parhaaksi. Laatukäsikirjan juurruttaminen on edelleen käynnissä.

Oman hoito- ja kasvatustoiminnan dokumentointi laatukäsikirjan muotoon oli työ- lästä, aikaa vievää ja resursseja sitovaa. Kehittämishankkeen tavoite saavutettiin, vaikka alkuperäisessä aikataulussa ei pysyttykään. Kehittämishanke ja laadunhal- lintajärjestelmän kehittyminen vedettiin ulkopuolisten konsulttien, henkilöstön ja erityisesti laaturyhmän voimin. Hankkeessa käytännön kehittämistyön teki laatu- ryhmä yhdessä muun henkilöstön kanssa. Silti ulkopuolisten riippumattomien konsulttien käyttö kouluttajina ja arvioitsijoina hankkeessa oli perusteltua. Kon- sultit antoivat meille arvokasta ammatillista ohjausta, apua ja tukea hankkeen ai- kana ja yhteistyö sujui hyvin johtajan, vastaavan ohjaajan ja konsulttien välillä. Yhteistyön aikana ulkopuoliset alan konsultit kulkivat johdon vierellä hetken ai- kaa, mutta päävastuu implementoinnin onnistumisesta lepää lopulta aina johtajan tai johdon harteille. Laadunhallintajärjestelmä ja laatukäsikirja eivät kuitenkaan korvaa ajattelua, toimintaa tai johtamista.

Ennen kehittämishanketta oli Kotirauhan toimintaa osin avattu valmiiksi pereh- dyttämiskansiossa. Perehdyttämiskansiossa kerrotaan organisaatiomme tärkeim- mät asiat sekä opastetaan keskeiset tehtävät, jotta uusi työntekijä voisi onnis- tuneesti hoitaa tehtävänsä Kotirauhassa. Suunnitelmallinen perehdyttäminen ja tutustuminen ovat uuden työntekijän tai alalle kouluttautujan tukemista siihen saakka, kunnes hän on riittävän varma ottamaan vastuun omiin käsiinsä uudessa työtehtävässään. Perehdyttämisessä siirretään tietoa myös organisaation toiminnan laadun säilymisestä ja toimintakulttuurista. Kehittämishankkeen ja laatukäsikirjan kirjoittamisen yhteydessä käytiin runsaasti keskusteluja, mitkä asiat olisi avattava ja tehtävä näkyviksi laatukäsikirjassa ja toisaalta, mitkä asiat kuuluvat perehdyt- tämiskansioon. Jatkossa Kotirauhan laatukäsikirja ja perehdyttämiskansio kuulu-

vat kulkemaan rinnakkain uuden työntekijän perehdyttämisessä. Hyvällä perehdyttämisellä turvataan toiminnan laatu sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä ja myönteistä asennetta.

Kehittämishankkeen aikana opeteltiin itsearviointia yksin sekä yhdessä työyhteisön kanssa. Jokainen työntekijä sai antaa palautetta sekä vastaanottaa sitä itsekin. Hankkeen aikana laajennettiin henkilöstön osaamista erilaisten laatumenetelmien käyttöön. Näistä otettiin käyttöön SWOT- analyysi ja ITE- arviointimenetelmä. Analyysit ja laatumenetelmät toivat arvokasta lisäarvoa ja uutta realistista tietoa organisaatiosta lastenkodin toiminnan kehittämisen tueksi. Arvioinnin tulos näytti henkilöstölle itselleen, mitä laadusta ja asioiden hoitamisesta työyksikössä ajatellaan. Arviointi auttoi selkeästi löytämään ne kohdat, joissa kehitystarpeita ilmeni. ITE-arviointimenetelmä sekä SWOT-analyysi ovat nopeita käytännönläheisiä menetelmiä toteuttaa sekä arvioinnin tulokset oli helppo koota yhteen. Menetelmät antoivat henkilöstölle työvälineitä alussa olevalle laatutyöskentelyllemme. Kaikki hankkeessa käytetyt menetelmät soveltuivat käyttötarkoitukseensa ja näin ollen niiden käytöstä oli hyötyä. Erittäin tärkeää oli huolehtia, etteivät erilaisten analyysien tulokset jääneet pelkiksi listoiksi ja luetteloiksi. Tulokset antoivat tietoa organisaation johdolle kehittämistarpeista ja osoittivat yhteisen suunnan jatkotoimenpiteille ja parannusehdotuksille. Esille nousseet asiat pyrittiin käsittelemään yhdessä ja niiden merkityksestä ja vaikutuksesta organisaatioon ja sen olemassaoloon keskusteltiin työyhteisössä. Keskustelussa pyrittiin ohjaamaan henkilöstön katseet kohti tulevaisuutta. (Bryson 2004, 138–152.) Eri menetelmien käyttö ei lisännyt kuitenkaan kohtuuttomasti henkilöstön työmäärää perustehtävän rinnalla, joka pyrittiin hoitamaan hyvin hankkeenkin aikana.

Kehittämishankkeen toteutuksessa ilmeni, että henkilöstölle olisi annettava enemmän aikaa yhteisten asioiden läpikäymiseen, jolloin käytännössä päästään kehittämään todellista lastenkodin toimintaa. Aikaa tarvitaan myös uuden oppimiseen ja muutosten työstämiseen. Lastenkodin johtajan ja muun henkilöstön tuki toisilleen oli merkittävää toiminnan kehittämisessä hankkeen aikana. Lastenkodin toiminnan kehittäminen on yhteisvastuullista ketään työntekijää unohtamatta. Laatuhankkeessa näen erittäin tärkeänä, että lastenkodin johto sitoutuu laadukkaaseen toimintaan laatuun ja sen kehittämiseen. Organisaation johdon pitää ymmärtää ja

tuntea asia omakseen. Pelkkä asian hyväksyminen ei ole asiaan sitoutumista ja omistautumista. Se on sitoutumista siihen, että on valmis käyttämään aikaa ja resursseja laadunkehittämiseen. Johto ei voi myöskään siirtää kokonaan omaa tehtävänsä muille kannettavaksi yhteisvastuullisesti. Prosessi tarvitsee aina johtamista ja vastuunkantajia, jotka ovat sitoutuneet saamaan sen toimimaan. Lastenkoti Kotirauhan johdon sitoutuminen näkyi annettuina resursseina, halukkuutena oppia ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti laadunhallintaa. Kotirauhasäätiön johdolta odotan tulevaisuudessa kykyä ja tahtoa toimia pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti niin, että toiminnassa ennakoidaan sekä hallitaan mahdollisia tulevaisuuden riskejä. Johtajan ja johdon on oltava riittävän vahvoja pysyäkseen jatkuvan kehittämisen prosessissa ja ottaa vastuulleen kaikki siitä nousevat seuraukset. Eteenpäin meneminen vaatii mielestäni vahvaa johtajuutta, optimismia ja korkeaa moraalialia. Prosessien johtaminen ei ole helppo tehtävä. Johtajan pitää tuntea asioiden taustoja, ymmärtää osallisina olevia ihmisiä, johtaa koko prosessia, käyttää erilaisia virallisen ja epävirallisen viestinnän ja tiedon hankinnan keinoja, osata vuorovaikutuksen keinoja, hallita ristiriitatilanteita ja päätöksentekoa. Lastenkodin johdon ja henkilöstön jatkuvaa sitoutumista edistää, kun laadunhallintajärjestelmä on nyt räätälöity juuri omaan lastenkotiin ja tilanteeseen sopivaksi.

Lastenkoti Kotirauha on ollut perinteinen funktionaalinen organisaatio, joka kehittämishankkeen aikana pyrki löytämään asiakaslähtöisesti toimivaa prosessiorganisaation mallia. Lastenkodin johdolla oli keskeinen rooli tämän toiminnan organisoimisessa ja toimintaedellytysten luomisessa. Prosessijohtamisessa lastenkodin johtajan tehtävä ei ole osastojen toiminnan kontrolli vaan toiminnan rakenteista huolehtiminen, prosessien käynnissä pitäminen ja edistäminen. Euroopan laatu-palkintomallin (Kuvio 3) pohjalla on keskeisiä periaatteita ja tunnuspiirteitä, jotka ovat tunnusomaisia erinomaiselle organisaatiolle. Näissä tunnuspiirteissä on erityisesti innostava johtaminen ja toiminnan päämäärätietoisuus sekä prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen. Johtamisella ohjataan strategista suunnittelua, henkilöstöä, resursseja ja prosesseja. Kaikki nämä seikat yhdessä vaikuttavat erinomaisia tuloksia niin asiakkaalle itselleen kuin henkilöstölle ja samalla kannetaan yhteiskunnallista vastuuta kestävästä kehityksestä. (Tuominen 2010, 9-11; Lecklin & Laine 2009, 263.) Kun lastenkodin ja prosessien johtaminen tehdään hyvin, hyvät ja laadukkaat palvelut sekä tulokset syntyvät kuin itsestään.

Kun laadunhallinta todella toimii, on se aina kollektiivinen saavutus. Laadunhallintajärjestelmä on prosessi, jonka jatkuvuus on mahdotonta, jollei myös henkilöstö ole omistautunut sille. Lastenkodin toimintakulttuuri pyrittiin hankkeen aikana luomaan sellaiseksi, joka tukee jatkuvaa kehittämistä. Samalla henkilöstö kokisi sen tärkeäksi ja innostavaksi. Toiminnan laatua parannettiin pienin askelin kuten laatufilosofi Kaizen korostaa. (Lecklin & Laine 2009, 22, 110.) Koin merkittäväksi pääomaksi, että lastenkodin henkilöstöstä nousi vapaaehtoisia vastuunkantajia ja tekijöitä. Sitoutuminen ja kannatus ovat avainasioita laadun hallintajärjestelmän suunnitelman onnistumiselle.

Kehittämishankkeen aikana konsultit eivät ohjeistaneet, miten välitehtävien työstäminen ja toiminnan kehittäminen organisoidaan ja toteutetaan käytännössä perustehtävän rinnalla lastenkodissa. Jälkeenpäin ymmärsin, miksi laaturyhmän oli itse löydettävä oma työskentelytapansa ja mallinsa välitehtävien työstämisessä. Tästä laaturyhmän luomasta työskentelymallista syntyi Kotirauhalle oma kehittämistyön malli, joka varmasti toimii käytännössä ja muodostaa yhteisen oppimisen kehän (Kuvio 6).

Laaturyhmän työskentelyn vaiheissa näkyi selvästi Demingin johtamispyyrä (Kuviossa 2). Kehittämisen mallin lisäksi onnistuneen muutoksen läpivientiin tarvitaan myös hyviä ongelmaratkaisumenetelmiä ja työkaluja. (Lecklin 2006, 48–49.; Pesonen 2007, 63 – 64; Lecklin & Laine 2009, 32.) Laaturyhmä koulututtui hankkeen aikana laadunhallintaan ja etsi erilaisia työskentelytapoja ja –menetelmiä sekä ratkaisi käytännön ongelmia. Välitehtävien tekemiseen kului enemmän aikaa kuin olimme osanneet aluksi suunnitella. Laaturyhmän oma osaaminen, tekeminen ja työskentelytavat kehittyivät hankkeen aikana. Tämä näkyi esimerkiksi haluna korjata ja parannella ensimmäisen välitehtävän jo aikaansaattua tuotosta arvoista. Ensimmäinen välitehtävätyöskentely oli laaturyhmälle vasta käytännön harjoittelua. Laatuhankkeen avulla pidettiin laatusykli liikenteessä ja positiivinen laatukierre käynnissä (Holma 2003, 10).

Kehittämishankkeen aikana annettiin koko henkilöstölle mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa omalla mielipiteellään käsiteltäviin asioihin. Kehittämishankkeen seurauksena yhteistyötä tehtiin enemmän. Tutustuimme enemmän toisiimme ja tois-

temme työskentelytapoihin, jolloin työntekijöiden keskinäinen luottamus lisääntyi. Lastenkodin toimintaa on kannattavaa kehittää ja parantaa jatkuvasti. Tarkoitus ei ole tehdä kaikkea kerralla, vaan yksi asia kerrallaan. Pyrkimyksenä on poistaa ne syyt, jotka aiheuttavat ongelmia ja toisaalta ennaltaehkäistä tulevia ongelmia jo etukäteen, toisin sanoen hallita riskejä. Kehittämishankkeen vaikutus Kotirauhan sijaishuollon palveluun voidaan katsoa positiiviseksi, jos mittariksi valittaisiin esimerkiksi lastensuojelun asiakkuuksien jatkuminen Kotirauhassa. Uusia asiakkaita on riittänyt lamasta huolimatta laatuhankeksen aikana. Kehittämishankkeen todellisia vaikutuksia lastenkodin sijaishuollon palvelun laatuun on nähtävissä vasta useamman vuoden kuluttua.

1990-luvun alussa kehitettyyn ITE-arviointi- ja laadunhallintamenetelmään on tehty myöhemmin parannuksia ja täydennyksiä. Uusi paranneltu versio julkaistiin marraskuussa 2010. Menetelmä toivottavasti kehittyy vuosien varrella palvelemaan aina vain paremmin käyttäjiään. Lastenkodin henkilöstön kommentteista päätellen menetelmä kuitenkin soveltuu hyvin lastenkodin laadunhallinnan menetelmäksi. ITE-arviointikysely olisi ollut mielekästä tehdä ennen kehittämishankkeen alkua kartoittamaan, mikä lähtötilanne oli ennen hanketta työyhteisössämme. ITE-arvioinnin tulokset kehittämishankkeen jälkeen antoivat kuitenkin mielestäni selvää viestiä kehittämishankkeen positiivisista vaikutuksista lastenkoti Kotirauhan toimintaan. ITE-lomakkeiden käyttäminen jatkossa oman työyksikön laadun-arviointiin edellyttää esimiehiltä sitoutumista ja vastuunkantoa jatkotoimenpiteistä niin, että arviointitietoa hyödynnetään.

Kehittämishanke oli lastenkodille hyvä startti laadun kehittämisen tielle. Koko Kotirauhan lastentoiminnan laadunhallinta jakaantuu nyt luontevasti koko vuoden ajalle. Positiiviset tulokset ITE-arviointimenetelmästä kertovat, että jotain on saatu aikaiseksi ja kehitystä on tapahtunut sekä sen suunta on oikea. Lastenkodin toiminnan suunnitteluun on tullut johdonmukaisuutta ja asiat ovat täsmentyneet ja jämäköityneet. Laatuhankeksen avulla päästiin vauhtiin ja motivoituttiin jatkuvaan laatu työskentelyyn. Lastenkodin toiminnassa on tapahtunut kehittymistä ja jatkossa henkilöstö tietää, miten toimintaa voidaan kehittää yhdessä.

Käytännön kokemuksen kautta ehdotan silti näin pitkäkestoisen kehittämishankkeen aloittamista syyskauden alusta, jolloin hyvin alkanutta kehittämistyötä ei jouduta keskeyttämään kesäksi henkilöstön pitkien vuosilomien vuoksi. Laatukäsikirjan laatiminen oli pitkäkestoinen prosessi ja sen teemojen käsitteleminen vaatii aikaa käydä keskusteluja koko työyhteisön kanssa. Kehittämishankkeen voisi tarvittaessa pilkkoa pienempiin osakokonaisuuksiin usean vuoden ajalle, jolloin laatutyön määrä ei kasva liian isoksi perustehtävän rinnalla. Koko kehittämishankkeen onnistuminen tullaan mittamaan sillä, mitä siitä jää elämään toimintaan hankkeen päätyttyä. Parhaimmillaan hankkeella on pystytty panemaan liikkeelle kehitystä, joka vahvistuu. Huonoimmillaan toiminnan kehittäminen päättyy, kun hankekin päättyy. Työyhteisön kehittämisessä ei silti tarvitse pelätä sen loppumista, sillä aina riittää parannettavaa ja korjattavaa.

9.4 Kehittämishankkeen eettisyys, vakuuttavuus ja siirrettävyys

Hyvä tieteellinen käytäntö vaatii toteutetun kehittämishankkeen kaikessa toiminnassa aiheen eettistä ja yhteiskunnallisen merkityksen pohdintaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23 – 27). Tämän kehittämishankkeen aiheen valinta ja idea nousi lastenkodin henkilöstön todellisesta tarpeesta, jolloin se lisää laatukäsikirjan käyttötarkoitusta myös tulevaisuudessa. Kehittämishankkeen aihe on edelleen ajankohtainen. Yhtenä lastensuojelutyön tulevaisuuden tavoitteena on saada laadun arviointi vakiinnutetuksi lastensuojelutyöhön ja tukea sijaishuollon laatukriteeristön valtakunnallista käyttöönottoa. Samalla sijaishuollon laatu-kriteerit edesauttavat arvioinnin toteuttamista palveluiden hankinnassa ja kilpailuttamisessa. (Sijaishuollon laatukriteerit 2005, 59; Laakkonen & Kemppainen 2005,5, 111.)

Hankkeen aikana Kotirauhan lastenkodin sijaishuollon palvelun laatua tarkasteltiin erityisesti asiakkaan eli lapsen näkökulmasta. Lastensuojelun asiakasmäärien vuosia jatkunut kasvu ja sen myötä myös lastensuojelukustannusten kasvu sekä ongelmat henkilöstön pysyvyydestä ovat olleet aktivoimassa keskustelua lastensuojelun tuloksellisuuden arvioinnin kehittämisestä. Tällöin tulisi olla erityisen hyvin selvillä työnsä vaikutuksista lapsen ja perheen elämään, palveluprosessien

toimivuudesta, henkilöstövoimavarojen kehityksestä, lastensuojelun kustannuksista sekä yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. (Laakkonen & Kemppainen 2005,187; Rousu 2007, 20.)

Kehittämishankkeen aikana tarkasteltiin lastensuojelun sijaishuollon keskeisimpiä perusedellytyksiä, joihin nähdään vankka asiakaslähtöinen organisaatio, osaaminen vastaa lastensuojelun ajankohtaisia vaatimuksia ja toimintaprosessit edistävät asiakkaan voimavaraistumista (Rousu 2007, 11). Tutkimus tulosten (Walley ym. 2006, 93–104.; Oakland & Tanner 2007, 572 – 589.) mukaan todellisen toiminnan kehittämisen kannalta oli ensiarvoisen tärkeää ymmärtää ongelmien perussyyt ja valita sellaiset ratkaisut ja muutosehdotukset, jotka kehittävät toimintaa vaikuttamalla näihin perussyihin. Onnistunut muutos keskittyy sekä strategisiin että operatiivisiin kysymyksiin ja ydinprosesseihin, joita on ymmärrettävä, mitattava ja parannettava. Menestyksellinen muutoksen hallinta vaatii riittävää tiedottamista ja viestittämistä sekä tuen antamista osallistujille. Onnistuneen muutoksen esteitä nähtiin myös projektijohtamisen asiantuntemuksessa. Toiminnan kehittämiseen vaikutetaan hyvällä laadunhallinnan johtamisella pitkän aikavälin aikana. Tämän kehittämishankkeen havainnot ja tulokset olivat lähes samansuuntaisia näiden tutkimustulosten (Walley ym. 2006, 93–104.; Oakland & Tanner 2007, 572 – 589.) kanssa.

Outinen ym. (2001, 48–49, 53) tutkimuksen tulosten perusteella laadunhallinnalla on saavutettu myönteisiä tuloksia, jotka näkyvät huomattavimmin asiakaskeskeisyyden ja – tyytyväisyyden sekä henkilökunnan tyytyväisyyden lisääntymisenä. Laatutyön edistyessä viimeisenä näytti tapahtuvan kustannusten vähenemistä. Näitä tuloksia voidaan odotella vasta tämän kehittämishankkeen jälkeen, vaikka oli jo selvästi havaittavissa lastenkodin henkilöstön yhteistyön laadun ja ilmapiirin paranemista. Andersson ym. (2004, 46, 94–97.) tutkimuksen tulokset olivat melko samansuuntaisia kuin lastenkoti Kotirauhan kehittämishankkeessa. Kehittämishankkeessa asiakas oli keskeisessä asemassa ja toimintaa kehitettiin henkilöstön yhteistyön ja oman kehittämismallin avulla. Kehittämishankkeeseen kohdistui muutosvastarintaa ja henkilöstö odotti nopeasti tuloksia ja käytännön parannusehdotuksia. Henkilöstön odotukset olivat samoin korkeita laadun kehittämislle. Vähiten odotettiin pienten, toisiaan seuraavien parannusten sarjaa. Laatuasiat

pyritään jalkauttamaan lastenkodissa koko henkilöstölle, joista laatukäsikirjan jalkautuksen panostusta vaativia kohteita ovat edelleen yhteistyö ja vastuun jakaminen. Samoin laatutekniikoiden ymmärtämisen lisääminen vaatii organisaation kaikilla tasoilla edelleen panostusta. Kehittämishankkeen kokemustiedon perusteella eräs vaikeimmista laadun kehittämisen esteistä oli ajan puute ja kehittämis-hankkeen organisointi. Laadun kehittämisen esteiksi nähtiin myös johdon ja työn-tekijöiden sisäisen tiedonkulun ongelmat sekä vaikeus sitoutua esimerkiksi laatu-käsikirjaan. Kehittämishankkeen havainnot olivat samansuuntaisia tutkimustulosten (Outinen ym. 2001; Andersson ym. 2004) kanssa.

Kehittämishankkeeseen osallistui koko lastenkoti Kotirauhan henkilöstö, sen johto ja Kotirauhasäätiön hallitus. Kotirauhan laatukäsikirjassa näkyy selvästi koko henkilöstön ja Kotirauhasäätiön hallituksen yhteistyön jälki ja toimintakulttuuri. Lastenkodin käytännön toiminnan kehittämisessä käytettiin apuna laadunhallintaan kehitettyjä erilaisia laatuteorioita ja -työkaluja sekä analyysimenetelmiä, jotka olivat käytännössä sovellettavissa tähän hankkeeseen. Kehittämishankkeen loppuarvioinnin teki lastenkodin henkilöstö, joka oli itse osallistumassa hankkeeseen. Opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelua lisäsin antamalla opinnäytetyön tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi kehittämis-hankkeeseen osallistuneelle henkilölle. Opinnäytetyössä kuvattu toimintatutkimushanke vastasi hänen käsityksensä mukaan hyvin todellisuutta. Tässä vaiheessa ei voi tehdä vielä luotettavasti ITE-arviointimenetelmän hyötyjen arviointia, koska kokemukset ovat vielä varsin vähäiset yhden arviointikerran vuoksi.

Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessi ja -malli on toteuttamiskelpoinen ja sovellettavissa, siirrettävissä sekä hyödynnettävissä muissakin lastensuojelun sijais-huollon organisaatioissa. Onnistuimme hankkeen aikana yhdistämään teoriaa ja käytäntöä toisiinsa, jota pidetään erityisesti haasteellisena toiminnan kehittämisessä (Metsämuuronen 2008, 32).

9.5 Jatkotoimenpiteitä ja tutkimusaiheita

Kehittämishankkeen jälkeen on hyväksyttävä se tosiasia, ettei lastenkodin toiminta tule koskaan valmiiksi. On opittava sietämään lastenkodin toiminnan keskenräisyyttä ja pyrittävä jatkuvalla kehittämisellä vastaamaan toimintaympäristöstä nouseviin muutoksiin. Samoin laatukäsikirja tulee elämään toiminnan ja organisaation mukana, jolloin on kannattavaa huolehtia jatkossa sen päivittämisestä säännöllisesti. Valmistuneeseen laatukäsikirjaan on jo esitetty parannusehdotuksia. Lastenkodin toiminnan kuvaamisessa ja määrittelemisessä on jatkossa syytä pysyä tiukasti yleisellä tasolla. Laatukäsikirjasta voisi tehdä vielä oman riisutumman versionsa organisaation ulkopuolisille tahoille esimerkiksi sijaishuollon tarjouskilpailuja varten. Sen valmistuminen nosti esille Kotirauhan perehdyttämiskansion säännöllisen päivittämisen tarpeen vuosittain laatukäsikirjan rinnalla. Laatukäsikirjan aikana tehdystä kyselystä saatiin aineistoa lastenkodin henkilöstöltä vaadittavasta osaamisalueista eri työtehtävissä. Osaamisalueita voi tarvittaessa käyttää aineistona, jota voi joko pelkistää entisestään tai kehittää työpaikan omaksi osaamiskartoitukseksi. Osaamisalueita voidaan jatkossa hyödyntää peiliaineistona mm. työntekijöiden itsearvioinnissa, kehityskeskusteluissa sekä koko henkilöstön vuosittaisessa laatutyöskentelyssä. Osaamisalueet toimivat samalla pohjana uusia työntekijöitä rekrytoitaessa.

Kehittämishankkeen aikana yhteisten pohdintojen ja useiden keskustelujen jälkeen kirkastui lastenkodin kasvatustehtävän arvopohjaksi kristillisen ihmiskäsitys. Tulevaisuudessa olisi kannattavaa perehtyä koko henkilöstön kanssa kristilliseen ihmiskäsitykseen ja syventää sen ymmärtämistä käytännön lastenkodin toiminnassa. Asiantuntijuutta asian käsittelyyn löytyisi omasta takaa Kotirauhasäätiön hallituksen puheenjohtajalta. Laatukäsikirjan merkitys on erityisesti ymmärtää, miksi joku asia tehdään tietyllä tavalla ja mihin isompaan kokonaisuuteen se liittyy.

Kehittämishankkeen jälkeen suoritetun ITE- arvioinnin tuloksista näkyi, ettei lastenkodin henkilöstö ole vielä riittävästi sisäistänyt tai perehtynyt joihinkin ITE- arvioinnin osa-alueisiin, vaikka menetelmistä ja käytännöistä oli olemassa jo uudet kirjalliset ohjeet osaan arvioinnin osa-alueisista. Lastenkodin toiminnan laatu voi olla samassa osa-alueessa hyvinkin vaihtelevaa. Nämä esille nousseet asiat

vaativat huomioimista ja henkilöstön opastuksen sekä perehdyttämisen lisäämistä. Samanaikaisesti arvioinnissa nousi näkyviin niitä lastenkodin osa-alueita, joiden kehittämiseen ei ole ollut toistaiseksi riittävästi aikaa edes kehittämishankkeen aikana. ITE-arvioinnin kyselyn tulosten perusteella tulevaisuuden suurimmat kehittämiskohteet tai – hankkeet kannattaisi kohdentaa seuraaviin osa-alueisiin: henkilöstön kehitys- ja koulutussuunnitelma, mittaamiseen liittyvät kysymykset, työyhteisö- ja työtyytyväisyyskartoitus, tilastot sekä vertailut muihin vastaavien yksiköiden toimintaan. Jatkossa tulosten käsittelyä on syytä systematisoida ja tulosten läpikäynti toteuttaa nopeasti kyselyn jälkeen. Tulevaisuudessa henkilöstö voisi kuitenkin harkita, voisiko ITE-arvioinnin toteuttaa harvemmin kahden vuoden välein. Näin laadunhallintajärjestelmä ei tulisi liian raskaaksi toteuttaa säännönmukaisesti vuotuisen laadunhallinnan vuosikellon rinnalla. Henkilöstö koki ITE - arviointilomakkeen valmiit kysymykset, käsitteet ja niihin vastaamisen vaikeaksi. Jatkossa voisi arviointikriteereitä ja kysymyksiä avata lisää yhteisesti keskustelemalla. Lisäksi Lastenkoti Kotirauhan toiminnasta ITE – arviointimenetelmällä saadut tulokset on hyödynnettävissä vertailuaineistona muille lastensuojelun sijaishuollon paikoille.

Osa kehittämishankkeen tuloksista tulee toivottavasti jäämään käytäntöön – osa siirtyy uusiksi kehittämishaasteiksi ja hankeideoiksi. Kehittämishankkeen ominaislaatuun kuuluu, että se johtaa jatkuvasti uusiin kehittämisideoihin. Lastenkodin toiminnan kehittäminen jatkaa omaa elämäänsä vielä kehittämishankkeen ja laatukäsikirjan valmistumisen jälkeenkin jatkuvana kehittämisen mallina. Työtä on edelleen paljon. Tärkeitä kuvattavia prosesseja on vielä tekemättä kuten henkilöstön perehdyttämis-, perhetyön- ja laadunhallintajärjestelmän prosessit. Erityisesti laadunhallintajärjestelmän prosessin avaaminen ja kuvaaminen olisi kannattavaa tehdä selkiyttämään jatkuvaa kehittämistä. Laadunhallintakello ei ole vielä prosessi vaan suunnitelma. Kotirauhan laadunhallintakelloa on käytännön kokemuksen kautta paranneltu, koska aluksi keskityimme enemmän toiminnan arvioimiseen ja laadun mittaamiseen kuin toiminnan kehittämiseen. Laadun arvioiminen ja arvostelu on vasta alkua laatutyölle ja toiminnan laatujärjestelmälle. Varsinaiselle toiminnan kehittämistyölle on myös varattava aikaa perustehtävän rinnalla. Kotirauhan laadunhallinnan käytännön toteutuminen vaatii jatkossa työaika- ja henkilöstöresursseja sekä yhteisiä sopimuksia käytännön vastuutehtävistä. Kenelle

kuuluu vastuu vuosikellon toteutumisesta sekä laatukäsikirjan ja perehdyttämiskansion päivittämisestä? Laatutyö ja toiminnan kehittäminen tarvitsevat aina puolestajia ja erityisesti johdon tuen. Lastenkodin toiminnan kehittämisen tavoitteena tulee olla kaikkien osapuolten tyytyväisyyden lisääntyminen.

Erityisasiantuntija Sirkka Rousun (2007, 11.) mukaan keskeisimmät perusedellytykset lastensuojelun sijaishuollon palveluille ovat vankka asiakaslähtöinen organisaatio, osaaminen vastaa lastensuojelun ajankohtaisia vaatimuksia ja toimintaprosessit edistävät asiakkaan voimavaraistumista. Sijaishuollon laatua pitää tarkastella erityisesti asiakkaan eli lapsen tai nuoren näkökulmasta. Jos lapsi tai nuori kokee elämänlaatunsa kohonneen ja samalla hänen riskiolosuhteensa ovat vähentyneet, voidaan puhua jo lastenkodin sijaishuollon vaikuttavuudesta. Tällöin voidaan tehdä johtopäätös, että pitkän aikavälin sijaishuollon palvelutoiminta on ollut myös kustannusvaikuttavaa. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointia ollaan kehittämässä ja mielestäni olisi kannattavaa aloittaa tämän kokemustiedon kerääminen jo nyt myös lastenkoti Kotirauhan toiminnasta. Lastenkodin toiminnan vaikuttavuuden tutkimista, miten sijaishuollon palvelusta kohdistuu välittömiä ja välillisiä vaikutuksia lapsiin. Lapsiin kohdistuvien välittömien vaikutusten keskeisiä osa-alueiksi on määritelty terveys, ihmissuhteet, asuminen ja liikkuminen, arjen sujuminen, osallistuminen ja tasa-arvo. Lapsiin kohdistuvat keskeiset välilliset vaikutukset ilmenisivät perheen taloudesta ja palveluista, yhteisöstä ja alueesta ja sosiaalisista suhteista. (Taskinen 2006, 16 -19.) Nämä olisivat hyviä jatkotutkimusaiheita.

Jatkuvan kehittämisen aikana koen erittäin tärkeänä positiivisen palautteen antamisen henkilöstölle aina, kun se on mahdollista. Organisaation onnistumisista, tekemisistä ja saavutuksista kannattaa kertoa henkilöstölle sekä muillekin yhteistyötahoille. Ilo syntyy oman työn tulosten näkemisestä. Hyvästä laadusta, suorituksesta ja onnistumisista tulisi saada myös kannustavaa palkkiota. Koen, että jo pelkkä johdon julkinen kiitos tai muistaminen on työn arvostamista. Tulevaisuuden haasteeksi heitän lastenkodin oman palkkiojärjestelmän luomisen henkilöstölle hyvin tehdystä työstä.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Andersson, P.H, Hiltunen, K & Villanen, V. 2004 Laatutoiminta suomalaisissa yrityksissä. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Bryson, J. M. 2004. Strategic Planning for public and nonprofit organizations. 3. painos. San Francisco: HB Printing.

Heikkinen, H. L.T, Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena kustannus.

Heikkinen, H. L. T, Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalitusseura.

Heinolan kaupungin lastensuojelusuunnitelma vuosille 2011 – 2013. Lastensuojelun tarve kunnassa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Holma, T. 2003. ITE – opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Holma, T., Tolvanen, R. & Vihma, M. 2010. ITE3: 2010. Opas ITE -itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hovi-Ukkonen, E. & Kataja, E. 2003. Kotirauhan perehdyttämiskansio.

Jaakkola, H. 2010. Lastensuojelulain muutos korostaa kunnan palveluvastuuta. Talentia 7/10, 14. 37 vuosikerta. Oy Scanwed Ab.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 101. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kansanen, P. & Uusikylä, K. 2004. Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kivijärvi, T. 2010. Lastensuojelun menot karkaavat. Itä-Häme 12.10.2011, 3. Lahden: Esan kirjapaino Oy.

Kotirauhasäätiön säännöt. Päivitys tehty vuonna 1986.

Laakkonen, S. & Kemppainen, M. 2005. Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto ry.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla - ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatukeskus Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4.uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto.

Lammi-Taskula, J., Karvonen, S. & Ahlström, S. 2009, 205. lapsiperheiden hyvinvointi 2009. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: Yliopiston kirjapaino.

Lastenkoti Kotirauhan laatukäsikirja 2009.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakaari.

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

Mahkonen, S. 2007. Lastensuojelu ja laki. Helsinki: Edita Prima Oy.

Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3.painos. Helsinki: International Methelp, Gummerus Kirjapaino Oy.

Metsämuuronen, J.2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. metodologia- sarja 4. 3.uudistettu painos. Helsinki: International Methelp, Gummerus kirjapaino Oy.

Moisi, J. & Tuominen, K. 2008. Toimintajärjestelmän standardivaatimukset. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Oakland, J.S., Tanner, S.J. 2007. The TQM Magazine: A new framework for managing change. Emerald Group Publishing Limited. 0954-478X DOI 10.118/09544780710828421. Vol 19. No. 6. pp. 572 – 589.

Outinen, M., Mäki, T., Siikander, S. & Liukko, M. 2001. Laatu kannattaa – mikä kannattaa laatutyötä? Selvitys laadunhallinnasta sosiaali- ja terveydenhuollossa. 8/2001. Stakes. Helsinki: Stakesin monistamo.

Peltola, M. 2011. Yhä harvemmin laitoksiin. Itä-Häme 15, 8. Lahti: Esan kirjapaino Oy.

Pesonen, H. 2007. Laatu. Asiantuntijaorganisaatioiden laatuopas. Helsinki: Infor.

Pusila, Janne. 2011. Ennenaikaiset kuolemat käyvät kalliiksi. Itä-Häme 40, 4-5. Lahti: Esan kirjapaino Oy.

Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. (Assessment of Child Welfare Effectiveness in Organisations. Making the Invisible Visible.) Acta 197. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rousu, S. & Holma, T. 1999. Laadunhallinnan perusteita lastensuojelutyössä. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

SFS-ISO 9000 standardisarja. Suomen Standardisoimisliitto SFS r.y.

Seppälä-Järvelä, R. & Karjalainen, V. 2008. Kehittämistyön risteyskäsiä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Silvennoinen, K. & Michelsen, T. 2005. Menesty laatukilpailussa – Osallistujan opas. Suomen Laatu keskus Oy. Helsinki: Dark Oy.

Sipilä, T. 2005. Työyksiköiden itsearviointi hoitotyön johtajan apuna. Kuvaus ITE – itsearviointimenetelmän käytöstä sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien työvälineenä. Pro gradu - tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskunnallinen tiedekunta.

Taskinen, S. 2006. Lapsiin kohdistuvien vaikutusten arvioiminen. Stakes. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki: Stakes.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes print.

Tuominen, K. 2010. Euroopan laatupalkintomalli yrityksille. Turku: Oy Benchmarking Ltd.

Valtakunnalliset sijaishuollon laatu kriteerit. 2005. Laituri-projekti. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisu 18. Lastensuojelun keskusliitto. 2.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Vienonen, A. 2010. Lasten huostaanotoista tulee megaluokan bisnes. Viikko-Häme 14.5.2010, 19.

Viinamäki, L. & Saari, E. 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskunnalliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

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

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

Walley, P., Silvester, K. & Mountford, S. 2006. Health-care process improvement decisions: a systems perspective. International Journal of Health care. Quality Assurance. Vol. 19. No.1. pp 93–104

Elektroniset lähteet

Heino, T. 2007. Keitä ovat uudet lastensuojelun asiakkaat? Tutkimus lapsista ja perheistä tilastolukujen takana. Helsinki: Stakes, työpapereita 30/2007. [viitattu 22.11.2008]. Saatavissa:

<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/tyopaperit/T30-2007-VERKKO.pdf>

Komonen 2010. Tilannekatsaus 27.1.2010. [viitattu 18.2.2011] Saatavissa:

http://www.valke.fi/@Bin/81925/P%C3%A4iv%C3%A4n_avaus_Komonen.pdf

Kotirauha 2008. Lastenkoti Kotirauha. [viitattu 24.4.2011] Saatavissa:

<http://www.lastenkotikotirauha.fi/>

Kuoppala, T. & Häkkinen, S. Lastensuojelu 2009 - Barnskydd 2009 – Child welfare 2009. Tilastoraportti 29/2010, 26.11.2010. Suomen virallinen tilasto, Sosiaaliturva 2010. THL [viitattu 27.4.2011]. Saatavissa:

http://www.stakes.fi/tilastot/tilastotiedotteet/2010/Tr29_10.pdf

Kouhia, A. 2008. Muutosalttius ja pahoinvointia aiheuttavat tekijät lastensuojelun avohuollon asiakasperheen elämässä. Perhekeskeinen näkökulma. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön laitos. Sosiaalityön pro gradu tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto. [viitattu 4.3.2011] Saatavissa:

<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02437.pdf>

Sosiaaliportti. Lastensuojelun käsikirja [viitattu 25.11.2009]. Saatavissa:

<http://www.sosiaaliportti.fi/fi-FI/lastensuojelunkasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto/>

Kuviolähteet

Kuvio 1. Kotirauhasäätiön organisaatiokaavio. Kotirauhan laatukäsikirja 2009.

Kuvio 2. Demingin johtamispyyrä [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.google.fi/imgres?imgurl=http://openetti.aokk.hamk.fi>

Kuvio 3. Euroopan laatupalkintomalli [viitattu 16.2.2011]. Saatavissa:

<http://www.google.fi/imgres?imgurl=http://www.mamk.fi/>

Kuvio 4. Toimintatutkimuksen vaiheet. Heikkinen, H. L.T, Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Juva: Atena kustannus.

Kuvio 7. Laatusykli. Kangaspunta, K. & Kaankaanniemi, J. 2005. Työkirja ammatillisen perhekodin laadunhallintaan 2005. Kehityspolku Oy. Opetusmateriaalia laatukoulutuksesta 16.10.2008 / Kari Kangaspunta

Suulliset lähteet

Kangaspunta, K. & Kaankaanniemi, J. 2009. Kehittämishankkeen konsultit. Lopparviointitilaisuus 26.5.2009.

LIITTEET

Liite 1: Kehittämishankkeen SWOT-analyysi

Liite 2: ITE-arviointilomake

Liite 3: Kotirauhan henkilöstön osaamisalueet

Liite 4: Kotirauhan henkilöstön ITE-arvioinnin tulokset marraskuulta 2009

LIITE 1: Kehittämishankkeen SWOT-analyysi

NYKYTILA

<p>VAHVUUDET (Strength):</p> <ul style="list-style-type: none">- motivoitunut henkilöstö- henkilöstöllä halu opiskella yhdessä- samat alan ammattilaiset konsulttina koko hankkeen ajan- johdon + henkilöstön sitoutuneisuus- taloudelliset resurssit- sitoutunut ja innostunut laaturyhmä hankkeessa- avoin kommunikointikulttuuri työyhteisössä- aikataulut ja välitehtävät suunniteltu- on olemassa tarve hoito- ja kasvatustoiminnan sisällön selkeyttämiseen ja kuvaamiseen- hanke ajankohtainen ja rajattu- on samalla opinnäytetyön aihe- tutkijan omat opinnot, panos ja motivaatio- Lahden ammattikorkeakoulun tarjoama tuki ja ohjaus tutkijalle	<p>HEIKKOUEDET (Weakness):</p> <ul style="list-style-type: none">- Kotirauhasäätiön hallituksen vähäinen rooli toiminnan kehittäjänä- hankkeen suunnitteluvaihe puutteellinen- muutosvastarinta- näkemuserot- tiukka hankkeen aikataulu toteutuksessa perustehtävän rinnalla- mahdolliset sairauslomaut- mahdolliset työntekijöiden työpaikkavaihdokset- laaturyhmän hajoaminen erimielisyyksiin- konsulttien vähäinen lastenkodin hoidon – ja kasvatustoiminnan tuntemus- tiedonkulku ei toimi- tutkijan opinnot keskeytyvät- hanke liian pitkä kehitysprosessi- vain laaturyhmä sitoutuu ja oppii- hankkeen tavoitetta ei saavuteta – hanke keskeytyy
<p>MAHDOLLISUUDET (Opportunity):</p> <ul style="list-style-type: none">- jatkossa oikeanlaiset sijoitukset lastenkotiin- lapsen etu toteutuu- yhteinen jämäkkä linja, jossa hoito- ja kasvatustoiminta täyttää sille asetetut vaatimukset ja odotukset- organisaation toiminta rakentuu selkeään missioon, visioon, arvoihin ja strategiaan- kilpailukyky kasvaa- henkilöstön tehtävä- ja ammattipätevyysvaatimukset selkiytyy- ideoita kehityskeskusteluihin: osaamisen ja puutteiden tunnistamista- laatukäsikirja jalkautuu käytäntöön osaksi työntekijöiden päivittäistä työtä- hanke tuottaa uusia innovaatioita, ideoita ja kehittämishankkeita- asiakaspalautejärjestelmämalli- jatkuvan kehittämisen malli- oppivan organisaation malli- uusi johtamismalli	<p>UHAT (Threat):</p> <ul style="list-style-type: none">- hallitus + johtaja ei sitoudu laatukäsikirjan toteuttamiseen- mahdolliset eläkkeelle siirtymiset ja työntekijöiden työpaikkavaihdokset vaikuttavat sitoutumiseen, koska on liian vähän tuloksiin sitoutuneita työntekijöitä- laatukäsikirja ei jalkaudu käytäntöön osaksi työntekijöiden päivittäistä työtä- laatujohtamisen jatkuvan kehittämisen malli ei toteudu- vähitellen palataan entiseen tapaan toimia- yhteiskunnallisen laman vaikutukset työvoimatilanteeseen, joka vaikeuttaa toimintavaiheen toteutusta perustehtävän rinnalla

TULEVAISUUS

OHJE ITE-ARVIOIJALLE

ITE arviointilomake TOIMISTO 2003

Hyvä Arvioija!

Työyhteisösi arvioi toimintaansa ITE-menetelmään kuuluvalla itsearviointilomakkeella. Lomake on työväline laadunhallinnan tueksi. Näkökulmana on, ellei muuta sovita, oman yksikön tai yrityksen toiminta.

Tässä itsearvioinnissa arvioidaan sitä, miten asiat ovat hallinnassa ja järjestyksessä omassa työyhteisössä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käytössä on jokin menetelmä tai vakiintunut tapa saada selville, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelujen laadusta. ITE-arvioinnin tavoitteena on myös näyttää kehittämisen suuntaa, kun pyritään järjestelmällisempään toimintaan. Arviointilomake sisältää niitä asioita, joita nykyisin pidetään tärkeänä laadunhallinnan näkökulmasta. Kyse ei ole työntekijän työn laadun arvioinnista tai työn tulosten arvioinnista.

Sinulla on nyt mahdollisuus osallistua tähän itsearviointiin. Tarkoituksena on, että esimies tai muu sovitun henkilön tekee arvioinneista yhteenvedon (yksikön laadunhallinnan profiili). Tuloksista keskustellaan ja jatko-toimista sovitaan yhdessä.

Arviointilomakkeessa on 25 arviointikohdetta, jotka kukin sisältävät yhden tai useamman arvioitavan osa-alueen. Sinun on arvioitava koko kokonaisuutta. Jos yksi alue on mielestäsi puutteellinen, kohtaa ei voi arvioida asiaksi, joka "toteutuu sellaisena kuin pitääkin".

Vastaa oman näkemyksesi mukaan. Jos arviointisi osuu usein 0-kohtaan asteikolla, se ei tarkoita, että laadusta ei olisi lainkaan huolehdittu. Matalat arvioinnit syntyvät usein siitä syystä, että asioista ei ole sovittu riittävän täsmällisesti, toimintatapoja ei ole kirjattu tai toimintojen jatkuvuutta ei ole varmistettu.

ARVIOINTIASTEIKKO

- 0 = Ei ole toteutunut lainkaan, asia ei ole ollut esillä**
Mitään ei ole tehty asian hyväksi, ei ole ollut esillä missään yhteydessä.
- 1 = Asia on ollut esillä ja pohdittavana**
Jotain on asian tiimoilta tapahtunut; asiasta on keskusteltu ja mietitty, pitäisikö tehdä jotakin tai on sovittu, että asiaan palataan myöhemmin.
- 2 = Paraikaa kehitteillä, kokeiluja menossa tai toteutunut satunnaisesti**
On ryhdytty toimeen asian kuntoon saattamiseksi, asiasta on sovittu suullisesti, menossa on hanke, on ollut satunnaisia kokeiluja tai opiskeluihin liittyviä töitä.
- 3 = Käytössä, mutta toteutuu vain osittain**
Toteutuu jo toiminnassa, mutta ei kaikilla arviointikohteen osa-alueilla tai vaatii vielä kehittämistä joiltain osin.
- 4 = Käytössä, toteutuu kaikilla arviointikohteen osa-alueilla**
Toteutuu sellaisena kuin pitääkin: "koko palikka kunnossa". Oleelliset asiat on dokumentoitu; myös asiaan liittyvät asiakirjat, ohjeet, lomakkeet ym. ovat järjestyksessä ja hallinnassa.
- Eos = En osaa arvioida, ei koske minua**
Kun et todellakaan tiedä asiasta mitään tai et ole missään tekemisissä asian kanssa. Tämä kohta ei ole tarkoitettu tilanteeseen, jossa olet vähän epävarma miten asia teillä on hoidettu.

ITE-SANASTO 2003

Asiakas Asiakkaita ovat palvelujen käyttäjät, joihin voidaan lukea kuuluviksi myös heidän lähipiirinsä (omaiset). Myös palvelujen tilaajat ja ostajat ovat asiakkaita. Katso myös sisäinen asiakas. (Kysymys 4, 16, 17)

Asiakasselvitykset Palvelutarpeiden ja odotusten selvittäminen erilaisilta asiakasryhmiltä kyselyjen ja haastattelujen avulla, toimintakyvyn arvioiden perusteella tai muulla tavoin. Kyse ei ole kuitenkaan yksittäisen asiakkaan hoidon tarpeen arvioinnista. (Kysymys 4)

Asiakaspalaute Eri asiakkailta ja asiakasryhmiltä hankittu tai muulla tavoin välittyvä tieto, mielipide, siitä, mitä asiakas odottaa, tarvitsee, miten haluaa itseään hoidettavan ja kohdeltavan ja miten siinä hänen mielestään on onnistuttu. (Kysymys 16, 17)

Kalibrointi Mittauksiin ja tutkimuksiin käytettävät laitteet ja välineet kalibroidaan eli niiden mittauseräilyä tarkistetaan määräjoihin. Tavoite on, että mittaustulokseen voi luottaa. Tämä on välttämätöntä esim. tieteellisessä tutkimuksessa tai mittauksissa, joiden tulosten perusteella käynnistetään hoitotoimenpiteitä (verenpaine-mittari). (Kysymys 12)

Laatukäsikirja Laatukäsikirjassa kuvataan työyhteisön tai organisaation toiminta-/toiminnan ohjausjärjestelmä (laadunhallinnan järjestelmä). Laatukäsikirjaan sisältyvät mm. yksikön ydintyötä, kuten hoitoa, kuntoutusta, palvelua ja vastaavaa koskevat menettelyt ja ohjeet mukaan lukien toiminnan arviointi. Myös laatuohjelmia tai laadulle asetetut tavoitteet sekä sopimukset vastuista ja valtuuksista ovat laatu-käsikirjan sisältöä. (Kysymys 22)

Palveluvalikoima Organisaation, työyksikön tai yrityksen asiakkailleen tarjoamat kaikki palvelut. Voidaan myös käyttää nimitystä palvelulajitelma. (Kysymys 6)

Palvelukuvaus Kirjallinen määrittely (myös palveluseloste, tuotemäärittely tms.), josta käy ilmi palvelun tarkoitus ja hyödyt, kohderyhmä, palvelun sisältö, laajuus, laatuvaatimukset ja muut mahdolliset palvelun ominaispiirteet. (Kysymys 6)

Palveluketju Nimi sellaisille palveluprosesseille (katso palveluprosessi), jotka ulottuvat organisaatiosta toiseen tai toteutuvat yhteistyöverkostoissa (esim. kotiutusprosessi tai kuntoutusprosessi). (Kysymys 5)

Palveluprosessi Yleisnimitys kaikille prosesseille, jotka tuottavat asiakkaalle hänen tarvitsemansa hyödyn (hoito-, kuntoutus-, hoiva-, palvelu-, tutkimus- ym.). Prosessi on sarja toisiaan seuraavia tapahtumia: asiakas tulee palvelun piiriin, saa erilaista hoitoa tai palvelua jne. (Kysymys 5)

Sisäinen asiakas Sisäisiin asiakkaisiin luetaan tässä työtoverit ja oman organisaation muu henkilöstö. (Kysymys 17)

Toiminta-ajatus Kertoo miksi organisaatio, työyksikkö tai yritys on olemassa ja minkälaisia tarpeita sen toiminta tyydyttää (mitä palveluja, millaisille asiakkaille, millaisin resurssein). Toiminta-ajatus voi myös kertoa, miten suhtaudutaan laatuun (vrt. laatuohjelma: ylimmän johdon organisaatiolle määrittämä yleinen tapa suhtautua laatuun.). Visiossa katsotaan etäämmälle: näin haluaisimme asioiden joskus olevan, tuohon tilaan haluamme joskus päästä. (Kysymys 1)

Työn laadun kriteeri Voidaan käyttää myös sanaa laatukriteeri, jolla tarkoitetaan mittapuuta laadulle. Laatu-kriteerit konkretisoivat laadun sisällön, osoittavat suunnan, miten tulee toimia ja muodostavat laadun arvioinnin perustan. Laatukriteereitä voidaan laatia valtakunnallisesti, alueellisesti tai työpaikkakohtaisesti. (Kysymys 13)

Vertailut muihin Voidaan toteuttaa vertaisarviointina tunnusteluvertailuna tai vertaiskäyntinä saman ammattiryhmän tai saman alan työyhteisöjen kesken. Vertailu voi kohdistua myös parhaisiin mahdollisiin käytäntöihin, jolloin on kyse esikuva vertailusta (benchmarking) ja kohde voi olla muun alan työyhteisö tai yritys. (Kysymys 24)

YHTEISET OSAAMISALUEET

- ammatillinen pätevyys
- ammatillinen osaaminen
- lastensuojelun ja sijaishuollon tuntemus
- alalle ja työtehtävään soveltuvuus
- sitoutuminen Kotirauhan yhteisiin arvoihin
- ammattiyhteisyys
- riittävä laintuntemus
- vaitiovelvollisuus
- sitoutuneisuus
- hyvä työmoraali
- kyky mukautua muuttuviin tilanteisiin
- tiimitaidot
- vuorovaikutustaidot
- palaveritaidot
- palautteen anto- ja vastaanottokyky
- kyky visioida ja kehittää työyhteisöä sekä toimintaa
- perehdyttämistaidot
- päätöksentekokyky
- organisointitaidot
- kyky työskennellä oma-aloitteisesti ja itseohjautuvasti
- ei valikoi vain itseään miellyttäviä työtehtäviä
- kyky rajata työtehtävänsä
- käytännön osaaminen
- ohjaamistaidot
- työturvallisuuden hallinta
- hyvä ihmistuntemus
- kyky tukea asiakkaiden kuntoutumista
- taito rakastaa ja asettaa rajoja
- kyky ehkäistä ja hallita konfliktitilanteita
- kannustaminen
- osaa olla aikuinen ja toimia roolimallina
- huumori
- osaa tarttua ja pysähtyä hetkeen
- kyky vastaanottaa tunneryöppyjä
- omien vahvuuksien hyödyntäminen, esim. liikunnallisuus
- kodinomaisuuden luominen ja ylläpitäminen
- valmiudet kodin juhlien ja juhlatilaisuuksien suunnittelu- ja toteutustaidot
- kyky tarkkuuteen ja huolellisuuteen raha-asioiden hoidossa
- luotettavuus, oikeudenmukaisuus
- tasapuolisuus, tavoitteellisuus
- määrätietoisuus
- elämäkokemus
- päivitettyt ensiaputaidot
- hygieeninen ja hygienia-asiantuntemus
- valmiudet työkyvyn ylläpitoon
- valmiudet itsearviointiin, oman toiminnan arviointiin ja kehittämiseen
- koulutusmyönteisyys

JOHTAJAN ERITYISOSAAMISALUEET

- riittävä sosiaalialan koulutus
- monipuolinen ammattitaito
- johtajuutta tukevia luonteenpiirteitä
- kyky tunnistaa oma rajallisuutensa
- kyky kehittää omaa johtajuuttaan
- ajan tasalla pysyminen
- päävastuullisuus
- edustaminen
- yritysosaaminen
- hyvä laintuntemus
- johtamistaidot
- osaamisen ohjaaminen
- päätöksentekokyky
- kyky puuttua epäkohtiin
- palautteen anto- ja vastaanottokyky
- kyky jaettuun johtamiseen
- kyky kehittää toimintaa
- verkosto-osaaminen
- dokumentointitaidot
- B-ajokortti
- henkilöstöjohtaminen
- tiimitaidot
- kyky arvostaa henkilöstöä
- kyky luottaa henkilöstöön
- työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen
- vastuun jakaminen
- rekrytointiosaaminen
- henkilöstön koulutustarpeen arviointi ja koulutuksiin ohjaaminen
- isojen kokonaisuuksien hallinta
- resurssien hallinta
- vastuu kiinteistön hoidosta
- suunnitelmallisuus
- organisointikyky
- ihmissuhdetaidot
- työsuojeluosaaminen
- työhyvinvointiosaaminen
- kasvatusjohtaminen
- ajan tasalla oleminen asiakasasioissa
- kasvun ja kehityksen tukeminen
- yksilöllisyyden tukeminen
- vanhemmuuden tukeminen
- kyky suunnitella ja toteuttaa retkiä/ matkoja

VASTAAVAN OHJAAJAN ERITYISOSAAMISALUEET

- riittävä alan koulutus
- johtajan sijainen
- johtajan tukeminen
- henkilökunnan tukija
- johtamistaidot
- henkilöstöjohtaminen
- tiedon välittäjä
- hyvät alaistaidot
- tiimitaidot
- työvuorolistojen tekeminen
- yritysosaaminen
- työturvallisuuden hallinta
- ajan tasalla oleminen asiakasasioissa
- omahoitajuus
- kasvun ja kehityksen tukeminen
- yksilöllisyyden tukeminen
- vanhemmuuden tukeminen
- dokumentointitaidot
- kyky yhteistyöhön verkostojen kanssa
- riittävä lääkehoidon hallinta
- kyky suunnitella ja toteuttaa retkiä/ matkoja
- B-ajokortti

OHJAAJA JA HOITAJA ERITYISOSAAMISALUEET

- ajan tasalla oleminen asiakasasioissa
- omahoitajuus
- kyky raportoida
- dokumentointitaidot
- hyvät alaistaidot
- tiimitaidot
- huolehtii omista annetuista vastuualueistaan
- kodinhoidon osaaminen
- riittävät ruoanlaittotaidot
- kasvun ja kehityksen seuraaminen
- kasvun ja kehityksen tukeminen
- yksilöllisyyden tukeminen
- vanhemmuuden tukeminen
- kyky yhteistyöhön verkostojen kanssa
- riittävä lääkehoidon hallinta
- sairaan lapsen hoitaminen
- kyky suunnitella ja toteuttaa retkiä/ matkoja
- B-ajokortti
- ohjaajat: vastaavan ohjaajan sijaistaminen
- yöhoitajat: kyky kestää yksinoloa

KEITTÄJÄN ERITYISOSAAMISALUEET

- ravitsemustietämys
- monipuoliset ruuanvalmistustaidot
- erityisruokavalioiden asiantuntemus
- leivontataidot
- kustannus- ja laatu-tietoisuuskyky hankinnoissa
- valmiudet elintarvikkeiden omavalvontaan
- valmiudet muihin lastenkodin työtehtäviin
- hyvät alaistaidot

LIITE 4: Kotirauhan henkilöstön ITE-arvioinnin tulokset marraskuulta 2009

ITE-arvioinnin tuloksien yhteenveto							
<u>Arviointikohde</u>	<u>0</u>	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>Eos</u>	<u>ka.</u>
1. Toiminta-ajatus	-	-	-	6	5	1	3,5
2. Arvot	-	1	1	7	3	-	3,0
3. Toimintasuunnitelma	2	1	4	1	1	3	1,8
4. Asiakastarpeet	-	-	4	4	1	3	2,7
5. Prosessit	-	-	1	7	3	1	3,2
6. Palvelukuvaukset	-	-	3	3	5	1	3,2
7. Vastuumäärittelyt	1	1	1	4	5	-	2,9
8. Kehityskeskustelut	4	2	1	4	1	-	1,6
9. Koulutussuunnitelma	5	6	-	-	-	1	0,5
10. Perehdytysohjelma	-	-	1	6	5	-	3,3
11. Laitteet/koneet	4	2	2	2	-	2	1,2
12. Kalibrointi	6	2	2	-	-	2	0,6
13. Laatuksiteerit	-	1	-	5	5	1	3,7
14. Ostopalvelut	4	1	1	4	-	2	1,5
15. Ilmapiirikartoitukset	7	-	1	2	-	2	0,8
16. Asiakas palaute	4	1	4	1	1	1	1,4
17. Sisäiset asiakkaat	3	2	2	3	-	2	1,5
18. Palveluesitteet	-	-	1	5	6	-	3,4
19. Dokumentointi	-	1	4	5	2	-	2,7
20. Tilastot	5	1	2	-	-	4	0,6
21. Mittarit	3	1	-	-	1	7	1,0
22. Toimintaa ohjaavat asiakirjat	-	-	2	6	4	-	3,2
23. Itsearviointi	3	1	4	2	1	1	1,7
24. Vertailut muihin	6	3	-	-	-	3	0,3
<u>25. Kehittämishankkeet</u>	<u>1</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>-</u>	<u>1</u>	<u>1,7</u>
Vastausten määrä	58	31	44	80	49	38	ka.2,04