



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖYHTEISÖ LAADUN KEHITTÄJÄNÄ

Toimintakäsikirjan laatiminen Myllylähde-yhteisössä

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaaliala
Sosionomi
Sosiaalipedagoginen aikuistyö
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Ilkka Kuusisto

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden
sosiologiikan osasto

KUUSISTO, ILKKA:

Työyhteisö laadunkehittäjänä
Toimintakäsikirja Myllylähde yhteisössä

Sosiaalipedagogisen aikuistyön suuntautumisvaihtoehto, 57 sivua.

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yhdessä Myllylähde yhteisön kanssa toimintakäsikirja työyhteisön käyttöön. Aihe liittyy laadun tarkasteluun, arviointiin, dokumentointiin ja kehittämiseen. Idea on lähtöisin työelämästä ja siinä ilmentyneestä tarpeesta seurata ja arvioida työyhteisön toimintaa suhteessa ohjattavien ihmisten hyvinvointiin ja kehitykseen.

Toimintakäsikirja on kuvaus toiminnasta ja siitä, miten laatutyötä toteutetaan työyhteisössä. Lisäksi siinä kuvataan menettelyitä, joiden avulla työprosesseja voidaan parantaa. Toimintakäsikirja on työyhteisölle työväline, jonka avulla laadun tarkkailu, arviointi ja kehittäminen ovat mahdollisia.

Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Sylvia-koti yhdistyksen toimesta. Lähestymistapa työskentelyssä oli toiminnallinen. Työskentelymenettelyinä oli työpajatyöskentely. Työyhteisössä järjestettiin vuosien 2009 - 2012 välisenä aikana 12 työpajapäivää. Päivien aikana työstettiin systemaattisesti laatukäsikirjan 12 osa-aluetta työyhteisön laatutyöskentelyvastaavan johdolla. Organisaation toiminnankuvaus on dokumentoitu kirjalliseen muotoon, toimintakäsikirjaksi. Lisäksi on yhteisesti sovittu toimintatavoista, joita organisaation laatu- ja politiikka tavoitteina ja vaatimuksina työyhteisölle asettaa.

Keskeinen tuotos on toimintakäsikirja. Toimintakäsikirjan kokoamisen ja kirjoittamisen prosessi oli työyhteisölle osa organisaation sisäistä jatkokoulutusta. Se on selventänyt kattavasti työyhteisön toiminnan sisältöä sekä organisaation rakennetta. Työntekijöiden työvälineenä on itse työstetty toimintaohje, joka on kehitetty juuri omia tarpeita varten. Työyhteisöllä on hyvät edellytykset lähteä kehittämään laadukasta työtä.

Työyhteisön oman työn säännöllinen arviointi ja työssä ilmenevien prosessien ymmärtäminen auttavat työntekijöitä ymmärtämään työn merkityksen suhteessa ohjattaviin ja hoidettaviin ihmisiin. Tämä on edellytys, pyrittäessä parantamaan tehtävän työn laatua.

Asiasanat: laadun kehittäminen, toimintakäsikirja, laatutyö, sosiaalipedagogiikka

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Services

KUUSISTO, ILKKA:

Working community as a developer of quality: working instructions in
Myllylähde community

Bachelor's Thesis in Social Services

57 pages.

Spring 2012

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to create together with Myllylähde working community, working instructions based on a quality handbook called Ways to quality. The subject includes quality control, evaluation, documentation and development. The idea comes from practical working life as a need to follow and evaluate the work of the team in relation to the guided and cared people.

The working handbook is a description of the work and how the quality work is realized in the working community. Furthermore there are methods describing how to improve the working processes. The working instruction book is a tool for the community with which they can observe, evaluate and develop their quality of work.

This thesis was commissioned by Sylvia-koti association. The approach is functional. Workshops were used as a working method. There were 12 workshops organized between years 2008 - 2012. Systematic work was done on the 12 themes under the supervision of person in charge of quality work.

In the second part of this thesis the working methods are described in writing as a form of a description book. The quality handbook sets down standards, which the team should be able to fulfill by working.

The central product is the working handbook. To gather information of the working instructions in to a form of working handbook was part of the inservice training of the working community. It has clarified extensively the contents of the working activities and the structure of the organization. The working team has been developing the working instructions themselves for own use. The preconditions for advanced quality work are good.

Key words: quality development, quality handbook, working handbook, quality management, social pedagogy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2.1	Tausta ja tarkoitus	3
2.2	Työn tavoitteet	5
3	VAMMAISTEN IHMISTEN OIKEUDET JA VAMMAISTYTYÖHÖN LIITTYVÄT LAATUSUOSITUKSET	6
3.1	Vammaisuus ja erilaisuus	7
3.2	Sosiaalihuoltolaki	8
3.3	Vammaispalvelulaki	8
3.4	Kehitysvammalaki	8
3.5	Tulkkauspalvelulaki	9
4	LAATUAJATTELUN TEOREETTISTA TAUSTAA	10
4.1	Laadun määritelmä	10
4.2	Laatukäsikirja ja toimintakäsikirja	11
4.3	Laatujohtaminen	11
4.4	Johtamisen eettinen perusta	14
4.5	Dokumentointi	15
4.6	Auditointi	15
4.7	Laatutyötä tekevän organisaation tunnusmerkit	16
4.8	Yleisimmät laadunhallinnan viitekehykset	17
5	MYLLYLÄHDE-YHTEISÖN TOIMINTAKÄSIKIRJA	20
5.1	Tutkiva kehittäminen	21
5.2	Tutkivan kehittämisen eettisyys	22
5.3	Kehittämishankkeen prosessin vaiheet	22
6	TOIMINTAKÄSIKIRJAN 12 KEHITTÄMISALUETTA	24
6.1	1. kehittämisaalue: Tehtävämäärittely	24
6.1.1	Toiminta-ajatus	24
6.1.2	Organisaation rakenne	25
6.1.3	Asuminen	25
6.1.4	Työtoiminta	26
6.1.5	Erityisohjaus- ja huolenpito	26
6.1.6	Kulttuuri	26
6.2	2. Kehittämisaalue: Oma vastuu	27
6.2.1	Henkilökohtaiset työtehtävät	27

6.2.2	Vastuun jakautuminen työyhteisössä	27
6.3	3. Kehittämisaalue: Osaaminen	28
6.3.1	Työntekijöiden koulutus asema ja kokemus	28
6.3.2	Sisäinen lisä- ja jatkokoulutus	29
6.3.3	Ulkoinen lisä- ja jatkokoulutus	29
6.3.4	Perehdyttäminen	30
6.4	4. Kehittämisaalue: Vapaus	30
6.4.1	Työntekijöiden tehtävien kuvaukset	30
6.5	5. Kehittämisaalue: Luottamus	33
6.5.1	Asukkaiden hoitoa, ohjausta ja elämäntilannetta selventävä kehityskeskustelu	34
6.5.2	Yhteistyökeskustelut	35
6.5.3	Informaation kulku	35
6.5.4	Asukkaita koskevien tietojen ja tapahtumien dokumentointi	36
6.6	6. Kehittämisaalue: Suojelu	36
6.6.1	Hoito- ja sosiaalipedagogisen yhdistyksen jäsenyys	37
6.6.2	Hoitosuunnitelmat ja sopimukset	37
6.6.3	Työsopimus	37
6.6.4	Sisäisiä ohjeita ja sääntöjä	37
6.7	7. Kehittämisaalue: Taloudellinen korvaus	38
6.7.1	Vuosibudjetin suunnittelu	38
6.7.2	Toiminta kustannukset	39
6.7.3	Vakuutus- ja sairaseläkemaksut	39
6.7.4	Palkkajärjestelmä	39
6.8	8. Kehittämisaalue: Vastuu tiedon johdosta	39
6.8.1	Syventävä ammatillinen työskentely	40
6.9	9. Kehittämisaalue: Yksilöllinen kehitys	40
6.9.1	Työntekijän yksilöllisen kehityksen tukeminen	41
6.10	10. Kehittämisaalue: Ajanmukainen toiminta	42
6.10.1	Ajanmukaisen toiminnan tiedostaminen	43
6.11	11. Kehittämisaalue: Yksilö ja yhteisö	43
6.11.1	Yhteisön ja yksilön välinen suhde	44
6.12	Kehittämisaalue: Työyhteisön biografinen merkitys työntekijälle	44
6.12.1	Työpaikan ja työyhteisön merkitys työntekijälle	45

7	KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI JA POHDINTA	47
7.1	Toiminnallisen osan vaiheet ja produktin arviointi	47
7.2	Kehittämishankkeen uuden tiedon arviointi	49
7.3	Kehittämishankkeen tulosten käyttöönotto ja seuranta	50
7.4	Laadun mittaaminen	51
7.5	Kehittämishankkeen eettisyys	52
8	LÄHTEET	54
9	LIITTEET	VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.

1 JOHDANTO

Itsearvioinnista on kehittynyt käytännöllinen työväline tunnistaa organisaation taidot ja toiminnan kehittämistarpeet. Organisaatio voi arvioida omaa työskentelyään ja toimintatapojaan monipuolisesti ja monella eri tavalla. Tämä edellyttää kuitenkin, että sillä on käytössään laatujärjestelmä, jonka kaikki sen työntekijät tuntevat. Työn laadun parantamiseen liittyvät olennaisesti arviointi ja mittarit, joilla laatua voidaan arvioida. Organisaatiot voivat valita valmiin, jo kehitetyn laadun arviointimenetelmän tai kehittää sellaisen itse, omaan käyttöönsä.

Yhteisen pohdinnan tuloksena syntyi Myllylähde-yhteisössä aloite laatia oma, toimintaa kuvaava ohje. Myllylähde-yhteisö on kolmannella sektorilla toimiva Sylvia-koti ry:n ylläpitämä yksityinen palveluntarjoaja. Se tuottaa asumis- ja työtoimintapalveluja aikuisille kehitysvammaisille ihmisille. Myllylähde-yhteisö valitsi vuonna 2008 laatutyön hallinnolliseksi perustaksi Sveitsissä kehitetyn laatukäsikirjan *Wege zur Qualität* (Huber ym, 1998.)

Työyhteisön jäsenet ovat käyneet laatutyöhön liittyvän perehdytyskoulutuksen *Wege zur Qualität* 1998 laatukäsikirjan pohjalta. Koulutuspäiviä perehdyttämiskoulutuksen osalta kertyi kolmen vuoden aikana kaksitoista. Jokaisena koulutuspäivänä käsiteltiin luento- ja pienryhmätyöskentelyssä yksi aihe kokonaisuus laatukäsikirjan kahdestatoista osa-alueesta. Laatukäsikirja määrittelee työlle annetut vaatimukset ja tavoitteet. Aiheet on nimetty seuraavasti: tehtävän määrittely, oma vastuu, osaaminen, vapaus, luottamus, suojelu, taloudellinen korvaus, vastuu tiedon johdosta, ajanmukainen toiminta, yksilöllinen kehitys, yksilö ja yhteisö, yhteisön biografinen merkitys työntekijälle.

Toimintakäsikirjan tarpeellisuus tuli työyhteisössä esille kun laatukäsikirjan soveltaminen käytännössä aloitettiin. Laatukäsikirjan menettelyn idea on, että työyhteisö itse suunnittelee ja sopii omista työskentelytavoistaan ja tavoitteistaan. Toimintakäsikirjan laatiminen yhdessä on tarkoittanut sitä, että jokainen aihe kokonaisuus on käyty työyhteisössä läpi ja pohdittu siihen liittyvät aiheet sekä sovittu yhteisistä toimintatavoista. Toisin sanoen toimintakäsikirja on vastaus laatukäsikirjan asettamiin vaatimuksiin. Olen työskennellyt edellisessä työpaikassani *Wege zur Qualität* 1998 laatukäsikirjaa käyttäen. Vuonna 2008 esittelin

kirjan Suomalaisille hoito- ja sosiaalipedagogista työtä tekeville organisaatioille. Kahdeksan työyhteisöä kiinnostui laatukäsikirjan sisällöstä ja menettelystä, jonka seurauksena päätettiin aloittaa työntekijöille perehdyttämiskoulutus aiheeseen. Tämä selkeyttää omaa suhdettani ja kiinnostustani laatutyöhön. Olen ollut mukana järjestämässä laatukoulutuspäiviä ja toiminut oman kokemukseni pohjalta yhteyshenkilönä Sveitsiin, missä koulutus on kehitetty. Näin opinnäytetyön aiheen valinta tuntui luontevalta ja sen kirjoittamisen prosessi on avartanut ja opettanut minua tarkastelemaan laatutyötä astetta laajemmin ja uusilla ajatuksilla. Opinnäytetyön ensimmäisessä osassa tarkastelen kehitysvammatyön edellytyksiä lakien ja suositusten puolesta sekä laadun merkitystä yleisemmin. Toinen osa käsittelee kehittämishankkeena syntynyttä toimintakäsikirjaa.

Vastaavia kehittämishankkeita on tehty muillekin sosiaalialan yrityksille ja organisaatioille. Aihe on tällä hetkellä erityisen ajankohtainen, koska sosiaalialan yritysten palveluita kilpailutetaan. Laatu on yksi kriteeri, jota palvelun ostaja tarkastelee ja vertaa.

Oman oppimiseni kannalta keskeiseksi on muodostunut kokonaisuuden hahmottaminen selvemmin siitä, mistä kehitysvammatyössä on kysymys. Aiheeseen ei ole yhtä vastausta, mutta olen oppinut selvemmin ymmärtämään kuinka eettisyyttä ja arvoja voi tulkita ja ymmärtää, ohjattaessa ja hoidettaessa toisia ihmisiä elämässä, työssä ja sosiaalisissa suhteissa.

2 HANKKEEN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1 Tausta ja tarkoitus

Kun tehdään kehitysvammatyötä, tai mitä tahansa sosiaali-alan työtä, on tärkeää tietää, mitkä arvot ja lait ja säädökset ovat työn taustalla. Toisaalta yhtä tärkeää on tiedostaa itse työntekijänä tai työyhteisönä, miltä arvopohjalta työtään tekee.

Sosiaali- ja terveys-ministeriö on vuonna 1999 julkaissut valtakunnallisen laatusuosituksen sosiaali- ja terveysalalla työskenteleville yrityksille ja organisaatioille.

Yhtenä suosituksena on saattaa laatutyöskentely järjestelmälliseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen sosiaali- ja terveydenhuollossa toimiva organisaatio kuvaa toimintajärjestelmänsä. Omassa laatupolitiikassa on kirjattuna se, mitkä ovat organisaation tavoitteet laadun kehittämiseksi. Suositeltavaa on, että laatujärjestelmään sisällytetään itsearviointi-järjestelmä, joka tarkoittaa sitä, että työyhteisö ja yksittäinen työntekijä osaa tai oppii arvioimaan omaa työskentelyään. Tässä voidaan käyttää valmiita malleja tai kehittää oma itsearviointi malli.

Laadunhallintamallien kehittämisessä voidaan edetä vähitellen valitsemalla käyttöön menetelmiä, jotka parhaiten organisaatiolle sopivat. Esimerkkejä näistä ovat: hoito- ja palvelusuunnitelmat, asiakaspalautejärjestelmä, sisäiset ja ulkoiset työn arvioinnit, dokumentointimenettely ja infrastruktuurin ja työympäristön kunnossapito-ohjelmat sisältäen kaikki työturvallisuuteen liittyvät vaatimukset.

Osaaminen ja osallistuminen laatutyöhön saavutetaan kouluttamalla työyhteisön jäsenet valitun järjestelman ja menettelyn mukaan. Arvioinnin kehittämisen pohjaksi organisaation on dokumentoitava eli kuvattava sen oma toiminta-järjestelmä. Toimintajärjestelmän kuvaamisella varmistetaan se, että jokainen työyhteisön jäsen tietää ja tunnistaa organisaation menettelyt ja työskentelytavat.

Dokumentoitu tieto organisaatiosta voi erityisesti olla avuksi silloin, kun uutta työntekijää perehdytetään työhön. Kuvatulla kirjallisella toimintajärjestelmällä tehdään ja osoitetaan myös toiminnan tulosten laatu itselle ja ulkopuolisille.

(Stakes, 1999, 27- 29.)

Sosiaalityössä toimiva organisaatio tarvitsee laajan tietoisuuden ja selkeyden omasta toiminnastaan voidakseen arvioida ja kehittää sitä. Tämän tietoisuuden on ulotuttava yksittäiseen työntekijään asti. Toisin sanoen laatuajattelun on läpäistävä

organisaation koko rakenne, riippumatta siitä, minkä tyyppinen henkilöstö-rakenne on. Pienillä organisaatioilla on helpompi sopia yhteisistä menettelyistä kuin erittäin suurilla, monen sadan työntekijän työyhteisöillä. Parhaimmillaan laatutyöhön osallistuvat palveluntuottajat sekä ostajat, työntekijät ja asiakkaat. Tämän kehittämishankkeen tarkoitus on kuvata Myllylähde-yhteisön toiminta-järjestelmä. Tuotos on toimintakäsikirja. Myllylähde-yhteisö on rakenteellisesti siirtymävaiheessa menettelytapaan, jossa työtä ohjaa laatujohtamiseen perustuva organisaatiokulttuuri. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaation johto on sitoutunut arvioimaan ja kehittämään työn laatua ja ohjaa tietoisesti siihen liittyviä prosesseja. Laatutyön taustalla vaikuttavat yhtäältä lainsäädäntö ja sosiaalialan laatusuosituksien, toisaalta myös sosiaalialalla koveneva palvelujen kilpailuttaminen, joka pakottaa tarkastelemaan laatua, toiminnan kilpailukyvyyn turvaamiseksi muiden samantyyppisten palvelujen rinnalla.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (1987-/380) velvoittaa kuntia huolehtimaan siitä, että palvelut ja tukitoimet toteutuvat. Myllylähde-yhteisö on suhteessa kuntaan yksityinen palveluntuottaja, jonka palvelut on suunnattu kehitysvammaisille aikuisille.

Kehittämishanke on toteutettu toimeksiantona Sylvia-koti ry:n toimesta, jonka toimipaikka Myllylähde-yhteisö on. Toimeksiannon tarkoituksena on yksityiskohtaisesti kartoittaa organisaation rakenne ja hahmottaa mahdollisimman tarkasti varsinaisessa toiminnassa esiintyvien työmuotojen sisältö. Lisäksi on tarkoitus osoittaa, kuinka työprosessien aikana tapahtuvan työn laatua voidaan arvioida ja kehittää. Tämä perustuu työn jatkumoon ja siihen, että organisaatiolla on käsillä laadunhallinta järjestelmä sekä sen pohjalta kehitetty menettely, miten työn laatua voidaan tarkkailla ja kehittää. Tämän toimintakäsikirjan tarkoitus on toimia Myllylähde-yhteisölle työvälineenä pyrittäessä tarkkailemaan ja kehittämään työn laatua. Yhtäältä tarkoituksena on työyhteisön keskinäisen yhteistyön parantaminen, toisaalta asiakkaiden, eli tässä yhteydessä Myllylähde-yhteisön asukkaiden, elämän laadun ja osallisuuden parantaminen. Osallisuudella voidaan ymmärtää ihmisen osallistumista sosiaaliseen kanssakäymiseen ja osallisuutta työelämään, kuten asianmukaisesti järjestettyyn merkitykselliseen työtoimintaan.

Myllylähde-yhteisön asukkaat ovat eriasteisesti kehitysvammaisia aikuisia ihmisiä.

Varsinainen toimintakäsikirja on rakennettu yhdessä Myllylähde-yhteisön kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, säännöllisessä työskentelyssä vuosien 2009-2012 välisenä aikana. Oma roolini on ollut johtaa ja ohjata toimintakäsikirjan laadintaan liittyvää työskentelyä.

2.2 Työn tavoitteet

Työllä tavoitellaan toiminnan jatkuvaa laadullista arviointia ja kehittymistä. Kyse on prosessista, jonka voidaan katsoa alkaneeksi siitä hetkestä, jolloin työyhteisö yhteisesti sopii menettelytavoista ja tavoitteiden asettelusta. Toisin sanoen se kehittää mahdollisimman kokonaisvaltaisen yhteisen tietoisuuden työskentelystään. Valmiin toimintakäsikirjan tehtävä on olla apuna työyhteisölle. Sitä voidaan tarkastella organisaation konkretisoimana ohjeena itselleen, jonka mukaan työyhteisö pyrkii työskentelemään. Se nojaa organisaation valitsemaan laatupolitiikkaan, jonka perustan kuvaa laatukäsikirja. Toiminnalla tarkoitetaan kokonaisvaltaisesti kaikkea sitä, mitä organisaatiossa tehdään, miten se tehdään ja kuka sen tekee ja minkälaisilla resursseilla. Oleellisena osana toimintakäsikirjaa ovat eri työalueilla tapahtuva työn arviointi ja seuranta, jotka dokumentoidaan.

Toimintakäsikirja kuvaa myös organisaation rakenteen ja tärkeimmät yhteistyötahot. Toimintakäsikirjan tavoite on toimia helposti luettavana, tulkittavana ja käytännönläheisenä kokonaisuutena työyhteisön jäsenille. Siihen on kirjattu kaikki oleelliset organisaatioon koskevat asiat ja se on jatkuvasti työyhteisön käytettävissä. Toimintakäsikirjan sisältöä päivitetään tarpeen mukaan säännöllisesti. Tärkeä tavoite on myös, että laatutyöskentelystä voi muodostua luonnollinen osa jokapäiväistä työskentelyä. Hankkeen aihe on rajattu siten, että tarkastelussa on ainoastaan Myllylähde-yhteisö ja sen toiminta.

3 VAMMAISTEN IHMISTEN OIKEUDET JA VAMMAISTYTYÖHÖN LIITTYVÄT LAATUSUOSITUKSET

Kun puhutaan sosiaali- ja terveydenhuollon suhteesta vammaisten ihmisten oikeuksiin, on kyse sosiaalisten oikeuksien toteutumisesta (Tuori 2000, 176). Sosiaaliset oikeudet ovat TSS- (taloudelliset, sosiaaliset ja sivistykselliset oikeudet) oikeuksien alaryhmä. Sosiaalisten oikeuksien käsite sisältää myös oikeuden opetukseen ja itsensä kehittämiseen (Eide & Rosas 2001, 4). TSS oikeuksia on kutsuttu toisen sukupolven ihmisoikeuksiksi, koska ne ovat sekä kansallisessa että perusoikeussääntelyssä seuranneet ajallisesti vapausoikeuksia. Perusero ihmisoikeussukupolvien välillä on se, että vapausoikeuksilla on ensisijaisesti kielteisiä oikeusvaikutuksia. Ne korostavat julkisen vallan velvollisuutta pidättäytyä tietyistä toimenpiteistä. TSS-oikeuksille puolestaan on ominaista se, että julkisen vallan on ryhdyttävä myönteisiin toimenpiteisiin oikeuksien takaamiseksi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003, 20).

Suomen lainsäädäntö turvaa vammaiselle ihmiselle tarkoitettuja palveluita ja tukitoimia. Niiden toteutumisesta vastaavat pääsääntöisesti kunnat, jotka tuottavat tai ostavat palvelut tarpeen mukaan. (Kumpuvuori & Högbacka 2003, 33).

Laatutyöhön liittyvät suositukset teettää sosiaali- ja terveysministeriö yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksen sekä kuntaliiton kanssa. Vammaispalvelujen perustana ovat erilaiset lait ja säädökset ja työskentelyyn liittyvät laatusuositukset. Ensimmäinen valtakunnallinen laatusuositus sosiaali- ja terveydenhuollolle julkaistiin vuonna 1995. Järjestyksessä toinen *Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000- luvulle* suositus julkaistiin vuonna 1999. Kolmas valtakunnallinen laatusuositus on ollut työn alla vuosina 2000 - 2004. Laatusuositusten tavoitteena on kehittää ja ohjata kuntien toimintoja ja palveluita niin, että ne toimisivat samoin perustein koko maassa. Suositukset ovat suuntaa antavaa tieto-ohjausta, eivät sitovaa lainsäädäntöä. Laatusuosituksissa pyritään korostamaan oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta. Suomen perustuslaki (1999/731) edellyttää, että kansalaisia on kohdeltava yhdenvertaisesti. (Stakes 2012).

Vammaispalvelun tuottaja, eli palvelun tarjoaja vastaa siitä, että työntekijät ovat ammattitaitoisia ja tekevät työtään sosiaalipedagogisesta viitekehyksestä käsin, sosiaalityön eettisten arvojen mukaisesti.

3.1 Vammaisuus ja erilaisuus

Erilaisuus on aina puhutellut yhteiskuntaa. Vuonna 2009 julkaistu, kehitysvammaisuutta laajasti tutkiva kirja, jonka on kirjoittanut Markku Kaski (2009) määrittelee kehitysvammaisuuden tilana, jossa henkilön älyllinen rajoittuneisuus vaikeuttaa sopeutumista ympäristöön. Lähtökohtana ei ole sairaus, vaan puutteelliset toimintaedellytykset. Tämän tyyppinen ajattelutapa on lähtökohtana useille toisillekin vallalla oleville määrittelyille. Ajattelun taustalla on idea siitä, että kun tarkasti tiedetään toimintaedellytysten laajuus, voidaan henkilölle tarjota juuri sellaista ohjausta ja tukea mitä hän tarvitsee (Kaski 2009, 26.)

Suomen lainsäädännössä vammaisuus määritellään suhteessa siihen, kenellä on oikeus erityishuollon palveluihin. Lainsäädännön mukaan palveluihin on oikeutettu henkilö, jonka kehitys tai henkinen toiminta on estynyt tai häiriintynyt synnynäisen tai varhaisessa iässä todetun sairauden, vian tai vamman vuoksi. Edellytyksenä on myös, ettei henkilö minkään muun lain nojalla voi saada tarvitsemaansa palveluja. (Kaski 2009, 16.)

Palvelut kehitysvammaiselle ihmiselle pyritään turvaamaan ensisijaisesti sosiaalihuollon yleislainsäädännöllä. Mikäli nämä palvelut eivät ole riittäviä tai sopivia, tulee sovellettavaksi 1.9.2009 voimaan tullut vammaispalvelulaki. Vammaispalvelulain mukaisia palveluja ja tukitoimia järjestetään, jos kehitysvammaisen henkilö ei saa riittäviä ja hänelle sopivia palveluja tai tukitoimia minkään muun lain nojalla. Lähtökohtana ovat Suomen perustuslaki(731/1999) ja yhdenvertaisuuslaki(21/2004).

3.2 Sosiaalihuoltolaki

Sosiaalihuoltolaissa säädetyistä palveluista vastaa kunnan sosiaalitoimi. Kysymyksessä on yleislaki, joka sisältää: sosiaalityön, kasvatuksen ja perheneuvonnan, kotipalvelut, laitoshuollon, perhehoidon, vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevan toiminnan, vammaisten henkilöiden työtoiminnan ja toimenpiteet elatusavun vahvistamiseksi. (sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710)

3.3 Vammaispalvelulaki

Vammaispalvelulaki (voimassa 1.9.2009 lähtien) on ensisijainen laki kehitysvammalakiin nähden ja siitä vastaa kunnan sosiaalitoimi sisältäen palvelutarpeen arvioinnin. Lisäksi erityisen järjestämisvelvollisuuden piiriin kuuluvat seuraavat palvelut: asunnon muutostyöt, asuntoon kuuluvat välineet ja laitteet (apuvälineet), henkilökohtainen apu, kuljetuspalvelut saattaja palveluineen, palveluasumisen ja päivätoiminnan. Lisäksi määrärahasidonnaiset palvelu- ja tukitoimet kuten, sopeutumisvalmennuksen, taloudellisen tuen koneisiin ja laitteisiin, erityisruokavalio- korvauksen, erityis-vaatekorvauksen ja muut tarpeelliset palvelut (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987).

3.4 Kehitysvammalaki

Kehitysvammalaissa säädetyistä palveluista vastaa kunnan sosiaalitoimi ja/tai erityishuoltopiiri ja se sisältää: Eho erityishuolto-ohjelman, tutkimukset, terveydenhuollon, tarpeellisen ohjauksen, kuntoutuksen, toiminnallisen valmennuksen, työtoiminnan ja asumisen järjestämisen, muun vastaavan yhteiskunnallista sopeutumista edistävän toiminnan, henkilökohtaisten apuneuvojen- ja välineiden järjestämisen, yksilöllisen hoidon- ja huolenpidon, henkilön lähipiirin ohjauksen, tiedottamisen erityishuoltopalveluista, kehityshäiriöiden ehkäisyn, muun vastaavan erityishuollon toteuttamiseksi tarpeellisen toiminnan (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 157/1977).

3.5 Tulkkauspalvelulaki

Tulkkauspalvelusta vastaa Kela ja se sisältää tulkkauspalvelun puhe- ja kuulovammaisille sekä kuulonäkövammaisille (Laki vammaisten henkilöiden tulkkauspalvelusta 133/2010).

Lakien tehtävänä on turvata kehitysvammaisten oikeudet. Oikeuksien toteutumisen voi jäädä kehitysvammaisen omille harteille, jolloin on erittäin tärkeää, että tukea ja ohjausta on riittävästi. Kaikilla ihmisillä ei ole samoja edellytyksiä ymmärtää ja puolustaa omia oikeuksiaan.

4 LAATUAJATTELUN TEOREETTISTA TAUSTAA

4.1 Laadun määritelmä

Laadun käsite on monivivahteinen. Laatu-termiä käytetään kuvaamaan esineiden, ihmisten tai prosessien ominaisuuksia. Laadun käsitteelle on lähes mahdotonta antaa yhtä objektiivista määritelmää. Sitä määriteltäessä korostuukin se, mitä ilmiötä tarkastellaan. Lisäksi määritelmän luomiseen vaikuttaa itse määrittelijä, hänen intressinsä. Laadullista määritelmää laadittaessa on sovittava ensin siitä, mitä ilmiötä tarkastellaan. (Lillrank 1998, 19.)

Laatukäsitteellä on monta erilaista tulkintaa. Yleensä sillä ymmärretään asiakkaiden tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Laatuun liittyvät voimakkaasti myös jatkuva kehittyminen ja virheettömyys. (Lecklin 2006, 18)

Tunnettuja laadun määritelmiä ovat:

- laatu on sopivuutta käyttötarkoitukseen (Joseph M. Juran)
- laatu on kykyä tyydyttää asiakkaan tarpeet (George D. Edwards)
- laatu tuo tyytyväisyyttä ja rahaa (Mikel Harry). (Lecklin 2009, 15.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa laadun käsitteen voisi myös määritellä kyvyksi täyttää asiakkaiden palveluiden tarve ammattitaidolla, edullisin kustannuksin, lakien, asetusten ja määräysten mukaan. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin se, että organisaatio tai työyhteisö määrittää itselleen mitä laadulla tarkoitetaan, jota tavoitellaan. Nämä yhteiset määritelmät muodostavat laatukriteerit. Ne ovat palvelujen laadun arvioinnin apuvälineitä, laadun ominaisuuksia. Mittaamalla laatukriteerien täyttymistä voidaan arvioida onko tuotettu palvelu asetettujen tavoitteiden mukaista. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus on kehittänyt sosiaali- ja terveystieteille laatusuosituksen, jotka sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö julkaisee. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus 2012, 11)

4.2 Laatukäsikirja ja toimintakäsikirja

Holma ym., (2001) määrittelee laatukäsikirjan seuraavasti: Laatukäsikirja kuvaa sen, miten laatu hallitaan. Laatukäsikirja on organisaation laatu politiikkaan nojautuvan laatu järjestelmän yleinen kirjallinen kuvaus, joka kertoo aina tämänhetkisen tilanteen ja sitä päivitetään laadunhallinnan järjestelmän kehittyessä ja toiminnan muuttuessa. Laatukäsikirjaa nimitetään myös toimintakäsikirjaksi tms. (Holma., ym., 2001, 55 - 56.)

Toimintakäsikirjalla taas tarkoitetaan yleisesti asiakirjaa, jonka avulla organisaatio johtaa ja ohjaa laatuun liittyvää toimintaa. Yleisesti ottaen se käsittää organisaatio rakenteen sekä sen suunnittelun prosessit, resurssit ja dokumentaation, jota käytetään laatutavoitteiden saavuttamiseksi, tuotteiden ja palveluiden parantamiseksi ja asiakasvaatimusten täyttämiseksi. Toimintakäsikirjan rinnalla tunemme ilmaisun laatukäsikirja. Nämä kaksi käsitettä menevät helposti sekaisin. Niillä ei kuitenkaan tarkoiteta aivan samaa asiaa. Laatukäsikirjan ja toimintakäsikirjan käsitteet näyttävät näin merkitsevän ainakin osittain samaa asiaa. (Holma. ym. 2001, 55.)

4.3 Laatujohtaminen

Laatujohtamisen tai laadunhallinnan käsite tulee englannin kielen sanoista Total Quality Management, TQM. Laatujohtamisen periaatteet, jotka ovat lähtöisin Japanista, ovat koottu yleiskäsitteen Total Quality Control, eli TQC alle. Länsimaissa on laatujohtamisesta käytetty mieluummin lyhennettä TQM. (Lumijärvi, ym 2000, 27.)

Lumijärvi ja Jylhäsaari (2000) ovat pohtineet laatujohtamista sanojen Total, Quality ja Management avulla. Sana Management tarkoittaa tai korostaa organisaation johdon sitoutumisen keskeisyyttä laatu työhön. Quality puolestaan viittaa johtamisfilosofiassa itse laatuun ja samalla asiakaslähtöisyyteen sekä asiakkaiden ensi-sijaisuuteen laadunmäärittäjinä. Total Quality taas viittaa sekä laadun totaalisuuteen palvelun, prosessin kuin työympäristönkin laaduna. Lisäksi

tällä viitataan siihen, että kaikki organisaation jäsenet pyritään integroimaan laadun kehittämiseen. (Lumijärvi & Jylhäsaari., 2000, 27.)

Puhutaankin kokonaisvaltaisesta laadunhallinnasta (*Total Quality Management, TQM*). Laadun käsitettä on ajan mittaan laajennettu, koska se liittyy myös johtamiseen, strategiseen suunnitteluun ja organisaation kehittämiseen. Asiakas-keskeisyys on noussut voimakkaasti esille. Asiakkaiden tarpeet ovat laatutoiminnan ensisijainen perusta. Enää ei tarkastella vain tuotteita, vaan myös työprosesseja. Teollisuusmallin mukaisesta, tuotteeseen keskittyneestä ajattelutavasta on vähitellen irtaannuttu. Nykyään ei asiakkaita, yhteistyökumppaneita, sidosryhmiä, omistajia, rahoittajia, toimittajia ja viimekädessä yhteiskuntaa jätetä huomioimatta. Näin kokonaisvaltaisen laadunhallinnan käsitettä käytetään palvelu yrityksissä ja myös julkisessa hallinnossa (Lecklin 2006, 17.)

Kekäle (1998) on esittänyt, että eri menetelmät vaativat erilaista johtamista toimiakseen. Hänen mukaansa laatujohtamiskulttuurin soveltaminen organisaatiossa vaatii samanaikaisesti toimivan laatujohtamiskulttuurin, asiakastyytyväisyyteen suuntautumisen sekä työyhteisön jäsenten valtuuttamisen. Työntekijöiden valtuuttamisella tarkoitetaan sitä, että he vastaavat omasta työtehtävästään ja ovat itse motivoituneita kehittämään työnsä laatua. Tärkeää on, että laadunhallinta menetelmä vastaa työyhteisön tarpeita. Hän on jaotellut laatujohtamisen menetelmät kolmeen eri luokkaan, koviin, sekoittuneisiin ja pehmeisiin menetelmiin. Laatujohtamiskulttuurin standardit ja tilastolliset menetelmät kuuluvat koviin menetelmiin. Sekoittuneisiin menetelmiin kuuluvat mm. laatujohtamiskulttuurin ja laatujohtamiskulttuurin kriteerit. Pehmeisiin menetelmiin puolestaan kuuluvat työyhteisön jäsenten valtuuttaminen, ohjaus ja kouluttaminen sekä benchmarking. Seuraava kuvio (kuvio 1.) selventää Kekäleen luokittelua. (Kekäle 1998, 25 - 26.)

KOVAT MENETELMÄT	SEKOITTUNEET MENETELMÄT	PEHMEÄT MENETELMÄT
Laatujärjestelmästandardit kuten ISO 9000 Kontrollointitarkoituksessa käytetyt tilastolliset menetelmät Aikajohtaminen Toimintojohtaminen	Laatupiirit Henkilökunnan prosessin ohjaustarkoituksessa käyttämät tilastolliset menetelmät Ryhmän ongelmanratkaisumenetelmät kuten ”seitsemän laatutyökalua” ja aivoriihi Laatupalkintokriteeristöt	Henkilökunnan valtuuttaminen Henkilökunnan ohjaus ja koulutus Benchmarking Organisaation oppiminen Laatupalkintofilosofia

Kuvio 1.

Laatujohtamisen menetelmien luokittelu (Kekäle 1998, 26.)

Laadunhallinta organisaatiossa on parhaimmillaan sitä, että se on löytänyt itselleen sopivan, omia tarpeita vastaavan laadunhallintajärjestelmän. Se kuvataan laatukäsikirjassa. Hyvä laadunhallinnan järjestelmä sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä varmistaa seuraavia asioita (Holma 2003, 17 - 18):

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

Myllylähde-yhteisössä laatutyön hallinnollisena perustana käytettävä laatukäsikirja (Wege zur Qualität 1998) sijoittuu Kekäleén (1998) kuviossa pehmeisiin menetelmiin. Laatutyöskentelyn ajatus perustuu työyhteisön jäsenten valtuuttamiseen siten, että jokainen kantaa omasta työtehtävästään vastuun kokonaistehtävän saavuttamiseksi. Työyhteisön jäsenet ovat saaneet koulutuksen laatutyöhön ja laatutyöskentely on säännöllistä organisaatiossa.

Valittujen menetelmien tehtävänä on asukkaiden tarpeiden tunnistaminen ja sellaisen ohjauksen ja tuen järjestäminen, että yksilön hyvinvointi on turvattu ja hän voi kehittää sosiaalisia ja ammatillisia taitojaan. Menetelmän avulla toimintaa ja prosesseja pyritään suunnittelemaan ja kehittämään vallitsevien arvojen mukaisesti. Organisaatiossa vallitsevat arvot ja normit ja ennen kaikkea perusoletukset laadusta ja oppimisesta sekä vallitseva ihmiskäsitys, vaikuttavat siihen, minkälaiset menetelmät soveltuvat organisaatioille. Keskeinen tekijä laatutyöskentelyn toteutumisen onnistumiselle vaikuttaa olevan se, kuinka hyvin on onnistuttu tunnistamaan organisaatiossa olemassa oleva organisaatiokulttuuri ja valittujen laatutyöskentelyn menetelmien soveltuvuus siihen. Sosiaalityössä on menetelmien valinnassa huomioitava organisaatiossa vallitsevan yleisen kulttuurin lisäksi myös työyhteisöiden hoitokulttuurit ja prosessien erilaisuus. Myllylähde-yhteisön valitsema laadunhallinta menetelmä on suunnattu sosiaalipedagogisille mm. aikuisuustyötä tekeville organisaatioille. Wege zur Qualität 1998 laatukäsikirja huomioi erityisesti ihmisen yksilöllisyyden ja siihen liittyvät eettiset arvot. Työskentely perustuu itsearviointiin, mutta ei sulje pois ulkoista arviointia, eli auditointia.

4.4 Johtamisen eettinen perusta

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009) mukaan sosiaalityö ja sen yhteiskunnallinen tehtävä perustuvat arvoihin. Työn arvot ja eettiset periaatteet koskevat asiakastyötä, mutta myös käytännön tasolla alan kaikkia mahdollisia tasoja, eri tehtäväalueita ja ammatillisia yhteistyösuhteita. Eettisesti hyvät käytännöt ja periaatteet kunnioittavat jokaisen ihmisen arvoa ja ainutlaatuisuutta. Sosiaalityössä tavoitteena on ihmisen vilpitön kokemus omasta ihmisarvostaan ja siitä, että on tullut kuulluksi itseään koskevissa tärkeissä asioissa. Tämä edellyttää sosiaalityön johdolta vastuuta siitä, että toteutetaan työtappaa, joka edellyttää yksilöllistä pereh-

tymistä ihmisen elämäntilanteeseen ja jossa annetaan tilaa ihmisen omalle osallisuudelle. Samalla tuetaan häntä ottamaan vastuuta omasta elämästään, päätöksistään ja teoistaan. Kaiken työnteon tulee aina olla sopusoinnussa lainsäädännössä ja ihmisoikeussopimuksissa määriteltyjen oikeuksien kanssa. Sosiaalityössä tehtävillä ratkaisuilla on eettisesti kauaskantoinen, jopa ihmiskohtaloihin vaikuttava merkitys. Tämä asettaa laatu- ja laadunäkökulmasta johtamiselle erityisvaatimuksen taata työntekijöiden jaksaminen ja eettinen kyky arvioida ja ratkaista myös äärimmäisen vaikeita tilanteita. Sosiaalityössä työskentelevien eettinen velvollisuus on hankkia hyvä ammatillinen tietopohja ja uudistaa omaa osaamistaan jatkuvasti (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009, 20).

4.5 Dokumentointi

Dokumentoinnilla eli kirjaamisella tarkoitetaan tiedon tallentamista kirjalliseen muotoon niin, että se välittyy kaikille tarvitseville ja voidaan osoittaa, että sovitut asiat toteutuvat. Tällaisia dokumentteja ovat mm. potilasasiakirjat, asiakaspalautteet ja kokouspöytäkirjat. Hieman toisenlaisia ovat puolestaan organisaation toimintasuunnitelmat, työkäytäntöjen kuvaukset ja työprosessikuvaukset. Ne osoittavat ja kertovat, miten tulee toimia. Kun toiminta on dokumentoitu, voidaan sitä myös arvioida ja parantaa. Dokumentoinnin keskeinen ajatus on tehdyn työn tekeminen näkyväksi. Laatukäsikirjat, toimintakäsikirjat ja toimintasuunnitelmat ovat hyviä esimerkkejä laadunhallintaan kuuluvista dokumenteista. Niihin kuuluvat myös perehdytyskansiot ja oppaat, prosessikuvaukset, menettely, toiminta- ja työohjeet, laitteiden ja välineiden käsikirjat ja käyttö-ohjeet, hoitokäytännöt, potilasohjeet ja esitteet, johdon ja hallinnon työkäytännöt, laatu- ja laatu- kriteerit, laatu- ja laatu- tavoitteet ja kokouskäytännöt (Holma 2001, 54 – 56.)

4.6 Auditointi

Ulkoista arviointia (auditointia) on kahta eri päätyyppiä. Arvioinnin voi tehdä palvelun ostaja eli asiakas tai riippumaton ulkopuolinen arvioija tai toimielin (ns. kolmannen osapuolen arviointi). Palveluntuottaja voi halutessa osoittaa muille, että tehdyn työn laatu täyttää sille asetetut kriteerit. Tällöin arvioijaksi pyydetään riippumaton ulkopuolien toimielin, jonka tekemää arviointia kutsutaan niin sano-

tusti kolmannen osapuolen arvioinniksi. Arviointikriteerit vaihtelevat tarkoituksen ja arvioijan mukaan esim. sen suhteen täyttääkö laadunhallintajärjestelmä ISO-laatujaestelmästandardit. Hyväksytyin auditoinnin jälkeen arvioija antaa kirjallisen sertifiikaatin arvioidulle. On suositeltavaa, että sertifiikaatteja myöntävät elimet luotettavuuden kannalta akkreditoituvat. Suomessa akkreditointi on asetuksella määrätty Mittatekniikan keskuksen tehtäväksi. Akkreditointitoiminnassa se käyttää nimeä FINAS (Finnish Accreditation Service). (Stakes 1999, 29 – 30.)

4.7 Laatutyötä tekevän organisaation tunnusmerkit

Seuraavista tunnusmerkeistä voi Lecklinin (2006) mukaan tunnistaa laatutyötä tekevän organisaation:

Asiakassuutautuneisuus. Toiminnan keskiössä on asiakas. Asiakas rahoittaa yrityksen toimintaa, joten hänen roolinsa on merkittävä. Ilman asiakasta tuotetta on mahdotonta myydä. Asiakas vaikuttaa myös olennaisesti tuotteen laatuun antamalla palautteen sen ominaisuuksista, sitä häneltä kysyttäessä.

Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus. Laatu ei toteudu organisaatioissa, jos johto ei ole sitoutunut sen toteuttamiseen. Sillä on vetovastuu asian toteuttamiseksi. Organisaation johto on vastuussa siitä, että se järjestää työyhteisössä laatutyöskentelyä, jossa luodaan arvoja, eettisiä sääntöjä ja innovatiivista organisaatiokulttuuria.

Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen. Työyhteisö tekee laadun. Sen jäsenten tulee olla koulutautuneita ja päteviä suorittamaan omaa tehtäväänsä. Laatutyötä tekevissä organisaatioissa työyhteisön työtyytyväisyydestä on huolehdittu ja sille on luotu edellytykset innovatiiviseen ja omaehtoiseen tiimityöhön avoimen työilmapiirin vallitessa. Yksilöllistä kehitystä edistetään ja tuetaan.

Tuloshakuisuus. Liiketoiminnassa nopea reagointikyky on eduksi ja osoittaa yrityksen valmiutta muutoksiin ja muutosten ennakointiin. Ajanmukainen toiminta ja tulevaisuuden suunnittelu ovat jatkuvasti osana prosessia.

Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen. Organisaation johtajärjestelmä perustuu luotettavaan ja ajantasaiseen tietoon ja sillä on välineet ja

prosessit tiedon arvioimiseksi ja hyödyntämiseksi. Asiakastyytyväisyyden ja prosessien toimivuuden mittaamiseksi on asetettu selkeät tavoitteet ja mittarit sekä niille seurantajärjestelmä.

Kumppanuuksien kehittäminen. Menestyvällä organisaatiolla on hyvä yhteistyökyky. Yhteistyökyky ilmenee niin sisäisissä työntekijöiden suhteissa kuin ulospäin suuntautuvissa yhteistyösuhteissa. Yhteistyösuhteissa pyritään kestäviin molempia osapuolia tyydyttäviin ja hyödyttäviin suhteisiin.

Yhteiskunnallinen vastuu. Laatutyötä tekevän organisaation toimintaperiaatteisiin kuuluu hyvän ”yrityskansalaisuuden” tavoite. Tämä sisältää oikeat eettiset arvot, terveys- ja turvallisuus näkökohtien huomioon ottamisen sekä kaikilla työn tasoilla ekologiseen toimintaan pyrkimisen. Organisaatio huomioi lähiympäristönsä ja pyrkii positiiviseen yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen.

Jatkuva parantaminen. Laatutyöskentelyn keskeisin osa on työn ja siihen kuuluvien prosessien jatkuva parantaminen ja kehittäminen.(Lecklin 2006, 26- 28.)

4.8 Yleisimmät laadunhallinnan viitekehykset

Lecklinin (2009) mukaan kansainvälisen standardointijärjestön (International Organization for Standardization, ISO) kehittämä ISO 9000- standardisarja on maailman yleisin laatuun liittyvä standardi. Sen keskeiset standardit ovat:

1. ISO 9000 Perusteet ja sanasto
2. ISO 9001 Laadunhallintajärjestelmät. Vaatimukset
3. ISO 9004 Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat suorituskyvyn parantamiselle

ISO 9000- standardisarjassa on 8 laadunhallinnan periaatetta:

1. asiakaskeskeisyys
2. johtajuus
3. työntekijöiden sitoutuminen

4. prosessimainen toimintamalli
5. järjestelmällinen toimintatapa
6. jatkuva parantaminen
7. tosiasioihin perustuva päätöksenteko
8. molemminpuolista hyötyä tuottavat suhteet toimittajiin. (Lecklin 2009, 37.)

ISO 9001- standardin vaatimukset täyttämällä yrityksellä on mahdollisuus saada laatusertifikaatti akkreditoidulta luokituslaitokselta. Sertifikaatin suosiosta kertoo se, että niitä on myönnetty jo miljoona kappaletta. ISO 9001- standardi määrittää johtamisjärjestelmän vaatimukset, jotka organisaation tulee laadunhallinnassa täyttää. Organisaatioiden tulee rakentaa omien tarpeiden pohjalta asiakkaiden laadunvarmistusvaatimukset täyttävä laadukas johtamisjärjestelmä. (Lecklin 2009, 37.)

EFQM *Excellence Model* (EFQM-malli) on Euroopan laatupalkintomalli. Mallia käytetään myös Suomen laatupalkintokilpailuissa. Mallia käytetään organisaatioiden toiminnan arvioimiseen ja se koostuu yhdeksästä eri osa-alueesta:

1. johtajuus
2. toimintaperiaatteet ja strategia
3. henkilöstö
4. kumppanuudet ja resurssit
5. prosessit
6. asiakastulokset
7. henkilöstötulokset
8. yhteiskunnalliset tulokset
9. keskeiset suorituskykytulokset

Mallin osa-alueita käytetään erilaisissa organisaatioissa kuten yrityksissä ja julkisen hallinnon toiminassa, johon on kehitetty sen erityispiirteet huomioiva CAF-malli. EFQM-mallia käytetään yleisesti organisaatioiden johtamisjärjestelmien viitekehyksenä. Eri osa-alueiden mukaan toiminta ja tulokset pisteytetään suori-tuskyvyn perusteella asteikolla 0 – 100. Vaikka organisaatioiden tarkoitus ei ol-ekaan osallistua laatupalkintokilpailuun, niin EFQM-mallia hyödyntäen organi-saatio voi tehdä itsearviointeja oman laatukehitystyön hyväksi. (Lecklin 2009, 39.)

5 MYLLYLÄHDE-YHTEISÖN TOIMINTAKÄSIKIRJA

Sekä palveluiden rahoittajat sosiaalialalla, että myös valvontaa suorittavat tahot kuten sosiaali- ja terveysministeriö, vaativat lisääntyvässä määrin palveluntuottajilta keinoja laadun varmistamiseksi. Myllylähde-yhteisö on yhtäältä tästä syystä valinnut laatupoliittiseksi perustakseen Sveitsissä kehitetyn laadunhallintamenettelyn *Wege zur Qualität* (1998), toisaalta työyhteisö on oma aloitteisesti ollut kiinnostunut kehittämään työnsä laatua. Menettely on kehitetty erityisesti Non-Profit-organisaatioille, eli lähinnä kolmannen sektorin toimijoille, kuten yhdistyksille ja yhteisöille, jotka eivät tavoittele taloudellista hyötyä. Sitä käyttävät kuitenkin muutkin liiketaloudellisesti voittoon pyrkivät sosiaalialan yritykset. (*Wege zur Qualität* 1998.)

Ratkaisevaa Myllylähteen laadunhallinnan menettelyn valinnassa on ollut vastuu huollettavia ihmisiä itseään kohtaan. Sama asia on aina ollut ominaista hoito- ja sosiaalipedagogiikalle. Vastuun korostamisella yritetään välttää hoito- ja sosiaalipedagogiikan pelkistyminen ulkoisiksi kriteereiksi. Laatuvaatimukseen annettavan, vakavasti otettavan vastauksen on kummuttava ihmisen ja työn olemuksesta itsestään. Näin ihmisen hyvinvoinnin ja kehityksen laatua tulisikin mitata enemmän vuorovaikutustilanteissa, havainnoimalla ja keskustelemalla, kuin rasti ruutuun menetelmällä. Rasti ruutuun menetelmällä tarkoitetaan tässä hyvinvointiin tai tyytyväisyyteen liittyviin kysymyksiin vastaamista kyllä ja ei vastauksilla. Tämän vuoksi laadunhallintamenetelmäksi valittiin *Wege zur Qualität* 1998, joka menetelmänä korostaa sosiaalityössä eettisiä arvoja ja ihmisläheistä työskentelytapaa.

Palvelua tuottavilla organisaatioilla on erilaisia vaihtoehtoja panostaa laatuun. Niitä voivat olla esim. ongelmista ja pulmista lähtevien laadunhallintamenetelmien kehittäminen, kilpailukyvyn kohentaminen tai laatumittareiden ja kriteereiden valmistelu. Valitseepa organisaatio minkä menetelmän tahansa, liikkeelle voidaan lähteä laatupolitiikan valmistelusta. Laatupolitiikka (laatukäsikirja) kertoo organisaation työyhteisölle ja sen asiakkaille, miten se suhtautuu laatuun, minkälaista laatua tavoitellaan ja minkälainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Laatupolitiikassa on kirjattuna toimintaa ohjaavat tausta-arvot ja kaikki keskeiset laatu-tavoitteet. (Stakes 1996, 19.)

Myllylähde-yhteisön valitsema laatupolitiikka (laatukäsikirja) *Wege zur Qualität* 1998 on sen työyhteisön perusta laatutyölle. Se on laatupolitiikkaan nojautuva yleinen laatujärjestelmän kuvaus. (Holma 2001 ym. 55.)

Toimintakäsikirjan laatimisen prosessi alkoi työyhteisössä keväällä 2008 hieman sen jälkeen kun työyhteisön jäsenet olivat aloittaneet perehdyttämiskoulutuksen laatutyöhön. Käsillä oli 12 aihe-aluetta, joissa selkeästi kuvataan toiminnalle asetetut vaatimukset. Työyhteisössä ryhdyttiin systemaattisesti tulkitsemaan laatukäsikirjassa kuvattuja suosituksia ja asetettuja vaatimuksia ja vertaamaan niitä työyhteisöemme sen hetkiseen tilanteeseen. Prosessissa pyrittiin myös pohtimaan, mitä muuta jokaiseen erilliseen aihepiiriin voisi työhön liittyen kuulua. Näin laatukäsikirjaa tulkitsemalla ja omia pohdintoja hyödyntäen löysimme jokaiseen aiheeseen asioita, jotka on kirjattu kirjalliseen muotoon, toimintakäsikirjaksi. Toimintakäsikirja on siis laatukäsikirjan konkretisoituma. Erillistä työryhmää ei kehittämishankkeelle tarvinnut perustaa, vaan kaikki työyhteisön jäsenet osallistuivat työskentelyyn. Kehittämistyöllä tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on tutkimustulosten avulla luoda uusia tai parempia sosiaalipalveluja ja menetelmiä. (Heikkilä ym. 2008, 21).

5.1 Tutkiva kehittäminen

Heikkilän (2008) mukaan sana tutkiva viittaa tutkimukseen, tietynlaiseen tapaan, toimintaan tai asennoitumiseen. Tieteessä, sosiaalityössä tai sosiaalityön koulutuksessa kyse voi olla ihmisen halusta tai taipumuksesta tarkastella asioita. Tähän liittyy keskeisesti kyky ajatella kriittisesti ja kriittinen mieli (*esprit critique*), joka ei hyväksy mitään pyrkimättä selvittämään asian tausta-arvoja ja perustetta. Tutkimus voidaan myös ymmärtää oman toiminnan tai asioiden tarkasteluksi ja pohdinnaksi tai uusien sovellutuksien tavoitteluksi. Yksi kehittämishankkeiden tarkoituksista on työyhteisön osaamisen kehittäminen. Osaaminen reflektoituu silloin kuin tarkastellaan omia toimintatapoja. (Heikkilä ym. 2008, 22.)

5.2 Tutkivan kehittämisen eettisyys

Lainsäädännöllä ja säädöksillä on asetettu tutkimus- ja kehittämistoiminnalle rajat. Niillä suojataan yksilöiden ja yhteisöjen oikeuksia. Erityisen painoarvon lainsäädännössä saavat ihmisten yksityisyys ja erityisesti henkilötiedot (Heikkilä ym., 2008, 45).

Toimintakäsikirjan laadinnassa ei ole käytetty haastattelua, eikä kenenkään nimiä ole julkisesti esillä. Työskentelyyn ovat osallistuneet ainoastaan työyhteisön jäsenet ja aineiston keruu on toteutettu oman työyhteisön kesken.

5.3 Kehittämishankkeen prosessin vaiheet

Tavoitteena sosiaali- ja terveydenhuollon hankkeissa on olemassa olevien tai uusien palveluiden ja menetelmien aikaansaaminen tai parantaminen. Kirjosen (2007) mukaan kehittämistyön kohteina ovat toisaalta ihmiset eli osaaminen ja toisaalta heidän työtehtävissä sovellettavat tekniikat ja säädökset. (Kirjonen 2007, 117- 133).

Heikkilän (2008) mukaan kehittämisen mukana tuotettavalla uudella tutkimustiedolla on keskeinen merkitys, mutta yhtä tärkeänä hän pitää työyhteisön jäsenten vuosien työkokemuksen mukanaan tuomaa kokemustietoa. Kehittämiseen liittyvät myös yhteistoiminnallisuus ja sosiaalinen näkökulma. Tutkivalla kehittämisellä on monia nimityksiä. Puhutaan uudistuksesta, muutoksesta, toimintatutkimuksesta, kehittävästä työtutkimuksesta tai kehittämisprojektista tai hankkeesta. Organisaatio itse valitsee sopivan lähestymistavan kehittämistyöskentelylle. (Heikkilä ym. 2008, 55 – 56.)

Myllylähde-yhteisön työyhteisön yhdessä kehittämän toimintakäsikirjan laatimisen prosessi lähti liikkeelle tarpeesta kehittää toiminta ohjeita yhteiselle työskentelylle. Idea syntyi puoliautomaattisesti, koska työyhteisö oli jo aloittanut laatu-työskentelyn ja siihen liittyvän koulutuksen. Suunniteltiin, että neljä kertaa vuodessa työstetään laatukäsikirjan asettamia vaatimuksia työpajamuotoisesti, yhteisön laatu-työvastaavan johdolla. Prosessin johto ja ohjausvastuu siirtyi delegointina minulle. Roolini oli ohjata työskentelyä. Työskentely käynnistettiin vuoden 2008 alussa siten, että käsittelyyn otettiin 12 osa-alueesta ensimmäinen.

Liikkeelle lähdettiin tehtävän määrittelystä, mikä tarkoitti organisaation toiminta-ajatuksen hahmottamista sekä organisaation rakenteen kartoittamista. Samalla tavalla on työstetty loput yksitoista osa-aluetta, kunkin aihepiirin mukaan. Toteutuksen aikana keskustelujen sisältö ja siihen liittyvä pohdinta on dokumentoitu. Kertyneestä kirjallisesta materiaalista olen koonnut toimintakäsikirjan sisällön. Oikeudellisista syistä toimintakäsikirjan opinnäytetyöversiossa on jätetty nimet ja mahdolliset muut henkilötietoihin viittaavat tiedot pois.

6 TOIMINTAKÄSIKIRJAN 12 KEHITTÄMISALUETTA

Jokainen kehittämisalue asettaa Myllylähde-yhteisön toiminnalle tavoitteet ja vaatimukset. Tavoitteet ja vaatimukset pohjautuvat Wege zur Qualität 1998 laatukäsikirjaan. Työyhteisö on kirjannut itselleen tärkeitä asioita jokaisen kehittämis-alueen osalta. Jokaisen kehittämisalueen aluksi on kuvattu tavoitteet ja vaatimukset, joita seuraa työyhteisön tekemät osuudet.

6.1 1. kehittämisalue:Tehtävänmäärittely

Tehtävän määrittelyssä työyhteisö kuvaa oman toiminta-ajatuksen ja organisaation rakenteen.

Tavoite

Laatuvaatimukset organisaation työsuorituksia kohtaan ja niiden arviointi riippuvat tehtävistä ja tavoitteista, joihin organisaatio itse on sitoutunut. Työyhteisö asettaa itse itselleen tehtävän.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Toiminta-ajatus on olemassa
- Toiminta-ajatuksessa selvennetään organisaation tehtäväimpulssi, sen tavoitteenasettelut ja organisaation rakenne
- Toiminta-ajatus on sitova työskentelypohja organisaatiossa

6.1.1 Toiminta-ajatus

Myllylähde-yhteisössä asukkaat ja henkilökunta asuvat ja työskentelevät yhdessä kolmessa eri taloyhteisössä. Yhteisöllisyyteen pyritään ihmiskohtaamisella ja sosiaalipedagogisella asennoitumisella, yksilön ainutlaatuisuutta kunnioittaen. Myllylähde-yhteisön keskeisinä kantavina arvoina ovat päivittäisessä elämässä heijastuva kristillisiin arvoihin perustuva kulttuuri sekä sosiaalipedagogiikassa sovellettavat hoito- ja sosiaalipedagogiikkaan perustuvat virikkeet. Sosiaalinen

elämä ja työ pyritään järjestämään niin, että jokaisella on mahdollisuus kehittyä yksilönä ja mahdollisuus osallistua yhteisön tuottamiin työtehtäviin omalla osamisellaan.

6.1.2 Organisaation rakenne

Myllylähde-yhteisö on perustettu vuonna 1989 ja sitä ylläpitää Sylvia- koti ry. Lahdessa, joka on perustettu vuonna 1956. Lahdessa. Sylvia-koti, joka on erityiskoulu lapsille ja nuorille, on toiminut vuodesta 1970. Toiminnan perustana on yhdistys ja Sylvia-koti säätiö. Myllylähde-yhteisön toimipaikkana on Palomaan kylä Hämeenkoskella. Yhteisö sijaitsee maaseudulla ja koostuu vanhasta maatilan pihapiiristä sekä useista uudisrakennuksista asumis- ja työkäyttöön. Myllylähde-yhteisö on rakennettu luonnonmukaisen maatilatoiminnan ympärille, joka tarkoittaa maanviljelyä, lihakarjan hoitoa ja kasvattamista sekä puutarhaviljelyä. Pyrkimyksenä on omavaraisuus, tuotteita riittää kuitenkin myös myyntiin. Ensimmäisissä palveluina kuitenkin tuotetaan asumispalvelua sekä työtoimintaa aikuisille erityistä ohjausta ja tukea tarvitseville ihmisille. Yhteisö koostuu kolmesta asuinrakennuksesta, työpajarakennuksista sekä maatilan rakennuksista.

Työtoiminnan alueisiin kuuluvat maanviljely, karjanhoito, kutomo, puutyöpaja, kivipaja, taide- ja silkkipaja, kotitalous- ja keittiötyö, kiinteistö- ja metsänhoito sekä tuotteiden myynti, pakkaus ja toimitus asiakkaille. Vakituksia asukkaita Myllylähteellä on 14 henkilöä. Lisäksi yksi henkilö osallistuu päivittäiseen työtoimintaan. Henkilökuntaa, joka suurimmaksi osaksi asuu paikan päällä, on 8 henkilöä.

6.1.3 Asuminen

Jokaisella asukkaalla on mahdollisuus omaan riittävän suureen huoneeseen, joka takaa yksityisyyden. Asuminen on järjestetty taloyhteisössä, yhdessä muiden asukkaiden kanssa. Taloyhteisöstä vastaa vastuhenkilö, joka järjestää kaikki asumiseen liittyvät asiat, kuten asukkaiden yksilöllisen ohjauksen ja huolenpidon. Kodinhoitoon liittyvät tehtävät ovat jaettu taloyhteisöjen asukkaiden kesken.

6.1.4 Työtoiminta

Jokaiselle Myllylähde-yhteisön asukkaalle on järjestetty hänelle tarpeellinen ja merkityksellinen työ. Työn vaatimustaso on mitoitettu yksilön kykyjen mukaisesti. Työtoiminnasta on vastuussa kunkin työpajan ohjaaja. Vastuualueisiin kuuluvat yksilöllinen työnohjaus sekä jokaisen työntekijän mielekkään työtehtävän ja työmotivaation varmistaminen. Tämä mahdollistaa yksilön omien ammattitaitojen kehittymisen ja antaa työlle terapeuttisen luonteen.

Työalueita ovat: luomu/ biodynaaminen viljely ja karjanhoito, kotitalous, kutomo, käsityö/ taidepaja, maatila/metsätyöt, puutarha, puutyöpaja ja kivityöpaja

6.1.5 Erityisohjaus- ja huolenpito

Yksilön erityisohjauksen- ja huolenpidon eri osa-alueita ovat:

- yksilön ainutlaatuisuuden ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen
- henkisen hyvinvoinnin vaaliminen ja tukeminen
- terveydenhoidon järjestäminen, lääkärikäynnit, terapiat, henkilökohtaisen siisteyden ja hygienian ylläpitäminen
- luonnonmukainen ravinto
- sosiaaliset kontaktit, yhteys vanhempiin, edunvalvojiin ja sosiaalityöntekijöihin

6.1.6 Kulttuuri

- kristilliset vuodenajanmukaiset yhteiset juhlat
- musiikki, musiikin opetus- ja harrasteryhmät
- osallistuminen julkisiin- ja yksityisiin kulttuuritapahtumiin
- aikuiskoulutus

- ohjattu vapaa-ajan toiminta

6.2 2. Kehittämialue: Oma vastuu

Omassa vastuussa on kysymys siitä, että jokainen Myllylähde-yhteisön työntekijä ja asukas pyrkii vastaamaan omasta työtehtävästään.

Tavoite

Organisaatio voi pyrkiä täyttämään itselleen asettamaa tehtävänsä siinä määrin, kuin työntekijät ovat valmiit siitä ottamaan vastuuta. Tämä voidaan saavuttaa toisaalta säännöllisellä työllä tehtävämäärityksen perusteiden parissa sekä jatkuvalla työntekijöiden ammatillisten ja sosiaalisten kykyjen varmistamisella.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Vastuut on säännelty
- On olemassa selkeys siitä, mitä vastuu koskee ja kenelle se kuuluu
- Olemassa olevat vastuun sääntelyt on kirjattu organisaatiokaavioon

6.2.1 Henkilökohtaiset työtehtävät

Myllylähde-yhteisön työyhteisön jäsenet ovat yhdessä sitoutuneet työskentelemään toiminta-ajatuksessa asetettujen ja kuvattujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiselle on, että jokainen työyhteisön jäsen kantaa vastuun omasta työtehtävästään yksilötasolla. Nämä vastuut ovat jaettu tehtäväalueiden mukaisesti.

6.2.2 Vastuun jakautuminen työyhteisössä

- Kokonaisvastuu, organisaation johtaminen
- Työtoimintavastaava
- Kolmen eri asumisyksikön vastuuhenkilöt
- Työpajojen vastuuhenkilöt
- Terapia- ja lääkintävastaava

6.3 3. Kehittämisaalue: Osaaminen

Osaamisen alueella on kysymys koulutuksesta, jatko- ja täydennyskoulutuksesta sekä pätevyyksistä.

Tavoite

Työsuoritteiden laatu määräytyy oleellisesti osallisena olevien työntekijöiden ammatillisen ja sosiaalisen osaamisen kautta. Laatutavoitteista johdetaan tehtäväkohtaiset vaatimukset työntekijöiden pätevyydelle.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Työntekijöiden osaamisen tulee kattaa vastuu
- Pätevöitymisedellytysten selkeä liittäminen tehtävä- ja vastuualueisiin
- Vastuuta ei voida antaa, ellei sitä kata vastaava ammatillinen pätevyys tai ellei ole olemassa mahdollisuutta hankkia sitä riittävässä määrin
- Jatko- ja täydennyskoulutuksen hankkimisen tulee olla järjestettyä
- Uusien työntekijöiden systemaattinen perehdyttäminen
- Riittävän ulkoisen jatko- ja täydennyskoulutuksen mahdollistaminen

6.3.1 Työntekijöiden koulutus asema ja kokemus

Työyhteisössä on kahdeksan vakanssia. Työalueet ovat jaettu seuraavasti:

- Toiminnanjohtaja, maatalo- ja kiinteistövästava/ koulutus: Erityisopettaja
- Vastava hoitaja- ja taloyhteisövästava/ koulutus: Erityisopettaja
- Kutomvästava/ koulutus: sairaanhoitaja AMK, artsaani
- Osa taloyhteisövästava, puutyövästava/ koulutus: Musiikinopettaja YO
- Osa talovästava/ koulutus: Merkonomi, kokki
- Osa taloyhteisövästava, käsityöpajavästava, musiikinopettaja/ koulutus: Musiikkipedagogi AMK
- Taloyhteisövästava, laatutyövästava, puutarhavästava/ koulutus: Sosionomi AMK, sosiaalipedagogi
- Taloyhteisövästava, työtoimintavästava/ koulutus: Hammaslääkäri, sosiaalipedagogi

Jokaisella työntekijällä on useamman vuoden työkokemus, liityen omaan työtehtävään.

6.3.2 Sisäinen lisä- ja jatkokoulutus

- Organisaation sisällä järjestetään kurssimuotoisesti eri aiheisiin liittyviä kursseja 1-2 kertaa vuodessa
- Laatutyöskentely osana sisäistä jatkokoulutusta 10 - 12 päivää vuodessa (09.30 – 15.00)

6.3.3 Ulkoinen lisä- ja jatkokoulutus

- Organisaation ulkopuolella tapahtuvaa jatko- ja täydennyskoulutusta suositellaan ja tuetaan mahdollisuuksien mukaan

6.3.4 Perehdyttäminen

- Myllylähde-yhteisössä on perehdyttämiskansio ohjeistuksena uusien työntekijöiden perehdyttämistä varten
- Uudelle työntekijälle osoitetaan ohjaaja työhön perehdyttämiseksi

6.4 4. Kehittämialue: Vapaus

Vapauden alueella jokaiselle työntekijälle rajataan selkeät työtehtävät. Vapaudella tarkoitetaan kuitenkin sitä, että yksilön luovuudelle annetaan tarpeeksi tilaa.

Tavoite

Työntekijöiden työtehtävät ovat selkeät. Niistä kannetaan vastuu ja riittävä ammatillinen ja sosiaalinen osaaminen on olemassa. Vapauden alueella on kysymys siitä, miten työyhteisössä onnistutaan luomaan ja ylläpitämään vapaita tiloja, joissa luova työ-ote säilyy ja voi kehittyä. Vapaus merkitsee työntekijöille ponnistelua synnyttää mahdollisimman paljon tilannekohtaisia tekoja sen sijaan, että he tyytyisivät toistamaan käytettävissä olevia aina samanlaisia suoritteita (standardeja).

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Työtehtävät on suunnitellusti osoitettu työntekijöille
- Panostetaan työtehtävien kuvauksiin käsilläolevien pätevyyksien pohjalta
- Työtuloksista kiinnipitäminen ja arviointi
- Ajanjaksoittainen työtulosten reflektointi ja arviointi

6.4.1 Työntekijöiden tehtävien kuvaukset

Toiminnasta vastaava:

- Työtehtäviin kuuluu osallistuminen Sylvia-koti säätiön ja yhdistyksen hallitusten kokouksiin,
- vastaa henkilöstö asioista,
- vastaa taloudesta ja vuosittaisen budjetin laatimisesta työyhteisön kanssa,
- vastaa maatilasta ja viljelytoiminnasta,
- työtehtävä kattaa kokonaisvastuun Myllylähde-yhteisön toiminnasta,
- vastaa työntekijöiden perehdyttämisestä.

Työtoiminta- ja taloyhteisö vastaava:

- Vastaa työntekijöiden sijoittumisesta työtehtäviin asumis, hoito, ohjaus- ja työtoiminnassa ja laatii työlistat viikottain,
- koordinoi, kirjoittaa ja dokumentoi asukkaiden työjärjestykset viikottain,
- vastaa asukkaiden hoitotietojärjestelmästä,
- vastaa työntuloksista ja niiden dokumentoinnista,
- vastaa yhteistyökeskusteluista.

Taloyhteisö vastaavat:

- Vastaavat asukkaiden päivittäisestä ohjauksesta ja hoidosta,
- asumistilojen siisteydestä ja viihtyvyydestä,
- ruokahuollosta taloissa,
- kodinhoidollisista tehtävistä taloissa,
- terveydenhuollosta; lääkäri- ja hammaslääkärikäynnit, lääkehoito, henkilökohtainen hygienia,
- vaateholto,
- asukkaiden pankki- ja raha-asiat,
- tavarahankinnat,
- kuljetusten organisointi.

Työpaja vastaavat ovat vastuussa eri alueilla seuraavasti:

Kotitalous

- ruoan valmistus ja leipominen

- tilalta tulevien tuotteiden säilöntä, pakastus ja kuivaus

Kodinhoito

- vaatehuolto
- siivous
- taloyhteisön pihan ja yhteisten piha- alueiden hoitaminen ja kunnossapito
- kierrätys

Kutommo

- sisustus- ja käyttötekstiilien valmistus kutomalla, matot poppanat ja kankaat
- kudontamateriaalien valmistus, leikkaaminen (kierrätysmateriaalit), selvittäminen (matonkude)

Käsityöpaja

- silkkituotteet, käsin maalatut silkkihuivit, kortit, kirjanmerkit
- pakkausmateriaalien valmistus
- puutuotteet, käsinmaalatut rannekorut, avaimenperät ja kaulakorut
- villatuotteet, huovutetut avaimenperät ja pannunalustat
- käsin tehdyt lasten nuket

Puukäsityöpaja

- puukalusteiden korjaus ja huolto, puuttuvien osien valmistus, korjaaminen ja öljyäminen

Maatalous

- lihakarjan hoito- ja ruokinta
- karsinan ja pihattoalueen yleinen siisteys
- laidunalueiden hoitaminen

Kiinteistöhuolto

- kiinteistön hoitaminen, metsä- ja puutyöt, nurmikon leikkaaminen, lumityöt, ojien puhtaanapitämisen ja piha- alueiden yleinen siisteys

Maanviljely

- rehun, erilaisten viljojen ja perunan luonnonmukainen viljely
- tuotteiden kuivattaminen, varastointi, pakkaus, myynti, kuljettaminen ja laskutus
- kompostin valmistaminen
- konehuolto

Puutarha

- hyötykasvien, juuresten, vihannesten, salaatin ja yrttien luonnonmukainen viljely, puutarhan hoito
- marjojen ja omenoiden viljely
- tuotteiden jatkojalostus ja myynti

Lääkintä, terapia- ja hoitovastaava

- lääkereseptien uusminen ja lääkkeiden käytön valvominen
- kokonaisvastuu hoito- ja terapiajaksoista
- yhteistyö lääkärin- ja hammaslääkärin kanssa

6.5 5. Kehittämisaalue: Luottamus

Luottamus käsittelee työyhteisön jäsenten välistä luottamusta, työntekijöiden ja asukkaiden välistä luottamusta sekä luottamusta Myllylähde-yhteisön kaikkien tärkeiden yhteistyötahojen kanssa kuten asukkaiden vanhemmat ja viranomaiset.

Tavoite

Ilman työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta ei voi syntyä laadullisesti korkea-arvoista työtä, huolimatta kaikista organisatorisista sääntelyistä. Koska luottamusta ei voida määrätä ulkoapäin, on kyse tällä kehittämisalueella edellytyksistä, joiden vallitessa luottamus syntyy, säilyy ja vahvistuu. Työyhteisössä on olemassa sääntelyt, jotka koskevat luottamuksessa ilmenneiden häiriöiden käsittelyä. Kaikki luottamukseen liittyvät toimenpiteet koskevat työntekijöiden välisiä suhteita niin horisontaalisesti kuin vertikaalisestikin. Lisäksi ne koskevat suhteita

suoritteiden tarvitsioihin (ohjattavat ja hoidettavat ihmiset), heidän omaisiin ja organisaation yhteistyökumppaneihin, kuten viranomaisiin.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Avoimuuden luominen, informaation käyttöön asettaminen
- Informaatiovirta järjestetään siten, että välttämätön informaatio päätöksiä ja tekoja varten on käytössä oikeaan aikaan ja riittävänä
- Informaatio- ja keskustelukulttuurin kehittäminen ja vaaliminen kuuluu yhteistyön periaatteisiin
- Kulloisetkin asianosaiset otetaan mukaan heitä koskeviin tapahtumiin asianmukaisella tavalla ja oikeaan aikaan
- Henkilö- ja tietosuoja täytyy olla taattuna
- On olemassa sääntelyitä toiminnasta luottamishäiriöiden ja konfliktien varalta

6.5.1 Asukkaiden hoitoa, ohjausta ja elämäntilannetta selventävä kehityskeskustelu

Myllylähde-yhteisön yksi keskeisistä toimintaperiaatteista on luoda ja ylläpitää sen asukkaille sellaista elinympäristöä, jossa yksilöllinen kehittyminen ja hyvinvointi voi toteutua. Sitä tukee työntekijöiden ammattitaito ja yhteisön arvojen ja tehtävien kunnioittaminen (toiminta- ajatus).

Keskeisenä työvälineenä on luottamuksellinen elämäntilannetta selventävä kehityskeskustelu, joka järjestetään jokaiselle asukkaalle vuosittain. Keskustelun tarkoituksena on kuunnella asukasta, ja kartoittaa hänen tyytyväisyytensä suhteessa ohjaukseen ja tukeen, jota hän saa. Perustana keskustelulle ovat laatutyön 12 kehittämis-alueita. Keskustelun sisältö dokumentoidaan kirjallisesti ja sitä käytetään seuraavan keskustelun pohjana. Tämä varmistaa asukkaiden elämänlaadun

seurannan ja kehittämisen. Keskustelussa ovat mukana asukas, hänen vanhempansa/edunvalvoja, mahdollisuuksien mukaan sosiaalityöntekijä ja työyhteisöstä vastaava ohjaaja sekä laatutyöstä vastaava henkilö.

6.5.2 Yhteistyökeskustelut

Jokaisella työntekijällä on vuosittain luottamuksellinen yhteistyökeskustelu, jossa peilataan hänen suhdettaan työyhteisöön laatukäsikirjan 12 eri osaalueen kautta. Periaatteena on, että työntekijä itse valitsee kahdestatoista aihe- alueesta 1 - 2 ai- hetta, joiden mukaan hänen suhdettaan kokonaisuuteen voidaan tarkastella. Kes- kustelut dokumentoidaan ja niitä käytetään pohjana seuraavassa keskustelussa. Mukana keskustelussa on työntekijä, henkilöstövastaava sekä laatutösketelystä vastaava henkilö.

6.5.3 Informaation kulku

Informaation kulkuun panostetaan niin, että tärkeät asiat ovat kaikkien tiedossa.

- Säätiön kokous n. 2 kertaa vuodessa
- Yhdistyksen kokousn. 3 - 4 kertaa vuodessa
- Myllylähde-yhteisön maanantai kokous, viikko-ohjelman laatiminen
- Myllylähde-yhteisön keskiviikko kokous, työasioiden kartoittaminen
- Aukkaiden asiakokous keskiviikkoisin
- Laatutyöskentelypäivä 10 - 12 päivää vuodessa
- Hoito- ja terapiakokous 1 kerran kuukaudessa

Kaikki kokouksissa käsitellyt asiat dokumentoidaan ja arkistoidaan asianmukaisesti.

6.5.4 Asukkaita koskevien tietojen ja tapahtumien dokumentointi

Jokaisella asukkaalla on kansio, josta löytyy kaikki hänelle tärkeät hoidolliset ja ohjaukseen liittyvät tiedot. Keskeisenä kansiossa on jatkuva seuranta osio, johon kirjataan asukasta koskevat tärkeät muutokset ja tiedot. Myllylähde-yhteisö on siirtymässä elektroniseen asiakastietojärjestelmään vuoden 2012 aikana.

6.6 6. Kehittämisaalue: Suojelu

Suojelun alueella käsitellään sopimuksia yleisesti. Niihin kuuluvat myös työturvallisuuteen liittyvät ohjeet.

Tavoite

Sopimukset ovat periaatteellisesti vapaita muodoista. Siksi välttämätön muoto esim. kirjallinen, täytyy tehdä riippuvaksi tilanteesta ja asiantilasta. Kaikki organisaatiota sitovat ulkoiset säädökset ja määräykset koskevat automaattisesti olennaisena osana kaikkia sisäisiä sopimuksia. Koska sopimusten perustana on yhteinen tahto, molemmat osapuolet ovat myötävastuussa sopimuksen täyttämisestä. Tosin julkisen hallinnon asettamat velvollisuudet voidaan täyttää kestävästi vain, kun taataan niihin tarvittavat resurssit.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Sopimusmuodon asettaminen työskentelyn perustaksi
- Sitoutuminen on toimivampaa kuin velvoittaminen ulkopuolelta
- Kirjallista sopimusmuotoa käytetään ennen kaikkea siellä, missä sitä vaatii tärkeys, periaatteellisuus ja pitkäkestoisuus

6.6.1 Hoito- ja sosiaalipedagogisen yhdistyksen jäsenyys

- Myllylähde-yhteisö on kansainvälisen sekä Suomen hoito- ja sosiaalipedagogisen yhdistyksen jäsen

6.6.2 Hoitosuunnitelmat ja sopimukset

- Myllylähde-yhteisöllä on kuntien kanssa voimassa olevat kirjalliset sopimukset asukkaiden hoidosta- ja työtoiminnasta. Niissä on määritelty sopimuksen sisältö ja ehdot.

6.6.3 Työsopimus

Jokaisen työntekijän kanssa on kirjallinen työsopimus

6.6.4 Sisäisiä ohjeita ja sääntöjä

Myllylähde yhteisöllä on voimassa oleva kirjallinen ohje väkivalta tapausten varalta. Asuintaloissa on järjestyssäännöt. Jokaisesta talosta ja työtilasta löytyy hätä- ja ensiapuohje. Jokaisessa rakennuksessa on paloturvallisuus ohje.

Työpaikkaselvitys- ja suunnitelma on tehty työterveysviranomaisten toimesta ja ohje on kirjallisesti dokumentoitu.

Yhdistyksen ajoneuvojen käytöstä on kirjallinen ohje.

Työntekijöillä on työnantajan puolesta hoitoturvavakuutus, joka kattaa työterveyshuollon sekä yksityiset lääkäripalvelut.

6.7 7. Kehittämisaalue: Taloudellinen korvaus

Taloudellinen korvaus käsittelee talouteen liittyviä kysymyksiä.

Tavoite

Rahoituksella on ratkaiseva merkitys organisaation toiminnan kannalta. Laadukkaan työn edellytys on, että käytössä on riittävät taloudelliset resurssit. Toiminnan rahoitus virtaa organisaatioon ennen kaikkea korvauksina suoritetusta työstä. Työntekijät tuovat panoksensa rahoitukseen suoriteprosessissa tapahtuvalla työn osuudellaan.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Talousvastaavan tulee luoda reaalin ja ajallisesti läheinen kuva taloudellisista olosuhteista
- Taloudellisesta kehityksestä tulee olla saatavilla sellaista informaatiota, että ratkaisuissa voidaan ottaa huomioon riittävästi ja oikeaan aikaan taloudellinen puoli
- Taloussuunnitelman tulee tuoda näkyville organisaation taloudellinen kehitys keskipitkällä aikavälillä
- Työntekijät otetaan mukaan taloudelliseen myötävastuuseen tehtäviensä perusteella

6.7.1 Vuosibudjetin suunnittelu

Työyhteisö suunnittelee yhdessä vuosibudjettia vuosittain ja ennakoi suurempien investointien tarpeellisuutta ja ilmoittaa ne säätiölle. Se on tietoinen vuosittaisesta tilinpäätöksestä ja kirjoittaa vuosittaisen toimintakertomuksen, sisältäen vuoden kaikki tärkeät tapahtumat. Työyhteisön jäsenet ovat tietoisia rahaliikenteestä ja pyrkivät oma-aloitteisesti seuraamaan taloudellista kehitystä

6.7.2 Toiminta kustannukset

- yhdistyksen talousvastaava kirjaa toiminta kustannukset

6.7.3 Vakuutus- ja sairaseläkemaksut

- vakuutus- ja sairaseläkemaksut hallinnoidaan talousvastaavan toimesta

6.7.4 Palkkajärjestelmä

- palkkajärjestelmä on sosiaalialan TES:n mukainen

6.8 8. Kehittämisaalue: Vastuu tiedon johdosta

Vastuu tiedon johdosta alue käsittelee erityisosaamista ja syventävää ammatillista tietoa ja osaamista.

Tavoite

Työsuoritusten perusta on vastuunkantajien ja työntekijöiden kohdalla työtehtävän ymmärtäminen. Siihen tarvittava ammatillinen osaaminen ilmenee ennen kaikkea työskentelyssä, suoritettaessa työtehtäviä. Tämä osaaminen on luonteeltaan erityistietoa. Työsuoritusten kohdalla työtä ei voida tarkastella irrallaan koko ihmisenä olemisen ymmärtämisestä eli ihmisen yksilöllisyyden, konstituution, sisäisen kehityksen, biograafisen elämäntilanteen sekä hänen sosiaalisen ja yhteiskunnallisen tilanteensa ymmärtämisestä. Siten vaatimus ymmärrystä kohtaan laajenee suuntiin, joita ammattiosaaminen voi valaista vain osittain. Tästä muodostuu tehtävä, joka edellyttää syventävää erityistiedon hankkimista.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Ammatillisia ja eettisiä perusteita koskeva työ oleellisissa yhteistyötä koskevissa kysymyksissä on osa organisaatiokulttuuria

- Perusteita koskevaan työhön kuuluvat myös yhteistyön sosiaaliset kysymykset
- Työntekijät tuntevat oman ammattialueensa ajankohtaisen tiedontilan
- Ammatilliseen keskusteluun tuodaan omat kokemukset ja tiedot

6.8.1 Syventävä ammatillinen työskentely

Hoito- ja sosiaalipedagogiikan syventävien kysymysten työstämiseen on työyhteisö sopinut yhteisestä työskentelystä. Tämä työskentely toteutetaan organisaation sisäisenä täydennyskoulutuksena työyhteisön kesken. Työmuodoksi on sovittu erilliset ajankohdat virallisen työajan aikana. Käytännössä syventävää työskentelyä ammatillisten sosiaalipedagogiikkaan liittyvien kysymysten työstämiseksi suoritetaan kokousten aluksi tai lopuksi, yhteisesti sovitun ajanjakson verran (.n puoli tuntia kerrallaan säännöllisesti).

Syventävän työskentelyn aiheita ovat mm.:

- Ajankohtaiset laki- ja säädösmuutokset sosiaali-alalla
- Erilaiset ammatilliset hoito- ja menettelytavat koskien omaa erityisalaa
- Sosiaalialan ammattieettiset arvot
- Käytännön työstä nousevien aiheiden työstäminen
- Erityiset ammatilliset aiheet ja kysymykset

6.9 9. Kehittämisaalue: Yksilöllinen kehitys

Yksilöllinen kehitys alue käsittelee asioita yksilön kehittymiseen liittyvissä kysymyksissä.

Tavoite

Työyhteisö pyrkii tiedostamaan, että työsuoritusten laatu riippuu olennaisesti osallisena olevien työntekijöiden asennoitumisesta työhönsä. Mitä vaativimpia työtehtävät ovat, sitä enemmän työntekijä voi kasvaa ja kehittyä työtehtävänsä mukana. Yksilöllinen kehitys edellyttää taitoa ottaa käsiinsä oma kehityksensä. Työyhteisön rooli on tukea tällaisia kehityskulkuja.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Organisaatio huolehtii siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä työtehtäviensä mukana
- Organisaatio luo itselleen mahdollisuuksia havaita ja reflektoida siinä toimivien työntekijöiden yksilöllistä kehitystä
- On olemassa henkilöpoliittisia periaatteita tai sääntelymuotoja, joiden avulla mahdollistetaan biografisten tilanteiden ja muutosten huomiointi, esim. työntekijöiden perheistä tulevat rasitteet, ikä, terveys, muutostarpeet ja kriisit sikäli kuin työsuoriteprosessi antaa myöten

6.9.1 Työntekijän yksilöllisen kehityksen tukeminen

Jokainen työyhteisön jäsen luonnollisesti kasvaa oman työtehtävänsä mukana ammatillisesti. Ammatillinen osaaminen kehittyy, mutta samalla kehittyvät myös yksilön persoona ja sosiaalsuuteen liittyvät taidot.

Työyhteisössä on sovittu yhteisesti, että sen jäsenet tukevat:

- Työkollegoja vaikeissa tilanteissa
- Ottavat mahdollisuuksien mukaan työntekijän henkilökohtaisen/perhetilanteen huomioon
- Suhtautuvat avoimesti, kannustavat ja motivoivat toisia työntekijöitä itsensä kehittämiseen esim. jatkokoulutukseen

- Yksilöllistä kehitystä peilataan ja tarkastellaan yhteistyökeskusteluissa
- Henkilösuoja ja yksityisyys ovat turvattu

6.10 10. Kehittämisaalue: Ajanmukainen toiminta

Ajanmukaisen toiminnan alueella on kysymys siitä, että organisaatio vastaa tämänhetkisiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Toisin sanoen se pyrkii tuottamaan sellaisia palveluja, joita tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvitaan.

Tavoite

Kun ajatellaan, että sosiaalipedagogisessa työssä ohjattavat ja hoidettavat ihmiset kehittyvät elämänsä myötä, on selvää, että palvelusuoritteiden, joiden avulla heitä tuetaan, tulee myös muuttua. Samaa voidaan sanoa yhteiskunnallisesta kehityksestä, joka muuttuu nopealla vauhdilla. Sosiaalityötä tekevien organisaatioiden on pystyttävä muuntumaan ja vastaamaan käsillä oleviin tarpeisiin. Ajanmukaisen toiminnan alueella on kysymys siitä, miten organisaatio huomaa oikeaan aikaan sellaiset muutostarpeet, jotka ilmenevät yhteiskunnassa. Haasteellista on se, miten se reagoi muutostarpeisiin kadottamatta impulssiaan.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Organisaatio huomioi säännöllisesti tekojensa vaikutuksia
- Kehitetään huomiointivälineitä, joilla tekojen vaikutukset saadaan näkyviksi, peilattaviksi ja arvioitaviksi
- Organisaatiossa suoritetaan ajanjaksoittainen sijainnin määrittely (auditointi)
- Organisaatio määrittää muutos- ja uudistustarpeensa ja työstää sen

6.10.1 Ajanmukaisen toiminnan tiedostaminen

Ajanmukaisella toiminnalla tarkoitetaan sitä, että Myllylähde-yhteisö pyrkii tuottamaan tämän hetkisiä tarpeita täyttäviä palveluja. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön menettely- ja toimintatavat ovat päivitettyjä eli ajan tasalla. Työyhteisö on asettanut tavoitteekseen suorittaa virallisen auditoinnin(ulkoisen arviointi) toimintansa peilaamiseksi ja arvioimiseksi.

- Ensimmäinen auditointi on suunniteltu vuodelle 2014- 15
- Työyhteisö kirjoittaa vuosittaisen toimintakertomuksen ja arvioi ja tarkastelee sitä yhteisesti vuoden lopussa
- Puutteet ja muutostarpeet kirjataan
- Muutosprosessit käynnistetään tavoitteiden mukaisesti

6.11 11. Kehittämisaalue: Yksilö ja yhteisö

Yksilö ja yhteisö alueella käsitellään kysymyksiä jotka liittyvät yksilön ja yhteisön väliseen vuorovaikutukseen.

Tavoite

Jokainen työyhteisö muuttuu valitun oikeusmuodon kautta yhteiskunnallisesti tunnustetuksi oikeushenkilöksi, joka on vastuussa itsestään. Työn organisoiminen asioiden ja henkilöstön suhteen on itsehallinnon tehtävä ja siten myös organisaation johdon. Itsehallinto saavuttaa laadullisen päämääränsä silloin, kun työntekijöiden yksilöllisissä teoissa saavat ilmauksensa koko yhteisön intentiot ja yhteisö tukee työntekijöiden yksilöllisesti vastuullista toimintaa.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Organisaatio luo itselleen asianmukaisen organisaatio rakenteen (johtamisrakenne)
- Organisaatio huolehtii työntekijöidensä valinnalla ja koulutuksella siitä, että syventyminen suoritteita tarvitsevien ihmisten yksilölliseen tilanteeseen mahdollistuu ja että siitä voidaan kantaa vastuu. Osoitettaessa työtehtäviä työntekijöille, tulee huomioida työntekijän kyvyt suoriutua tehtävästä
- Organisaatio tukee kollegiaalista yhteistyötä ja sosiaalista sitoutumista
- Pyritään löytämään yhteistyömuotoja, joiden kautta työntekijät voivat yhdessä kokea itsensä koko organisaation myötävastuulliseksi osaksi

6.11.1 Yhteisön ja yksilön välinen suhde

Toiminta-ajatus kuvaa Myllylähde-yhteisön toiminnan tavoitteita. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen yksittäinen työntekijä sitoutuu työsuhteen alusta lähtien täyttämään oman tehtävänsä asettamat tavoitteet yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Yksilö siis työskentelee yhteisen intension hyväksi.

- Myllylähde-yhteisöllä on vastuualueista säädetty ja asianmukainen johtamisrakenne on olemassa
- periaatteessa yksilö vastaa omasta työtehtävästään itse, organisaation johto kuitenkin tukee prosessia

6.12 Kehittämisaalue: Työyhteisön biografinen merkitys työntekijälle

Työpaikalla on luonnollisesti suhteellisen suuri merkitys ihmiselle. Tällä kehittämisaalueella pyritään tarkastelemaan työyhteisön merkitystä työntekijän elämään ja sen kehityskulkuun.

Tavoite

Tahto panostaa voimansa työyhteisön tavoitteisiin säilyä osallisina olevilla työntekijöillä kun kiinnostus tehtävämäärityä kohtaan on olemassa. Tämän lisäksi tulee kehittää kiinnostusta vastavuoroisesti myös muita työntekijöitä kohtaan. Jo suuri työajan osuus elinajasta tuo esille, missä laajuudessa työelämän kokemukset vaikuttavat biografiseen kehitykseen ja siten osallisina olevien työntekijöiden elämän kulkuun.

Vaatimukset organisaatiota kohtaan

- Organisaatio kehittää työskentelykulttuuriensa ja työprosessejansa siten, että yhteistyö voi tukea kaikkia osallisia
- Organisaatio luo itselleen rakenteita ja mahdollisuuksia, joiden avulla osallisina olevat ihmiset voivat kokea ja tuntea itsensä yhdessä työtä tekevän yhteisön täysiarvoisiksi jäseniksi

6.12.1 Työpaikan ja työyhteisön merkitys työntekijälle

Myllylähde-yhteisön toimintaperiaatteisiin ja tavoitteisiin kuuluu pyrkimys luoda sellainen yhteistyö työyhteisön jäsenten välillä, että keskinäinen omien elämäntilanteiden tarkastelu voi olla mahdollista. Jokainen työntekijä arvioi itsenäisesti, kuinka laajasti haluaa tuoda omaa tilannettaan muiden tietoon. Koko pyrkimys rakentuu keskinäiselle luottamukselle ja asioilla tulee olla yhteys työelämään.

Työyhteisö pyrkii:

- tietyn väliajoin vapauttamaan työntekijän vastuusta esim. tietyn työtehtävän tai projektin päätyttyä
- työn perustana käytetään laatutyön 12 osa-aluetta
- vahvistetaan ja tuetaan työntekijän täysiarvoista työyhteisön jäsenyyttä pyrkimällä aidosti kohtaamaan toinen osapuoli

7 KEHITTÄMISHANKKEEN ARVIOINTI JA POHDINTA

Säännöllinen laatutyöskentely työyhteisössä auttaa työyhteisöä pyrkimyksissään enemmän kuin satunnainen epäsäännöllinen työn tarkastelu. Ilman laadunhallintajärjestelmää organisaation työskentely voisi jäädä rutiininomaiseksi ja päämäärättömäksi. Tietoinen laatutyöskentely on jo nyt muuttanut Myllylähde-yhteisön työkäytäntöjä toiseen suuntaan. Työyhteisön jäsenille on kehittynyt hiljalleen omaa työtä arvioiva työ-ote. Tämä arviointi perustuu työyhteisön itsearviointiin, joka on tehty kehittämishankkeen lopuksi työskentelyn jälkitarkasteluna. Jokainen yksittäinen työntekijä vaikuttaa oman työnsä laatuun ja leimaa sitä omalla ammattiosaamisellaan. Työntekijät ovat laatutyöskentelyn alkamisen myötä tiedostavammassa kehitysprosessissa kuin aikaisemmin. Tämä on toisaalta edellytys sille, että huollettavien ja ohjattavien ihmisten omien kehitysvuimien aktivoituminen mahdollistuu. Sosiaalipedagoginen työ toteutuu jatkuvassa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Tämän vuorovaikutuksessa tapahtuvan palvelun laatuun vaikuttaa oleellisesti välitön perusluottamus ja avoimuus. Perusluottamuksella ja avoimuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä työyhteisön jäsenten ja ohjattavien ihmisten välistä luottamussuhdetta.

7.1 Toiminnallisen osan vaiheet ja produktin arviointi

Laatutyöskentely on edennyt Myllylähde-yhteisössä niin, että laatukoulutukseen ja toimintakäsikirjan laatimistyöhön on osallistuttu samanaikaisesti. Tämä on toisaalta helpottanut työskentelyä, koska laatukoulutuksesta saatu tieto on välittömästi voitu hyödyntää työyhteisössä. Laatukoulutuspäiviä järjestettiin Helsingissä ja Lahdessa ja niihin osallistui kahdeksan eri työyhteisön työntekijöitä eripuolelta Suomea. Molempia, sekä laatukoulutuspäiviä, että toimintakäsikirjan työstämispäiviä on ollut kaksitoista. Ajallisesti työ on tehty vuosien 2008 – 2012 välisenä aikana. Käytännössä työ on toteutettu niin, että jokaisen 12 alueen laatukäsikirjan kuvaamat tavoitteenasettelut ja vaatimukset on luettu ja selvitetty. Sen jälkeen työyhteisön toimintaa on reflektoitu suhteessa tavoitteisiin ja vaatimuksiin. Työ on tehty yhdessä asioita pohtien ja vapaamuotoisessa keskustelussa.

Menetelmä on kuitenkin ollut strukturoitu siten, että olen ohjannut sitä vaihe kerrallaan. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkasteltu aihe-alueen aihetta ja sen merkitystä. Toisessa vaiheessa on tarkasteltu laatutavoitteita ja vaatimuksia, joita kyseinen aihe-alue työyhteisölle asettaa. Kolmannessa vaiheessa on pyritty kirjaamaan ne asiat yhdessä tehtävästä työstä, jotka liittyvät aihe-alueeseen ja pohdittu miten haluamme työyhteisössä niiden suhteen tehdä työtä, jotta laatukriteerit voisivat täyttyä. Seuraavassa esitän esimerkin ensimmäisestä aihe-alueesta. Aihe on tehtävämäärittely. Tehtävämäärittelyssä työyhteisön on tarkoitus määrittellä oma tehtävänsä ja kirjata se. Ensimmäisessä vaiheessa pohdimme mitä tehtävämäärittely tarkoittaa työyhteisölle. Toisessa vaiheessa sitä on peilattava laatutavoitteisiin ja vaatimuksiin. Kolmannessa vaiheessa yhteinen tehtävä on määritelty kirjalliseen muotoon toiminta-ajatukseksi. Kaikki 12 osa-aluetta on työstetty vastaavalla tavalla. Toimintakäsikirjaan koottu tieto koostuu työntekijöiden henkilökohtaisista havainnoista ja työkokemuksista. Vilkka (2004) kirjoittaa: Toiminnallisen työn ihanne on tieto, joka tuotetaan yhdessä toiminnassa. Hänen mukaansa yhdessä tekemisen ja elämisen kautta alan ihmisten henkilökohtainen tietämys (personal knowledge) ja alan käytännöllinen tietämys (practical knowledge) pääsevät parhaiten esille. Tiedon tulee olla yhteisesti, yksilöiden välillä tuotettua ja ymmärrettyä (Vilka, ym 2004, 11.)

Oma kokemukseni työstä vahvistaa tätä ajattelua, koska yhdessä tuotettu ohje vastaa sitä, miten työyhteisö itse näkee itsensä. Se on itse luonut itselleen toiminta-ohjeen, jonka eteen se haluaa tehdä työtä. Mitä tämä saavutettu tieto ja ymmärrys konkreettisesti merkitsevät työyhteisölle? Miten se voi kehittää työn laatua? Prosessin vaiheiden jälkeen työyhteisö tietää, mikä on Myllylähde-yhteisö, minkälainen rakenne sillä on, miten se rahoittaa toimintansa, miten sen eri työalueiden vastuut on jaettu, mikä on sen toiminta-ajatus, miten se suhtautuu jatko- ja täydennuskoulutukseen, miten se huolehtii työturvallisuudesta, ketkä ovat sen tärkeät yhteistyötahot, miten se järjestää työnsä ja miten se tukee työntekijöitä kehittämään omien työtehtäviensä mukana ja lopuksi miten se arvioi omaa työtään ja ohjattavien ja hoidettavien asukkaiden hyvinvointia ja kehitystä. Kaikesta on tieto olemassa, jäljelle jää työ, jota tulee tehdä prosessinomaisesti niin, että säännöllisesti tarkastellaan ja arvioidaan sitä. Arvioinnit dokumentoidaan, kunnes ne sovitun ajan kuluttua otetaan tarkasteluun reflektoitavaksi nykytilanteen kanssa. Näin

epäkohtia ja virheitä voidaan parantaa ja korjata. Tuloksena on työn laadun parantuminen.

Kun tarkastelen kehittämishankkeen kokonaisuutta ja sen merkitystä oman ammattialani kehittämiseksi, ajattelen, että työn laadun kehittäminen on aina organisaatiokohtaista. Jokainen organisaatio antaa työlleen oman luonteen. Kahta samanlaista organisaatiota tuskin löytyy. Tästä syystä, tässä kehittämishankkeessa esitetyt pyrkimykset parantaa työn laatua vastaavat juuri Myllylähde-yhteisön tapaa työskennellä. Kehitysvammaisten oikeuksista säädetty lait ja säädökset sekä laatutyötä koskevat suositukset ovat kaikille samat, mutta jokainen organisaatio voi itse päättää siitä, miten se suunnittelee ja tekee työtään. Jokaisen organisaation tulisi itse käynnistää prosessit työn laadun parantamiseksi.

7.2 Kehittämishankkeen uuden tiedon arviointi

Koska kysymyksessä on toiminnallinen kehittämishanke, jonka tuotos on toiminta-käsikirja, on tarpeellista erottaa kaksi asiaa. On erotettava toiminnallinen osuus, jonka työyhteisö on tehnyt kootessaan toimintakäsikirjaa siitä, mitä toimintakäsikirjalla tulevaisuudessa voidaan saavuttaa. Tästä syystä voin vain arvioida työyhteisön oppimisprosessia kehittämishanketyöskentelyn osalta. Toimintakäsikirjan tuottama hyöty ja vaikutukset työyhteisölle voidaan arvioida vasta kuin ne ovat juurtuneet osaksi työkäytäntöjä Myllylähde-yhteisössä.

Myllylähde-yhteisön kehittämishankkeeseen osallistunut työyhteisö on systemattisen työalueiden läpikäymisen perusteella oppinut näkemään työnsä merkityksen ja yhteyden uudessa valossa. Tärkeimpänä, yksittäisten työntekijöiden kertomusten mukaan koettiin se, että hahmottaa oman työpanoksensa liittyvän kokonaisuuteen, jonka eteen kaikki tekevät työtä. Tämä vahvistaa yhteenkuuluvuutta ja motivoi työskentelemään kohti toiminta-ajatuksessa kuvattuja tavoitteita. Toinen asia oli, että työntekijät ovat oppineet tuntemaan oman työpaikkansa parhaimmin. Organisaation rakenne oli tullut näkyväksi, vastuualueet olivat selkiytyneet ja työturvallisuuteen liittyvät asiat tulivat selvemmiksi. Tiedot ja arviot

oppimisprosessista on kerätty työntekijöiltä prosessin aikana ja lopuksi annetussa yleisessä palautteessa työstä.

Työskentelyssä syntynyttä tietoa voisi kutsua yhteiseksi työskentelyohjeksi. Syntynyt tieto on kirjallisessa muodossa se, mikä Myllylähde-yhteisö on, mitä se tekee ja millä tavalla se työskentelee. Tiedon luotettavuus perustuu yksittäisten työntekijöiden tulkintaan ja pohdintaan yhteisöstä ja työskentelystä (Vilka ym, 2004, 11 – 12).

Tieto on arvioitu erittäin tärkeäksi yhteiseksi työpohjaksi työyhteisössä. Tieto on myös relevantti ja todellinen työyhteisölle. Nämä arviot perustuvat työyhteisön omaan itsearviointiin, joka on suoritettu kehittämishankkeen lopuksi jälkitarkasteluna. Jälkitarkastelussa jokainen työntekijä on pohtinut kysymyksiä: Miten on kokenut kehittämishanketyöskentelyn? Minkälaisia vaikutuksia sillä on omaan ja yhteisen työskentelyn kannalta? Menetelmänä on käytetty suullista palautetta ja vastaukset on kirjattu kirjalliseen muotoon.

Heikkilän (2008) mukaan osallistavassa kehittämisessä tutkimustehtävät tai kehittämiskohteet määritellään yhteistyössä osallistujien kanssa. Tavoitteena on, että kaikki osallistajat tarkastelevat kriittisesti omia arvoperustojaan ja kaikkea sitä, mikä kehittämiskohteesta tulee esille. Näin kehittämishankkeeseen osallistuvat ihmiset voivat oppia prosessista (Heikkilä, ym, 2008, 109 – 110.)

7.3 Kehittämishankkeen tulosten käyttöönotto ja seuranta

Kun toimintakäsikirja on kirjoitettu kirjalliseen muotoon, voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Kun kehittämishankkeen tavoitteena on ollut toimintakäsikirjan laatiminen, on luonnollista, että se otetaan organisaatiossa käyttöön ja että se juurtuu osaksi jokapäiväisiä ja pysyviä työkäytäntöjä. Myllylähde-yhteisössä toimintakäsikirja on otettu asteittain käyttöön vuoden 2009 alusta lähtien.

Lecklinin (2006) mukaan laatutyötä tekevällä organisaatiolla tulee olla laatupoliitiikka (laatukäsikirja), organisaatio, resurssien hallinta, toiminnan johtaminen ja laatujärjestelmän kuvaus (toimintakäsikirja). Toiminnan parantamisen keskeiset mittarit ovat asiakastytyvyisyys, työilmapiiri ja taloudellisesti terve organisaatio (Lecklin 2006, 369- 370.)

7.4 Laadun mittaaminen

Myllylähde-yhteisön keskeisimmät laadun mittarit ovat yhteistyökeskustelu työntekijöiden kesken sekä asukkaiden hyvinvointia ja kehitystä kartoittava vuosittainen keskustelu. Laadua ei mitata minkään taulukon mukaan. Menetelmä on kuitenkin itsearviointiin perustuva keskustelu. Aiheet ja kysymykset tulevat suoraan työelämästä ja niissä pyritään tarkastelemaan niitä asioita, jotka juuri sillä hetkellä työntekijää askarruttavat. Molemmista keskusteluista laaditaan muistio, joka dokumentoidaan. Näin on mahdollista seurata tapahtuvaa kehitystä ja muuttaa toiminta- ja työtapoja tarpeen mukaan.

Yhteistyökeskustelussa työntekijä valitsee vapaasti yhden tai kaksi toimintakäsikirjassa kuvattua aihe-alueita. Valittujen aihe-alueiden mukaan pyritään yhdessä refleктоimaan työntekijän suhdetta työhön ja työyhteisöön. Keskustelun sisältö dokumentoidaan ja siinä ilmenevien asioiden on tarkoitus auttaa työntekijää itsensä arvioinnissa. Yhteistyökeskustelun avulla työntekijä voi tulla tietoiseksi omaa toimintaa koskevista parannus- ja muutostarpeista. Yhteistyökeskustelussa on mukana työntekijän lisäksi laatutyöstä vastaava henkilö sekä Myllylähde-yhteisön toiminnasta vastaava henkilö. Keskustelu järjestetään vuosittain. (Myllylähde-yhteisön toimintakäsikirja 2012).

Myllylähde-yhteisön asukkaille järjestettävässä hyvinvointia ja kehitystä kartoittavassa keskustelussa käydään läpi yksilöllisesti henkilön elämäntilannetta, tyytyväisyyttä ja kehitystä. Nämä keskustelut ovat toistaiseksi yksilöllisiä. Ne eivät sisällä täsmälleen samoja kysymyksiä kaikille asukkaille, vaan lähestymistavassa huomioidaan ihmisen tarpeet ja kyky osallistua keskusteluun. Keskustelut käydään kuitenkin toimintakäsikirjan kahtatoista aihe-alueita hyödyntäen. Keskustelut dokumentoidaan ja niitä järjestetään vuosittain. (Myllylähde-yhteisön toimintakäsikirja 2012). Keskustelussa ovat mukana asukas, vastaava ohjaaja, vanhemmat, edunvalvoja ja mahdollisuuksien mukaan sosiaalityöntekijä. Kun asiakastyytyväisyyttä pidetään keskeisenä laadun mittarina, on keskustelulla edellytykset toimia mittarina asukkaan tyytyväisyydestä omaan elämäntilanteeseensa ja siihen minkälaista ohjausta ja tukea hän saa. Samalla vanhemmat, edunvalvoja ja sosiaalityöntekijä ovat mukana keskustelussa.

7.5 Kehittämishankkeen eettisyys

Kehitysvammaisen ihmisen parasta eli hänen etujaan joudutaan varsin usein arvioimaan ulkopuolisen toimesta. Kaikilla ihmisillä ei ole samanlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa oman elämäntapansa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Tässä korostuukin työntekijöiden ammattipätevyyden ja eettisten kysymysten huomioiminen. Silloin kun mahdollisuudet vaikuttaa omaan elämään ovat rajoitetut voi työntekijä lähteä liikkeelle esittämällä itselleen ja työyhteisölle kysymyksen. Kysymys voi olla, mitä yksilö tarvitsee toteuttaakseen elämäänsä kehittyen sosiaalisesti ja ammatillisesti eteenpäin. Kun nämä asiat on kartoitettu, ohjaus ja tukityö voidaan aloittaa. Suuri merkitys on työntekijän ja kehitysvammaisen ihmisen välisellä suhteella.

Kaski (2006) kirjoittaa, kehitysvammatyön tekemisestä sanotaan, että sitä tehdään omalla persoonalla. Työntekijän persoonallisuus on asiakassuhteen työväline, joka tarkoittaa hyvin henkilökohtaista tapaa rakentaa luottamussuhde asiakkaaseen. Lisäksi todetaan, että viimeisten vuosikymmenten aikana on tapahtunut muutosta, jossa kehitysvammaisuutta ei nähdä ainoastaan pelkästään yksilön rajoituksiin kohdistuvana ilmiönä, vaan huomio kiinnitetään myös ympäristöön. Merkityksellistä on, että kehitysvammaisia ihmisiä ei enää pyrittäisi sopeutettamaan yhteiskuntaan, vaan päinvastoin. Tavoitteena onkin nyt, että yhteiskunta on valmis muuttamaan toimintatapojaan niin, että sen asenteelliset, sosiaaliset ja rakenteelliset esteet katoavat. (Kaski ym, 2006, 254 - 255.)

Tämä muutos korostaa entisestään sitä, että itse kehitysvammaisen henkilö tulee aina ottaa mukaan päätettäessä häntä koskevista asioista. Oli kysymys kuinka pienistä asioista tahansa, on vallankäyttö ehdottomasti ristiriidassa itsemääräämisoikeuden ja sosiaalialan eettisten periaatteiden kanssa. Hänen tulee olla mukana suunniteltaessa asioita. Ei tulisi liikaa keskittyä niihin ominaisuuksiin, jotka helposti tulevat kehitysvammaisista ihmisistä esille. Näitä voivat olla ulkonäkö, passiivisuus, avuttomuus tai joku muu vastaava poikkeavuus. Sen sijaan paljon enemmän tulisi kiinnittää huomiota yhteiskunnassa vallitseviin arvoihin. Jos yhteiskunta on se, jonka tulee muuttua, silloin tulee pohtia tarkasti, miten eettisyys ja arvot saadaan sellaiselle tasolle, jossa kehitysvammaiselle ei varta vasten tarvitse etsiä paikkaa, vaan hän on osa yhteiskuntaa.

Se, että työntekijän persoonallisuus on tärkeä asiakassuhteen työväline, on varmasti totta. Työntekijällä tulee olla työhön riittävä ammatillinen ja sosiaalinen pätevyys. Lisäksi tarvitaan henkilökohtaista kypsyyttä tehdä työtä ja halua kasvaa ja kehittyä työnsä mukana ihmisenä. Työntekijä ei kuitenkaan saa unohtaa yhtä asiaa. Hänen edessään ei ole vain asiakas, vaan vaikka ihminen olisi kuinka vaikeasti vammaisen tahansa, löytyy kaiken takaa ihminen, jolla on periaatteessa kaikki ne ominaisuudet kuin terveilläkin ihmisillä. Poikkeavat piirteet ja henkilön olemus vain tekevät niistä vaikeammin havainnoitavia. Työssä pitää olla ihmistä tutkiva sosiaalipedagoginen työ-ote, joka on sopusoinnussa sosiaalialan eettisten periaatteiden ja arvojen kanssa.

Oman oppimiseni kannalta on ollut erittäin antoisaa ja opettavaa olla mukana ohjaamassa ja kehittämässä laatutyöhön liittyvää koulutusta ja kehittämishanke työtä. Opinnäytetyö kehittämishankkeena Myllylähde-yhteisössä on myös opettanut tarkastelemaan työskentelytapoja ja menetelmiä kriittisesti, mutta kuitenkin niin, että työskentely on aina pysynyt työelämälähtöisenä. Käytännön työstä löytyy niin paljon esimerkkejä, niin ammatillisessa kuin sosiaalisessakin suhteessa.

Molempia, sekä ammatillisia, että sosiaalisia taitoja tuleekin kehittää jatkuvasti, jotta pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin sosiaalityön eri muodoissa. Koen, että kehittämishankkeen tuotoksena syntynyt toimintakäsikirja voi tukea työyhteisön toimintaa merkittävästi.

8 LÄHTEET

Asbjorn-Krause, E & Rosas, C. 2001. Economic, Social and Cultural Rights. A textbook, 2nd edidition. Hollanti.

Heikkilä, A., Jokinen & Nurmela. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: Wsoy Oppimateriaalit Oy.

Holma, T. 2003. Laatu vanhustyön arkeen. Suunta ja välineet kehittämistyöhön. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Holma, T., Outinen, M., Idänpää-Heikkilä, U. & Sainio, S., 2001. *Kirkasta ja uudista laadunhallintaa- kehitä laatutalo*. Suomen Kuntaliitto, Stakes, Helsinki

Huber, A., König, I., Manfredotti, G., Schneebeli, M., Bergsma, J., Erdin, R., Hinderer, J., Bucher, B., Meier, F., Pandiani, F., Schäppi, H., Schoch, T., Herrmannstorfer, U. 1998. Wege zur Qualität. Innere und Äussere Bedingungen qualitativer Arbeit. Institut fuer zeitgemässe Wirtschafts- und Sozialgestaltung, Dornach Switzerland. Wintherthur: Rohner und Spiller, Lichtpausenatelier.

Kaski, M. 2009., Manninen A. & Pihko, H. 2006. Kehitysvammaisuus. Helsinki. WSOY oppimateriaalit Oy.

Kaski, M & Lehmusoja M, 2006. Haasteellinen kehitysvamma-ala. KAMU-projektin artikkeli kokoelma. Näkökulmia ammatilliseen osaamiseen. (Toim.) Räisänen A. Helsinki: Studio hipateos Oy.

Kekäle, J. 2000. Laatu ja laadun arviointi eri tieteiden aloilla. Joensuun yliopisto 2000.

Kirjonen, J. 2007. Kehittäminen asiantuntijatyönä. Teoksessa R. Seppänen-Järvelä & V. Karjalainen (toim.). Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes, 117- 133.

Kumpuvuori, J. & Högbacka, M. 2003. Sosiaali- ja terveysministeriö. Vammaisten henkilöiden ihmisoikeudet Suomessa. Selvityksiä 2003:10. Helsinki. Edita Prima Oy.

Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 3.4.1987/380. [viitattu 15.3.2012] Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380>

Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 23.6.1977/519. [viitattu 15.3.2012] Saatavissa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>

Laki vammaisten henkilöiden tulkkaukspalvelusta 19.2.2010/133. [viitattu 15.3.2012] Saatavissa <http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20100133>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

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

Lillrank, P. 1990. Laatumaa:Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Gaudeamus.

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

Lumijärvi, I. 1994. Laadun arviointi sosiaali- ja terveystalouden palveluyksiköissä. Tutkimuksia 186. Vaasan yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Lumijärvi, I & Jylhäsaari, J., 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Helsinki: Gaudeamus.

Outinen, M., Räikkönen, O., Tupu Holma, T & Voipio-Pulkki L.-M. 2007. Laadunhallinta sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa 2004 ja vertailu vuoteen 1999. Stakes, Raportteja 10/2007.

[viitattu 19.4.2011] Saatavissa:

<http://www.stakes.fi/FI/Julkaisut/JulkaisuHakutulokset.htm?allWords=laadunhallinta&searchtype=publicationsearch&TextSize=medium>

Sosiaalihuoltolaki 17.9.1982/710. [viitattu 15.3.2012] Saatavissa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710>

Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Julkaisuja 2009:17. Helsinki: Yliopistopaino.

Stakes 1999. Sosiaali- ja terveydenhuollon laadunhallinta 2000- luvulle.

Valtakunnallinen suositus [viitattu 13.4.2012] Saatavissa

<http://www.stakes.fi/verkkojulkaisut/muut/laadunhallinta2000.pdf>

Stakes 2012. Sosiaali- ja terveystalouden tutkimus- ja kehittämiskeskus, 2012. [viitattu 23.3.2012]. Saatavissa

<http://www.stakes.fi/FI/Kehittaminen/valineet/laatusuosituksia/index.htm>

Stakes 2007. Laatusuosituksia. www.stakes.fi [viitattu 13.4.2012] Saatavissa

<http://www.stakes.fi/FI/Kehittaminen/valineet/laatusuosituksia/index.htm>

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. [viitattu 15.3.2012] Saatavissa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Tuori, K. 2000. Sosiaalioikeus. Porvoo:Sanoma Pro.

Vilkka, H & Airaksinen, T., 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan
käsikirja. Tampere: Tammerpaino Oy.

Yhdenveraisuuslaki 20.1.2004/21. [viitattu 15.3.2012] Saatavissa
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

