

Katja Rissanen

LAADUN KEHITTÄMINEN PERHEPALVELUT HELKA OY:SSÄ

Vuosikello laadun ohjaamisen tueksi

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi korkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK

2022



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi (YAMK)
Tekijä/Tekijät	Katja Rissanen
Työn nimi	Laadun kehittäminen Perhepalvelut HelKa Oy:ssä. Vuosikello laadun ohjaamisen tueksi.
Toimeksiantaja	Perhepalvelut HelKa Oy
Vuosi	2022
Sivut	85 sivua, liitteitä 20 sivua
Työn ohjaaja(t)	Kati Vapalahti ja Jari Huotari

TIIVISTELMÄ

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Perhepalvelut HelKa Oy:n laadunhallintaa painopisteenä asiakastyytyväisyys ja motivoituneet työntekijät. Tarkoituksena oli tuottaa vuosikello ohjaamaan laadunhallintaa, minkä tavoitteena on ylläpitää ja kehittää asiakastyytyvää sekä työhyvinvointia. Vuosikellon suunnittelussa hyödynsin henkilöstön syksyllä 2021 kehittämispalaverissa tulleita ideoita. Lisäksi käytin vuosikellon suunnittelussa asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista tulleita dokumentteja vuosilta 2018–2021. Vuosikello on vuoden kuluessa tapahtuvien toimintojen aikataulu.

Toteutin kehittämistyön tuotekehitysprosessin vaiheiden mukaan. Käynnistämismuutoksissa tein sisällönanalyysin asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista. Luonnosteluvaiheessa pidimme kaksi kehittämispalaveria, jossa pohdimme asiakastyytyvyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita aivoriihimenetelmän avulla.

Asiakaspalautteissa korostui työntekijän ja asiakkaan välinen hyvä vuorovaikutus sekä asiakkaille mieluisat asiat työskentelyssä. Työskentelyn tavoitteet ja asiakkaiden toiveet työskentelystä ovat joskus ristiriidassa keskenään. Asiakkaat ovat usein tyytyväisiä, kun työskentelyssä tehdään heille mieluisia asioita. Kehittämispalaverien aivoriihissä pohdimme asiakastyytyvää enemmän työskentelyn tavoitteiden kannalta ja sitä, että miten tavoitteellista työtä voisi tehdä tavalla, johon asiakkaat sitoutuisivat ja kokisivat miellyttävimpinä.

Kehityskeskustelujen ja kehittämispalaverissa esiin tulleiden näkemysten mukaan työntekijät kokevat työhyvinvoinnin hyvänä, vaikka haasteena on työn iltapainotteisuus ja työn yksinäisyys. Kehittämispalaverin keskustelussa nousi esille myös lastensuojelun työn haastavuus, esimerkiksi haastavat asiakkaat ja asioiden hidas eteneminen.

Huomioin vuosikellon sisällön suunnittelussa asiakaspalautteista, kehityskeskusteluista ja kehittämispalaverista esille nousseet kehitettävät asiat: säännölliset työntekijöiden tapaamiset ja palaverit, perhetyön ja – kuntoutuksen palveluprosessin uudistaminen, kirjaamiseen liittyvä koulutus ja nettisivujen päivitys. Kokemukset vuosikellon käytöstä ovat olleet erinomaiset: työntekijöiltä on tullut positiivista palautetta säännöllisistä tapaamisista ja tiimipalaverissa on uudistettu muun muassa palveluprosessit. Seuraavassa vuosikellossa tullaan huomioimaan asiakaspalautteiden kerääminen mahdollisesti sähköisesti, jotta vastaukset pysyisivät anonyymeina ja vastauksien luotettavuus paranisi.

Asiasanat: lastensuojelu, asiakastyytyväisyys, työhyvinvointi, laatu

Degree title	Master of Social Services
Author (authors)	Katja Rissanen
Thesis title	Quality development at Family Services HelKa Oy. Annual clock to support quality control.
Commissioned by	Perhepalvelut HelKa oy
Time	2022
Pages	85 pages, 20 pages of appendices
Supervisor	Kati Vapalahti and Jari Huotari

ABSTRACT

The aim of the development work was to develop Perhepalvelut HelKa Oy's quality management with a focus on customer satisfaction and motivated employees. The purpose was to produce an annual clock to guide quality management, the aim of which is to facilitate and develop customer satisfaction and well-being at work. The ideas from staff's development meetings from Autumn 2021 were utilized in the planning of the annual clock. In addition, in the planning of the annual clock was used the documents from customer feedback and development discussions from 2018–2021. The annual clock is a schedule of activities that take place during the year.

The development work was implemented according to the stages of the product development process. During the start-up phase, a content analysis of customer feedback and development discussions was made. During the drafting phase, two development meetings were held to discuss issues related to customer satisfaction and well-being at work using the brainstorming method.

Customer feedback emphasized the good interaction between the employee and the customer, as well as things that customers like at work. The aims of working and the clients' wishes for working are sometimes in conflict with each other. Customers are often satisfied when things are done as they hope. This was discussed in brainstorming sessions of the development meetings. The goals of work are also customer's motivation and comfort.

According to the development discussions and the development meeting, employees feel that well-being at work is good, even though the challenge is the evening work and the loneliness of work. The discussion at the development meeting also highlighted the challenge of child welfare services, such as difficult clients and slow progress.

The content of the annual clock was planned taking into account issues to be developed from customer feedback, development discussions and development meetings: regular employee meetings, renewal of the family work and rehabilitation service process, documentation training and updating of the website. The experience of using the annual clock has been excellent: employees have received positive feedback from regular meetings, and service processes have been renewed at team meetings. In the next year, consideration will be given to collecting customer feedback, possibly electronically, to keep responses anonymous and improve the reliability of responses.

Keywords: child welfare, customer satisfaction, well-being at work, quality

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LAATU.....	7
2.1	Laatujohtaminen.....	9
2.2	Laadunhallinta.....	11
2.2.1	Laadunhallintajärjestelmät.....	13
2.2.2	ISO 9000-laatustandardisarja ja SHQS.....	14
2.3	Laatujohtaminen ja laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa.....	16
2.4	Laadun kehittäminen.....	18
3	LASTENSUOJELUPALVELUJEN LAADUN VAATIMUKSET JA ARVIOINTI.....	19
4	LASTENSUOJELUTYÖTÄ OHJAAVAT PERIAATTEET.....	23
5	LASTENSUOJELUN LAATUSUOSITUKSET.....	26
6	SOSIAALIPALVELUJA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ.....	28
7	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	31
8	TYÖHYVINVOINTI.....	34
8.1	Työuupumus.....	37
8.2	Työhyvinvointi sosiaalialalla.....	39
9	PERHEPALVELUT HELKA OY.....	41
9.1	Arvot ja strategiset tavoitteet.....	43
9.2	Lähtötilanne kehittämistyön alussa.....	44
10	KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET ...	46
11	KEHITTÄMISTYÖ TUOTEKEHITYSPROSESSINA.....	46
11.1	Käynnistämisvaihe.....	48
11.1.1	Sisällönanalyysi asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista.....	49
11.1.2	Sisällönanalyysin tulokset asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista.....	51
11.2	Luonnosteluvaihe.....	54
11.2.1	Ensimmäinen kehittämispalaveri asiakastyytyväisyydestä.....	54
11.2.2	Toinen kehittämispalaveri työhyvinvoinnista.....	62

11.3 Kehittämisvaihe	65
11.4 Viimeistelyvaihe ja juurruttaminen	67
12 POHDINTA	68
12.1 Vuosikellon merkityksellisyys	72
12.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys	73
12.3 Oma oppimisprosessi ja ammatillisuuden kehittyminen.....	74
12.4 Yrityksen tulevaisuus ja jatkokehittäminen	76
LÄHTEET.....	78

LIITTEET

Liite 1. Sisällönanalyysi lasten, nuorten, vanhempien/huoltajien ja sosiaalityöntekijöiden asiakaspalautteista (Salainen)

Liite 2. SWOT-analyysi (Salainen)

Liite 3. Vuosikello 2022 (Salainen)

1 JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuolto sekä pelastustoimi siirtyvät uusien hyvinvointialueiden vastuulle vuoden 2023 alusta lähtien. Tevameren (2022) mukaan sosiaali- ja terveystalouden uudistus tulee vaikuttamaan sosiaali- ja terveystaloudella toimiviin yrityksiin. Tällä hetkellä ei vielä tiedetä, millaisia vaikutukset ovat. Yritysvaikutuksia on pohdittu jonkin verran ja arvion mukaan hyvinvointialueet tulevat suosimaan isoja toimijoita. Lisäksi uudistuksen myötä sopimuksia voidaan irtisanoa, jos ne ovat esimerkiksi ristiriidassa järjestämisvastuun kanssa.

Sosiaali- ja terveystalouden uudistusta on valmisteltu jo vuosia. Perhepalvelut HelKa Oy:ssä tulevaan uudistukseen on pyritty valmistautumalla panostamalla laatuun, jotta palvelut olisivat kilpailukykyisiä myös tulevaisuudessa. Yksi yrityksen suurimmista kehittämishankkeista on ollut laatujärjestelmän ja laatuksikirjan tekeminen vuonna 2019. Laatujärjestelmän myötä yrityksessä otettiin käyttöön useita uusia ja hyviä toimintatapoja, kuten asiakaspalautteiden kerääminen säännöllisesti. Perhepalvelut HelKa Oy:ssä laadun kehittäminen ei ole ollut kuitenkaan systemaattista ja jatkuvaa sen jälkeen, kun yrityksen laatujärjestelmä valmistui ja uudet toimintatavat otettiin käyttöön.

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollossa on krooninen henkilöstöpula ja rekrytointiongelmia ovat yleisempiä kuin toimialoilla keskimäärin (Tevameri 2021). Rekrytointihaasteet ovat tuttuja myös Perhepalvelut HelKa Oy:ssä. Ammattitaitoisen henkilöstön rekrytoiminen on haastavaa ja hyvästä työntekijästä ”kannattaa pitää kiinni.” Työhyvinvoinnilla on siinä iso merkitys. Tutkimusten mukaan henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteä yhteys myös asiakastyytyväisyyteen (Manka 2006, 75–77).

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Perhepalvelut HelKa Oy:n laadunhallintaa painopisteenä asiakastyytyväisyys ja motivoituneet työntekijät, jotka ovat myös yrityksen strategisia tavoitteita. Tarkoituksena oli tuottaa vuosikello ohjaamaan laadunhallintaa, jonka tavoitteena on ylläpitää ja kehittää asiakastyytyväisyyttä sekä työhyvinvointia. Vuosikellon suunnittelussa hyödynnettiin henkilöstön kehittämispalavereissa tulleita ideoita sekä asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista tulleita dokumentteja vuosilta 2018–2021.

Kehittämistyön tavoitteena oli tukea myös omaa kehittymistä esimiehenä ja yrittäjänä, missä täytyy ottaa monenlaisia laatujohtamiseen liittyviä asioita huomioon. Erityisesti toivoin oman osaamisen kasvamista työhyvinvoinnin kehittämisessä. Lisäksi kehittämistyö syvensi hyvin YAMK-koulutusta, jonka opinnot perustuvat sosiaali- ja terveysalan kehittämiseen ja johtamiseen.

Laadun jatkuva kehittäminen ja ylläpitäminen ovat elintärkeitä Perhepalvelut HelKa Oy:n toiminnan jatkumiselle. Yrityksen toiminnalla on mahdollista menestyä myös jatkossa kiristyvässä kilpailutilanteessa, kun yrityksellä on maine laadukkaasta palvelutuotannosta. Käsitys laadusta on monialainen ja muuttuu koko ajan muuttuvassa ajassa sekä ympäristössä. Siksi laadunhallintaa ei voi pitää vain lyhytaikaisena projektina tai hankkeena vaan se vaatii pitkäjänteistä työskentelyä ja pyrkimystä entistä parempaan kokonaistulokseen jatkuvasti.

Frimanin ym. (2020) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon yhteinen laadunhallinnan viitekehys on tärkeä ja ajankohtainen asia tällä hetkellä, kun ollaan siirtymässä uusille hyvinvointialueille. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon pitäisi saada yhteinen laadunhallinnan viitekehys tukemaan toimintojen yhtenäistämistä ja helpottamaan yhteistyötä. Lisäksi julkisen ja yksityisen sektorin välisessä yhteistyössä on paljon kehitettävää. Tarvetta olisi myös kansalliselle linjaukselle ja ohjaukselle toiminnan laadunhallinnan osalta. Laatujohtaminen ja laadunhallinta on epäyhtenäistä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla sosiaali- ja terveydenhuollossa (Friman ym. 2018).

2 LAATU

Laatu on monimerkityksinen käsite ja kuvaa jonkin asian, kuten palvelun ominaisuuksia. Se miten palvelun osat kuvataan, määrittelee, mikä on huonoa tai hyvää laatua palvelussa. Kun puhutaan laadukkaasta palvelusta, se tarkoittaa vain sitä, mitä puhujalla itsellä on mielessä. (Laaksonen ym. 2020, 75.)

Arvioidaksemme sosiaali- ja terveyspalvelujen laatua, pitää laatu määritellä ja sitä on pystyttävä mitata. Työntekijän ja asiakkaan käsitys laadusta voi painotua eri tavoin. Kokemus laadusta on subjektiivinen asia. Asiakkaan tarpeiden lisäksi palvelun odotuksiin vaikuttavat monet muut tekijät kuten aikaisemmat

omakohtaiset kokemukset, ystävien palvelukokemukset ja palveluista tiedottaminen. Lisäksi yrityksen palvelukuva ja imago vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. (Laaksonen ym. 2020, 76–77.)

Jotta voidaan sanoa palvelun olevan laadukasta, tulee asettaa laatukriteerit. Laatukriteerien määrittäminen vaatii palvelun ominaispiirteiden tuntemista ja tavoitteiden asettamista niille. Tämän jälkeen voidaan palvelun laatua mitata suhteessa tehtyihin laatutavoitteisiin. Laatukriteerien ja tavoitteiden tekeminen ei ole helppoa, koska erilaisia näkökulmia on paljon. (Laaksonen ym. 2020, 76.)

Palvelun laadun tekijöinä pidetään uskottavuutta, asiantuntemusta, luotettavuutta, palveluhakuisuutta, ystävällisyyttä, viestintäkykyä, turvallisuutta ja ymmärtämystä asiakasta kohtaan. Palvelun laadun yleisiä laatutavoitteita on määritelty monella tavalla. Tunnetuimmassa palvelulaadun määrittelyssä painotetaan viittä eri osa-aluetta: konkreettista ympäristöä (toimitilat yms.), virheetöntä ja täsmällistä palvelua, työntekijän auttamisen halukkuutta, työntekijän viestimistä ympäristön luotettavuudesta ja turvallisuudesta sekä asiakkaiden ongelmien ymmärtämistä, empatiaa. (Laaksonen ym. 2020, 78–80.)

Laatuajattelun lähtökohtana pidetään nykyään asiakasta. Laatua mitataan ja verrataan asiakkaiden odotuksiin, tarpeisiin ja vaatimuksiin. Kun asiakas on tyytyväinen, toiminta on laadukasta. Tarkastelunäkökulmasta riippuen laatukäsitteellä on kuitenkin monta erilaista näkemystä. Tavallisesti laadulla tarkoitetaan asiakkaan tarpeiden täyttymistä yrityksen kannalta mahdollisimman kannattavalla ja tehokkaalla tavalla. Asiakastyytyväisyys ei ole siis itsetarkoitus, jota tulee tavoitella hinnalla millä hyvänsä. (Lecklin 2006, 18.)

Tulevaisuudessa laadussa tulee korostumaan entistä enemmän yksilön, prosessien, tiimien ja yritysten laatutekijät. Yksilötasolla tarvitaan monipuolista osaamista. Työntekijä vastaa laajemmista kokonaisuuksista ja hänellä on edellytykset koko prosessin laadun parantamiseen. Lisäksi prosessiajattelun merkitys tulee korostumaan laadussa. Kaikki työ tehdään prosesseissa. Yhdistämällä asiakkaat, sidosryhmät ja yritys samaan prosessiketjuun voidaan kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin ja hahmottaa kokonaisuus paremmin. (Lecklin 2006, 21.)

Laatu edellyttää tiimityöskentelyä. Tiimit määrittävät omat tavoitteensa, tekevät työnjaon ja vastaavat laadusta sekä tuloksista. Johdon rooli on valmentajan rooli kuten urheilujoukkueessa. Tulevaisuuden laatuyritys on myös nopealiikkeinen ja joustava. Organisaatiotasoa on vähän ja työyhteisö muotoutuu tärkeimpien prosessien mukaan. Asiakaskeskeisyys vaikuttaa koko organisaatiossa ja tuntosarvet ovat ulkona heikkojen signaalien sekä muutostarpeiden tunnistamiseksi. (Lecklin 2006, 22.)

Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, joista liiketoiminnan epäonnistuminen tai onnistuminen johtuu. Ne ovat tekijöitä, joiden on toimittava hyvin, jotta päämäärät voidaan saavuttaa. Epäonnistumista kriittisen menestystekijän suhteen on haastavaa tai jopa mahdotonta korvata muilla menestystekijöillä. Kriittisten menestystekijöiden pitäisi olla samansuuntaisia yrityksen vision kanssa. Lisäksi koko henkilöstön tulisi olla hyväksynyt ne ja olla sitoutunut niihin. Tiimillä on tavallisesti 4–8 kriittistä menestystekijää, joita voivat olla esimerkiksi korkea asiakastyytyväisyys, ammattitaitoiset työntekijät ja palveluiden tai tuotteiden laatukilpailukyky. (Lecklin 2006, 23.)

2.1 Laatujohtaminen

Laatujohtamisella tarkoitetaan järjestelmällistä asetettuihin laatuavoitteisiin pyrkimistä suunnittelemalla, kehittämällä, johtamalla ja arvioimalla laatua (Friman ym. 2018, 8). Nykyisten laatujohtamismallien juuret ylettyvät 1930-luvun tilastolliseen laadunvalvontaan Englannissa ja Yhdysvalloissa. Silti laatujohtamisen kehitystyö on tapahtunut käytännössä Japanissa toisen maailmansodan jälkeen. Japanilaisen laatujohtamisen eli TQC:n (Total Quality Control) kehityksen yhtenä keskeisenä lähtökohtana voidaan pitää tohtori Edwards Demingin kutsumista Amerikasta Japaniin vuonna 1950 insinöörien liiton ja tutkijoiden toimesta laatuasioiden asiantuntijaksi. Demingin ansiosta Japanin teollisuudessa tilastolliset ongelmaratkaisumenetelmät kehittyivät ja levisivät. (Silén 2001, 39.)

Valtaosa länsimaisista johtamisjärjestelmistä on syntynyt ensin teorioiden kautta. Toisin taas Japanissa, jossa laatujohtaminen on syntynyt käytännön kokeilujen kautta. Tekniikat eivät yksi kerrallaan tarkasteltuna kuitenkaan juuri poikkea länsimaiden vastaavista. Keskeistä on se, miten periaatteet ja tekniikat saadaan toimimaan kokonaisuutena työyhteisöissä. Tällaisia periaatteita

ovat esimerkiksi asiakaskeskeisyyttä nostava laatukäsitys ja nopeasti asiakkaiden tarpeisiin reagointi. (Silén 2001, 41.)

Laatujohtamisen japanilaisesta versiosta (TQC) käytetään länsimaissa tavallisesti lyhennettä TQM (Silén 2001, 42). Laatujohtaminen (Total Quality Management, TQM) on laadun ja yrityksen toiminnan kestäväään parantamiseen pohjautuva laatufilosofia ja johtamismalli. Tarkoituksena on asiakaslähtöinen toiminta ja asiakastyytyväisyyden kautta saavutettava menestys ja yrityksen kaikkien työntekijöiden hyöty. Laatujohtaminen muodostuu laatuajattelusta, laadun johtamisesta ja laatujärjestelmistä. Lisäksi laatujohtamiseen kuuluu olennaisesti henkilöstön koulutus, yhteistyö sekä kehittäminen ja kehittyminen. (Borgman & Packalén 2002, 11.)

Tunnettujen amerikkalaisten laatuasiantuntijoiden, Demingin, Juranin ja Crosby'n mielestä tärkeitä laadun kehittämisessä olevia asioita ovat henkilöstön valmennus työhön, asiakastarpeet, johdon sitoutuminen ja jatkuva parantaminen. Deming korostaa ihmisten johtamiseen sekä henkilöstön toimintaan liittyviä asioita, kuten osallistumista ja tiimijattelua. Lisäksi Deming ja Juran painottavat prosessiajattelua. (Tervonen 2001, 48–49.)

Laatujohtaminen on johtamisperiaate, jonka tavoitteena on järjestelmällisellä ja pitkäjänteisellä työllä parantaa yrityksen palveluiden ja organisaation kaikkien prosessien tasoa sekä asiakastyytyväisyyttä. Kokonaisvaltaisessa yrityksen toimintamallissa korostuvat laatujohtamisen keskeiset toimintaperiaatteet kuten asiakaskeskeisyys, koko henkilöstön osallistuminen ja kehittyminen, jatkuva parantaminen, johtajuuden korostaminen ja prosessijohtaminen. Ratkaisevaa ovat myös visiot ja suuntautuminen tulevaisuuteen, realismiin perustuva päätöksenteko ja tuloshakuisuus, yhteistyön kehittäminen sekä toiminnan mittavuus. (Borgman & Packalén 2002, 12.)

Myönteinen asenne ja sitoutuminen kehittämiseen sekä siitä väistämättä johtavaan muutokseen on välttämätöntä lähdettäessä laatujohtamisen kehittämistoimeen. Jokaiselta työntekijältä edellytetään sitoutumista ja ratkaisevan tärkeää on ylimmän johdon sitoutuminen. Ylin johto on avainasemassa luo-

malla tavoitteet ja toimintatavat sekä näyttämällä myös omaa esimerkkiä. Jatkuva parantaminen on ”pienin askelin” tapahtuvaa kehittämistä ja muutosten arviointia. (Borgman & Packalén 2002, 12–13.)

Deming korostaa johdon vastuuta työhyvinvoinnissa. Demingin mukaan työntekijöille rahaa tärkeämpää on työn mielekkyys, mitä tukevat monet työmotivaatiotutkimukset. Monet ihmiset arvostavat rahaa enemmän esimerkiksi saamaansa vastuuta työtehtävissä ja etenemistä uralla. Lisäksi työntekijöiden jatkuva kehittäminen ja koulutus on tärkeää. (Peiponen 2003, 18–19.)

Nykyään laadun kehityksessä menestyneiden yritysten käyttämät toimintatavat ovat yleensä julkisia ja muidenkin sovellettavissa. Usein on kysymys lähinnä siitä, että minkälainen pohjatyö on oltava takana, jotta menetelmistä on hyötyä. Tavallisesti henkilöstö, yrityskulttuuri ja sen toimintatavat ovat avainasemassa eikä radikaaleja työntekijöiden toimintaa koskevia muutoksia saada aikaan nopeasti vaan prosessi voi kestää useitakin vuosia. Siksi useissa organisaatioissa laatujohtaminen on nostettu strategisen tason asiaksi. (Teronen 2001, 16.)

2.2 Laadunhallinta

Laadunhallinnalla tarkoitetaan työyhteisöjen sisäisiä toimintatapoja, joilla varmistetaan laatutason toteutuvan sellaisena kuin on sovittu tai vähintäänkin siten kuin säännökset, määräykset ja laatusuositukset edellyttävät. Tavoitteena on tasalaatuinen laatu riippumatta siitä, missä yrityksen palvelussa asiakas asioi. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 156.)

Ensisijainen tarkoitus laadunhallinnassa on toteuttaa asiakkaan vaatimukset ja pyrkiä ylittämään heidän odotuksensa. Kun työyhteisö saa asiakkaiden ja muiden keskeisten sidosryhmien luottamuksen, saavutetaan jatkuva menestys. Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat mahdollisuus tuottaa lisäarvoa. Asiakaskeskeisyyden tärkeimpiä hyötyjä ovat entistä parempi asiakastyytyväisyys ja yrityskuva sekä taloudellinen tuottavuus. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry s.a.)

Asiakkaan kohtaava työntekijä on tärkeä laaduntekijä. Hyvä vuorovaikutus on palvelun laadun keskeinen mittari. Laadunhallinnassa seurataan laadun toteutumista, mitataan mihin laatutasoon on ylletty, arvioidaan ja tarvittaessa kehitetään toimintatapoja edelleen toimivammiksi sekä paremmiksi. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 157.)

Laadunhallinta on toiminnan suunnittelua, arviointia, johtamista ja parantamista niin, että asetetut laatutavoitteet saavutetaan. Laadunhallinta koostuu niistä toimintatavoista, prosesseista, tehtävistä ja vastuista, joiden työyhteisössä tulee olla varmistettu tavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallinnan apuna on mahdollista käyttää erilaisia laadunhallinnan malleja. Tutkimusten mukaan menestyvillä yrityksillä on tunnistettu joukko samanlaisia toimintaperiaatteita. Yrityksille on yhteistä muun muassa panostus henkilöstön kehittämiseen, asiakassuuntautunut toiminta, toiminnan jatkuva parantaminen, tavoitteellisuus kaikessa toiminnassa ja suuntaus tulevaisuuteen (Terveysten ja hyvinvoinnin laitos 2019; Rousu & Holma 2004, 8–9.)

Laadunhallinnassa korostuu myös työntekijöiden osallistuminen. Vaikutusmahdollisuudet, pätevyyden lisääminen ja tunnustuksen antaminen tukevat työntekijöiden osallistumista työyhteisön laatutavoitteiden saavuttamiseen. Osallistuminen auttaa työntekijät osallistumaan paremmin kehittämistoimiin, työhyvinvointi kasvaa ja koko organisaation luottamus paranee sekä yhteistyö lisääntyy. (Suomen Standardisoimisliitto SFS ry s.a.)

Hyvin toteutettu laadunhallinta auttaa yrityksen strategioiden ja toiminta-ajatuksen toteutumista. Laadunhallinta auttaa myös kohtaamaan paremmin arjen yllättäviä asiakastilanteita. Hyvin suunniteltu ja toteutettu laadunhallinta edellyttääkin johdonmukaista kehittämistyötä koko työyhteisön sisällä ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Rousu & Holma 2004, 9.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa laadunhallinta koostuu henkilöstöä ja palveluja koskevasta lainsäädännöstä ja erilaisista kansallisista laatusuosituksista. Lisäksi organisaatiot tekevät omavalvontasuunnitelman. (Laaksonen 2020, 108.)

Laadunhallinta on hyvällä pohjalla lastensuojelupalveluja tuottavassa työyhteisössä silloin, kun toiminta on määritelty perustehtävän, arvojen, visioiden ja laatutavoitteiden kautta. Laatutavoitteiden saavuttamiseksi on oltava myös asianmukaiset edellytykset, jollaisia ovat esimerkiksi henkilöstön ammattitaito

ja osaaminen. Lisäksi organisaatiossa tulee olla kuvattuna ja näkyviksi tehtynä palvelut sekä ydinprosessit niin, että niitä voidaan analysoida ja arvioida. Kun koko henkilöstö on sitoutunut noudattamaan sovittuja toimintatapoja, pystyy arvioimaan omia tuloksia ja haluaa tehdä töitä asiakkaan parhaaksi, on työyhteisössä laatu oikeasti hallinnassa. (Rousu & Holma 2004, 9–10.)

Laadunhallinnasta puhutaan usein myös laatujärjestelmänä, jolla tarkoitetaan samaa asiaa. Tavoitteet, suunta ja tehtävät ovat selvillä. Laatukäsikirjaa voidaan pitää laatua ohjeistavana asiakirjana, jossa kuvataan työyhteisön kaikki keskeiset toimintaan ja sen laatuun vaikuttavat asiat, kuten toimintaperiaatteet ja arvot, palvelut ja niiden sisältö, henkilöstö ja osaaminen sekä toiminnan seurantamittarit. (Rousu & Lanne-Eriksson 2021, 157–158.)

2.2.1 Laadunhallintajärjestelmät

Jokainen organisaatio tarvitsee jonkinlaista laadunhallintaa, jolla tarkoitetaan suorituskyvyn ja prosessien jatkuvaa ylläpitoa sekä parantamista eli tuotetaan palvelulle tai tuotteelle sellaisia ominaisuuksia, jotka ovat asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisia. Lisäksi laatujohtamisessa on tärkeää asiakirjojen hallinta, raportointi ja laatu-tiedostojen dokumentointi. Ilman näyttöjä on hankalaa osoittaa toiminnan laatu. Laatuajattelun kehittämiseksi, tulee sekä johdon että henkilöstön tuntee laadunhallinnan perusteet. (Finanssialan Keskusliitto 2008.)

Laadunhallintajärjestelmästä käytetään erilaisia nimityksiä: johtamisjärjestelmä, toiminnan ohjausjärjestelmä tai toimintajärjestelmä. Näillä kaikilla tarkoitetaan samaa asiaa eli järjestelmää, jonka avulla toimintaa suunnitellaan niin, että asiakas on tyytyväinen joko saamaansa palveluun tai tavaraan. (Pesonen 2007, 50.)

Yrityksen toiminnan kehittämiseksi on lukuisia työkaluja, jotka voi jakaa esimerkiksi kolmeen ryhmään: ISO-standardeihin, laatu-palkintomalleihin ja muihin laadunkehittämistyökaluihin (Lecklin & Laine 2009, 243). Terveiden ja sosiaalihuollon laadunhallinnan tukena käytetään tavallisimmin ISO-laatu-järjestelmää ja Sosiaali- ja terveydenhuollon SHQS-laatuohjelmaa. Yleisiä ovat

myös EFQM-laatupalkintomalli ja CAF-laadunarviointimalli. Lisäksi Lean-ajatteluun perustuva toiminta on otettu sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin toiminnan ja laadun kehittämisen pohjaksi. (Friman ym. 2018, 11.)

Laadunhallintajärjestelmäsertifikaatista käytetään yleisesti termiä "sertifikaatti", minkä yritys voi saada, kun on osoittanut täyttävänsä standardin vaatimukset. Tämä edellyttää organisaatiolta laadunhallintajärjestelmää, joka vie yritystä kohti tavoitteita. Sertifikaatin tavoitteena on osoittaa sidosryhmille, että yrityksessä on vaaditut asiat kunnossa. Ulkoisten etujen lisäksi sisäiset hyödyt ovat myös yhtä tärkeitä. Työntekijät pitävät järjestelmällisestä toiminnasta ja siitä, että vastuut ja toimintatavat ovat selkeät. Lisäksi tavoitteet ovat koko henkilöstön tiedossa ja jokainen saa palautetta työstään. Sertifikaatin voivat saada erilaiset toimijat, niin pienet kuin suuret. (Pesonen 2007, 221–222.)

Yritys voi hakea sertifikaattia laatuprosessin lopussa, kun laatukäsikirja on valmis ja sisäiset auditoinnit sekä yksi johdon katselmus on pidetty. Sertifikaattiin eteneminen tapahtuu vaihe vaiheelta: oman kypsyyden toteaminen, henkilöstön virittäminen sertifioitumisprosessiin, yhteydenotto sertifiointielimeen, dokumentaation toimittaminen sertifioijalle, suunnittelukokous, varsinainen ulkoinen arviointi, todettujen poikkeamien korjaaminen ja hyväksyminen, sertifiointilautakunnan käsittely, sertifikaatin luovutus ja ylläpito. Yleisempiä poikkeamia ulkoisissa arvioinneissa aiheuttavat toiminnan parantamisen epätäsmällisyys, mittarit ja niiden tavoitteet, toiminnalliset puutteet, resurssien varaamisen ja koulutuksen järjestelmällisyys. (Pesonen 2007, 223–227.)

2.2.2 ISO 9000-laatustandardisarja ja SHQS

International Organisation for Standardization (ISO) on järjestö, joka kansainvälisesti kehittää ja markkinoi yleisessä käytössä olevia standardeja toiminnalle, tuotteille ja palveluille. Laadunhallintajärjestelmäperheeseen kuuluu monia standardeja: ISO 9000, ISO 9001 ja ISO 9004. (Pesonen 2007, 74.) ISO 9001 on toimialasta riippumaton laadun varmistamisen yleisstandardi. Sen pohjalta on sertifioitu kaikista eniten ja maailmanlaajuisesti laadunhallintajärjestelmiä. (Lecklin & Laine 2009, 245.)

ISO 9001 kannustaa prosessimaiseen toimintamalliin. Jotta prosessit voivat käynnistyä, tulee johdon huolehtia organisaatiolle tärkeiden asioiden määrittämisestä. Johdon tulee tietää ja tiedottaa organisaatiolle yrityksen arvot, visio, strategia ja tavoitteet. Johdon tulee olla myös selvillä asiakkaiden tottumuksista, tarpeista ja vaatimuksista. Lisäksi johdon tulee järjestää yritykseen selkaiset resurssit, joilla asiakkaiden tarpeet saadaan täytettyä. Kun nämä asiat on hoidettu, lähtevät yrityksen prosessit käyntiin: palveluiden tai tuotteiden kehittäminen, markkinointi ja myynti jne. ISO 9001 vaatimusten takana on kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, jotka ovat pysyviä, vaikka ISO 9001 muuttuu noin 7–10 vuoden välein. Periaatteet ovat asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöiden huomioiminen, prosessi mainen ajattelutapa, systeemiajattelu, jatkuva parantaminen, päätöksenteko perustuu faktoihin ja yhteistyösuhteet. (Pesonen 2007, 75–80.)

ISO 9001:ssä on neljä päävaatimusta organisaatioille. Yrityksen toiminnan tulee olla määritettynä ja tietyiltä osilta dokumentoitua. Organisaatiossa toimitaan määritysten mukaan. Lisäksi organisaatiossa on erilaisia mittareita, joiden avulla toiminnan tehokkuutta mitataan. Tulosten avulla toimintaa voidaan kehittää ja parantaa. Edellä mainituista päävaatimuksista on jäätävä näyttöjä, pelkät puheet eivät riitä. (Pesonen 2007, 81.)

SHQS-laatuohjelma on sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden käyttöön tarkoitettu prosessien jatkuvaa kehittämistä ja johtamista tukeva laatujohtamisen työkalu. SHQS-laatuohjelma perustuu kansainvälisen The International Society for Quality in Health Care – ISQua:n periaatteisiin sekä auditointeja ja laaduntunnustusten myöntämistä koskeviin vaatimuksiin. SHQS-laatuohjelma sisältää ISO 9001 -standardin keskeiset edellytykset, jotka on mukautettu sosiaali- ja terveydenhuollon alalle sopiviksi. (Laaksonen ym. 2020, 97; Labquality Oy s.a.)

Laatuohjelma koostuu arviointikriteeristöstä, joka on suunniteltu vastaamaan suomalaisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden laadun arviointitarvetta. SHQS:ssä on huomioitu sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallisia suosituksia, lainsäädäntöä ja hyviä hoitokäytäntöjä. SHQS arviointikriteerisössä annetaan työkaluja johtamisen laadun ja palvelutoiminnan arviointiin ja

kehittämiseen. Lisäksi kriteeristöissä määritellään vaatimukset toimintojen järjestämiseen ja asiakasturvallisuuteen sekä strategiseen johtamiseen. (Laaksonen ym. 2020, 97; Labquality Oy s.a.)

SHQS-laatuohjelmaa käytetään laajasti sosiaali- ja terveydenhuollon alalla Suomessa. Laatuohjelmaa käyttävät hyvin erilaiset toimijat: erikokoiset yksityiset palveluntuottajat, yhdistykset ja säätiöt, kuntien ja kuntayhtymien sosiaali- ja terveysterveystoimet sekä sairaanhoitopiirit. Suomessa yksinoikeus SHQS-arviointikriteeristöön on Labquality Oy:llä. (Laaksonen ym. 2020, 97; Labquality Oy s.a.)

Laatuohjelman arviointikriteeristöä käytetään organisaation toiminnan kehittämisessä. Arviointikriteeristöjä käytetään itsearvioinneissa ja sen kautta toiminnan kehittämisessä. Labquality Oy myy kriteeristöä organisaatioiden käyttöön ja tarjoaa sen käyttöönottokoulutusta. Kun laatutyö on edistynyt, aletaan organisaatiossa tehdä sisäisiä auditointeja. Ulkoinen auditointi voidaan tehdä sen jälkeen, kun koko laatuohjelma on otettu käyttöön. Ulkoisessa auditoinnissa Labqualityn asiantuntijat arvioivat yrityksen prosesseja ja johtamista arviointikriteeristön perusteella. Ulkoisen auditoinnin jälkeen yrityksellä on mahdollisuus saada SHQS-laaduntunnustus, joka on voimassa kolme vuotta. (Laaksonen ym. 2020, 97; Labquality Oy s.a.)

2.3 Laatujohtaminen ja laadunhallinta sosiaali- ja terveydenhuollossa

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on myös yleistynyt laatujohtamisen kehittäminen ja laatujohtamisten käyttöönotto. Asiakaskeskeisyys ja -tyytyväisyys on tärkeä lähtökohta laadun kehittämisessä myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lisäksi laatujohtamisen toimintatapojen on huomattu vähentävän työntekijöiden työstressiä ja ylikuormitusta sekä lisäävän yhteen kuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Friman ym. 2018, 10.)

Frimanin ym. (2018, 22) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon laatujohtaminen julkisella sektorilla on vaihtelevaa. Joissakin paikoissa laatujohtamisen tila on erittäin pitkälle kehitettyä ja joissakin hajanaista. Valtakunnallinen ohjaus ja lainsäädäntö liittyen sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan

laatuun on ollut vähäistä. Tämä voi olla osasy siihen, että laatukäsitteistö ei ole vakiintunut alueellisesti eikä valtakunnallisesti.

Frimanin ym. (2018, 13–16) tekemän tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollossa julkisella sektorilla noin puolella oli käytössä laatuohjelman mukainen laatujärjestelmä ja laatukäsikirja vuonna 2016. Niissä kunnissa ja sairaanhoitopiireissä, joilla oli käytössä laatujärjestelmä, hyötyinä pidettiin muun muassa virheiden havaitseminen, vastuiden määrittely, toiminnan arviointi, yhtenäistäminen ja parantaminen. Laatukäsikirjaa oli hyödynnetty myös esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Haasteiksi vastaavasti koettiin dokumentaation ylläpito, ajanpuute ja työmäärä. Lisäksi osa koki, että laatukäsikirjaa ei ollut hyödynnetty systemaattisesti eikä sen sisältö ollut henkilöstön tiedossa.

Sote-uudistus korostaa yhteistyön merkitystä sosiaali- ja terveydenhuollossa julkisella, yksityisellä ja kolmannella sektorilla. Säädökset edellyttävät, että yhteistyön tavoista laadunhallinnassa on sovittava alueellisesti. Tällä hetkellä sote-organisaatioiden välinen yhteistyö eri alueilla on kuitenkin vaihtelevaa. Sote-palvelujen yhteensovittaminen edellyttää myös eri ammattiryhmien ja organisaatioiden yhteistyötä sekä palvelujen suunnittelua kokonaisuutena, koska tavoitteena on yhtenäinen palveluketju. Tällä hetkellä laadunäkökulmaa on hyödynnetty vain vähän palveluketjujen kehittämisessä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on alueellisesti kuitenkin havaittu, että yhteinen laadunhallinnan viitekehys tukisi toimintojen yhtenäistämistä ja helpottaisi yhteistyötä. Lisäksi olisi tarvetta kansalliselle linjaukselle ja ohjaukselle toiminnan laadunhallinnan osalta. (Friman ym. 2020.)

Frimanin ym. mukaan (2020) haastetta on myös julkisen sektorin ja yksityisen sektorin välisessä yhteistyössä, missä olisi paljon kehitettävää. Tutkimuksessa julkisen sektorin työntekijät eivät maininneet yksityistä sektoria vastauksissa kertaakaan, vaikka näkivät kolmannen sektorin merkittävänä yhteistyökumppanina. Sama tulos on havaittu myös muissa suomalaisissa tutkimuksissa, että sote-palvelukokonaisuuksia rakennetaan edelleen vahvasti julkisen sektorin ehdoin, vaikka yksityisellä sektorilla on tärkeä rooli palvelujen tuottajana. Sote-sektorilla toimintojen kehittäminen ja interventioiden käytön vaikuttavuuden mittaus on yhä jokseenkin kehittymätöntä.

2.4 Laadun kehittäminen

Organisaation johto on merkittävässä asemassa laadun kehittämisessä. Johdon sitoutuminen on edellytys kehittämisen alkuun saamiseksi ja ylläpitämisessä. Johdon tulee perehtyä ensin asiaan itse, jotta voivat olla tukemassa kehitysprosessia. Johdon sitoutumisen lisäksi sen tulee osata johtaa kehittämistä oikealla tavalla ja aktiivisesti. Laadun kehittyminen edellyttää avointa ja turvallista ilmapiiriä. Koko henkilöstön osallistuminen laadun kehittämiseen on tärkeää. Kun henkilöstö on alusta lähtien suunnittelemassa muutosta, on usein havaittu sen sitoutuvan muutokseen (Tervonen 2001, 52, 66–68).

Tervosen (2001, 69) mukaan pienien ja keskisuurten yritysten etuna verrattuna suurempaan organisaatioon on sen parempi joustavuus sekä toiminnassa että sen kehittämisessä. Lisäksi pienessä yrityksessä tiedetään hyvin erilaisista organisaation asioista ja mahdollistaa hyvin yhteen puhaltavan toiminnan. Toisaalta resurssit, erityisesti yritysjohdossa ovat vähäisemmät, koska johto hoitaa useita tehtäviä pääasiallisen työnsä lisäksi.

Contin (1993) mielestä pienille yrityksille laatu on pohjimmiltaan tietotaitokysymys. Yritysten tulee perehtyä menetelmiin, työkaluihin ja toimintatapoihin, jotka mahdollistavat maksimilaadun minimikustannuksilla sekä jatkuvasti parantaa tätä taitoa. Toisaalta yrityksen kasvaessa laadun kehittämisen haasteet ovat peräisin muun muassa johtamistyylistä ja vuorovaikutuksesta. Contin mielestä on mahdollista, että suuremmat yritykset voivat hankkia laadunhallintajärjestelmän sertifikaatin ratkaisematta keskeisimpiä laatuongelmia. (Cont 1993, Tervosen 2001, 69 mukaan.)

Ghobadianin ja Gallearin (1996) mielestä pienestä yrityskoosta on hyötyä laadun kehityksessä, koska laatuun sitoutuneella johdolla on suuri vaikutusvalta organisaatiossa sekä työntekijät ovat lähempänä yrityksen asiakkaita ja tuotteita, mikä lisää vastuullisuutta toiminnassa. Lisäksi henkilöstö ymmärtää entistä paremmin toiminnan kannattavuuteen liittyvät seikat. Prosessiajattelua voidaan myös soveltaa helpommin, kun toimintojen väliset rajat ovat matalat. Toisaalta pienemmässä yrityksessä haasteena laadun kehittämisessä voi olla

omistajajohtajan dominoiva persoonallisuus ja se, että pienten yritysten keskuudessa on tavallisesti vähemmän informaation jakamista ja vuorovaikutusta. (Ghobadian & Gallear 1996, Tervosen 2001, 70 mukaan).

Työntekijät ovat yrityksen resurssi, josta kannattaa pitää huolta. Yrityksen kannattaa myös käyttää kaikkien työntekijöiden aivokapasiteetti ottamalla se mukaan laadun kehittämiseen. Useissa yrityksissä ryhmätyömenetelmät on koettu tuloksellisiksi toimintatavoiksi. Lisäksi työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen on välttämätöntä kilpailussa pysymisessä ja yrityksen kehittämisessä. (Tervonen 2001, 81.)

3 LASTENSUOJELUPALVELUJEN LAADUN VAATIMUKSET JA ARVIOINTI

Lastensuojelupalvelujen laatuun kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia lapselta, perheeltä, palvelun tilaajalta, työyhteisöstä, ammattialan etiikasta, tutkimuksien vaatimuksista, kokemusperäisestä tiedosta, lastensuojelun laeista, asetuksista sekä suosituksista ja laadunhallinnan vaatimuksista. Suurimmat odotukset ja vaatimukset lastensuojelupalveluissa kohdistuvat luonnollisesti lapseen, perheeseen tai lähiomaisiin sekä palvelun tilaajaan. Lapselle, joka on kasvanut turvattomissa olosuhteissa, tunne välittämisestä, turvallisuudesta ja huolenpidosta on tärkeintä. Hyvä palvelu huomioi lapsen omat toiveet ja odotukset lapsen elämään liittyvissä asioissa. Perhe ja lähiomaiset arvostavat myös tasapuolista, oikeudenmukaista, kunnioittavaa ja avointa toimintaa. Kaikkien perheenjäsenten tulee tuntea itsensä hyväksytyksi ja tulevansa kuuluksi sekä ymmärretyksi. Lisäksi palvelun tilaajalla, tavallisesti sosiaalityöntekijällä, on yksilölliset palveluodotukset palvelun laadulle. (Rousu & Holma 2004, 12–13.)

Työyhteisössä voi olla haastavaa saada tutkittu tieto vakuuttavista toimintatavoista osaksi jokapäiväistä työtappaa. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa osataan arvioida tutkimusten luotettavuutta ja osataan ottaa käyttöön ne toimintamenetelmät, jotka ovat omien asiakkaiden osalta asianmukaisia. Tutkimuksien lisäksi kokemustiedon hyödyntäminen on tärkeää. Siksi esimerkiksi

asiakkailta saatava tieto on arvokasta asiakaspalvelun kehittämisessä. Perusoikeuslainsäädäntö ja kansainväliset sopimukset edellyttävät, että lapsen etu ja lapsen oikeudet tulee ottaa huomioon kaikessa toiminnassa. Hyvän lastensuojelutoiminnan keskeisiä tavoitteita ovat toiminnan avoimuus, asiakasnäkökulman korostaminen, suunnitelmallinen työote, tosiasioihin perustuva johtaminen ja yhdessä sovittu, arvioitu sekä dokumentoitu toimintatapa. (Rousu & Holma 2004, 13.)

Lastensuojelupalvelujen laatua voidaan tarkkailla myös analysoimalla laadun osa-alueita: mitä ehtoja voidaan laittaa työyhteisön, asiakkaan, tuotteiden ja prosessin laadulle. Työyhteisön laatua käsiteltäessä voidaan tarkastella organisaatiota arvojen, asiakaslähtöisyyden, muuntautumiskykyisyyden, innovatiivisuuden, palvelukyvyyn, käyttöasteen, toimintaympäristön esteettisyyden, vetovoimaisuuden, tunnettuuden, saavutettavuuden, aukiolo-, odotus- ja toimitusaikojen perusteella. Asiakassuhteen laatua voidaan arvioida tutkimalla muun muassa asiakassuhteen luotettavuutta, palveluhalukkuutta, sitoutuneisuutta, avoimuutta ja ymmärrettävyyttä. Tuotteiden laatuun vaikuttavat tuotelaadun yhdenmukaisuus, yksilöllisyys, turvallisuus, luotettavuus ja esteettisyys. Prosessin laadussa korostuvat esimerkiksi tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus, järjestelmällisyys, monipuolisuus, tehokkuus, tuloksen laatu ja vaikuttavuus. (Rousu & Holma 2004, 14–20.)

Rousun (2007, 10) tutkimuksen mukaan lastensuojelutyön vaikutusten seuranta ei ole ollut yleensä suunniteltua eikä asiakasvaikutuksille ole asetettu tavoitteita. Kaikissa tutkimuksen organisaatioissa arviointi oli pääsääntöisesti yhteistä tulkintaa kokemustiedon pohjalta ja hyvin toteutuvaa keskustelua. Rousu nimitti tämän tyyppisen tuloksellisuuden arvioinnin ”sosiaalisesti vaihtoksi”. Tutkitut organisaatiot eivät juurikaan hyödyntäneet asiakastyössä syntynyttä dokumentointia ja tieto jäi yksittäisten asiakkaiden sekä heidän työntekijöidensä tiedoksi asiakaskertomuksiin.

Lastensuojelun tuloksellisuuden arvioinnissa korostuvat muun muassa toimiva vuorovaikutus eri osallisten kesken, osallistumisen mahdollisuus, organisaation arvot ja asiakaseettinen vastuu. Tuloksellisuuden arvioinnilla on yhteys lastensuojelun perustehtävään ja tunne siitä, että ”samassa veneessä ollaan” kohti sovittua tavoitetta. Lisäksi tuloksellisuuden arvioinnissa on tärkeää, että

moniäänisyys ja kokemustieto ovat vahvasti mukana tietoperustassa. Olen-
naista on myös se, että erityisesti oman työn vaikutusten arviointiin kootaan
palautetietoa. Organisaation kestävä arvopohja, vahva tietoisuus perustehta-
vistä ja kannustava johtaminen ovat suhteessa hyviin tuloksiin lastensuojelu-
palveluissa. Henkilöstöllä tulee olla myös mahdollisuus paneutua työskente-
lyyn tavalla, mitä asiakkaan tilanne edellyttää. Keskeinen onnistumiseen vai-
kuttava tekijä asiakastyössä on vuorovaikutuksen laatu. Työntekijöiden kyky
yhteistyöhön ja sitoutuminen ”asiakkaan juttuun” sekä ammatilliset taidot ovat
tärkeitä. Yhdessä asiakkaan kanssa tehty tavoitteellinen asiakassuunnitelma
ja sen yhteinen arviointi on myös merkittävä onnistumiseen vaikuttava asia.
(Rousu 2007, 10–11.)

Lastensuojelun tuloksellisuuden osalta on viisi kriittistä menestystekijäryhmää,
joissa jokaisessa ryhmässä on noin 3–4 tekijää. Kolme menestystekijäryh-
mistä ovat sellaisia, että lastensuojelussa voidaan ylipäätään onnistua. Nämä
tekijät ovat: vahva asiakaslähtöinen organisaatio, osaaminen vastaa lasten-
suojelun ajankohtaisia vaatimuksia ja toimintaprosessit edistävät asiakkaan
voimavaraistumista. Lisäksi lastensuojelun pitkän aikavälin toimintaa voidaan
pitää kustannusvaikuttavana, kun asiakas kokee elämänlaatunsa kohentu-
neen ja lapsen tai nuoren kasvun riskiolosuhteet vähenevät. (Rousu 2007,
11.)

Lastensuojelusta tuotetaan erityisen vähän vaikuttavuustutkimuksia. Tietoa
tarvittaisiin esimerkiksi avohuollollisen tuen vaikutuksista lapseen, nuoreen ja
perheeseen, kun valtaosa lastensuojelun asiakkaista on avohuollon asiakkuu-
dessa. Lastensuojelun tutkimus on ollut ja on vieläkin vailla systemaattisen
tutkimusentekemisen perusrahoitusta ja tutkimus on edelleen yksittäistä sekä
sattumanvaraista, vaikka lastensuojelun koskeva tutkimustieto on lisääntynyt
ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen eri oppiaineissa. (Rousu 2018, 65–80.)

Suomessa ei ole olemassa kansallista lastensuojelun toimintaa koskevaa tut-
kimusohjelmaa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen lastensuojelun vuositilas-
toissa ei ole myöskään tietoa asiakaskokemuksista, tukitoimien käytöstä ja nii-
den vaikutuksista. Lisäksi asiakkaiden kokemustietoa ei kerätä järjestelmälli-
sesti ja tällä hetkellä tietoa saadaan vähän, vain joidenkin palvelujen ja toimi-

joiden osalta. Lastensuojelun tilanne edellyttäisi systemaattisista asiakaspalautteen kokoamista. (Rousu 2020.) Hiilamo (2014, E2) pitää myös sosiaalialan tutkimuksen rahoitusta olemattomana terveystieteisiin verrattuna. Sosiaalialan ammattilaiset eivät voi saada esimerkiksi erityisvaltionosuutta tutkimustoimintaan ja erikoistumiskoulutukseen, toisin kuin lääkärit.

Porrassalmen (2012, 2) mukaan lastensuojelun vaikuttavuustutkimuksien vähäisyys näkyy myös laatuksien määrittelyssä kunnallisten palvelujen kilpailuttamisessa. Eri kuntien ja kaupunkien määritelmät esimerkiksi lastensuojelun laitoshoidon laatuksista ovat hyvin erilaisia. Tarjouspyyntöjen asiakirjojen perusteella on vaikea selvittää palvelujen todellista laatua.

Kansainvälisestikin lastensuojelun vaikuttavuuden seuranta ja tutkimus on vähäistä ja menetelmällisesti pirstaloitunutta johtuen lastensuojelun laaja-alaisuudesta ja erilaisista organisaatioista sekä tutkimusta ohjaavista seikoista. (Forrester 2017; Kananoja & Ruuskanen 2019; La Valle ym. 2016; Pösö 2010; Westman ym. 2005, Flinkin & Aaltion 2020 mukaan.) Lastensuojeluorganisaatioissa ja tutkimuksissa voidaan mitata, seurata ja arvioida muun muassa palvelujen käyttöä ja laatua, kustannuksia, toimenpiteitä sekä erilaisia hyvinvointi- ja toimintakykyä muuttajia. Tarkastelujaksona voi olla lastensuojelun asiakkuus, tietyn palvelun aikaiset muutokset sekä erilaiset myöhempään elämäntapaan liittyvät asiat tai jopa ylisukupolviset tekijät. (Olmiala 2007, Flinkin & Aaltion 2020 mukaan.)

Kaikki arviointi- ja seurantatieto eivät kerro lastensuojelun asiakkaisiin liittyvistä vaikutuksista. Lastensuojelun tavoitteet tulisi määrittellä asiakkaiden elämässä tapahtuneiden muutosten kautta esimerkiksi asiakasmäärien tai kustannusten sijaan, jolloin nämä tekijät olisivat myös vaikuttavuuden seuranta- ja arviointikohde. (Kananoja & Ruuskanen 2019; Olmiala 2007; Rousu 2007, Flinkin & Aaltion 2020 mukaan.) Etenkin lastensuojelussa isona haasteena vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden todistamisessa on se, että siinä työskennellään paljon erilaisten asiakkaiden ja haasteiden kanssa erilaisilla ajanjaksoilla (Forrester 2017; Kivipelto ym. 2013; Munro 2010; Pösö 2010, Flinkin & Aaltion mukaan 2020).

Lastensuojelu linkittyy myös muihin palveluihin, jolloin lastensuojelun osuuden määrittäminen ja erottaminen kokonaisuudesta on vaikutusten osoittamisen suhteen vaikeaa. Lisäksi sosiaalityöntekijän, vanhempien ja lapsen välillä voi olla näkemuseroja työn tavoitteista ja joskus työssä toimitaan myös vastoin perheen tahtoa. Asiakaslähtöisten tavoitteiden mittaaminen määrällisesti ja väestötasolla pitää sisällään myös haasteita sekä menetelmäongelmia. (Flink & Aaltio 2020.)

Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön tutkijat Asko Suikkanen, Ullamaija Seppälä, Petteri Paasio ja Ritva Linnakangas peräänkuuluttavat perheiden palveluiden vaikuttavuuden seurantaan ja edellyttävät standardoitujen sekä kansainvälisten mittareiden käyttöönottoa (Satka 2015). Linnakangas ym. (2015) mukaan luotettavat havainnot edellyttävät mittaamista ja mittareita. Suomesta puuttuu sosiaalityön empiirinen vaikuttavuustutkimus, koska vaadittava osaaminen mittaamisesta ja mittareista puuttuu. Forresterin (2017) mukaan lastensuojelun monimuotoisuudesta ja tutkimuksen vähyydestä johtuen riittävää tietoa käytettävissä olevista mittareista on lastensuojelussa vähän (Flink & Aaltio 2020). Hoodin (2019) mukaan mittarit eivät automaattisesti myöskään tavoita yksilötason työn kannalta merkittäviä tekijöitä, sillä mittareiden käyttöä asiakastyössä on kritisoitu joustamattomaksi ja kankeaksi (Flink & Aaltio 2020).

Britanniassa on sovellettu hyvinvointipalveluihin erilaisia mittareita jo pitkään, mutta toisaalta samaan aikaan sieltä tulvi tietoa mittareiden vastaliikkeestä. Professori Brid Featherstonen mukaan lastensuojelua ja sosiaalipalveluja tuottavat organisaatiot ja niiden työntekijät eivät pysty kohtaamaan perheiden arkisia tarpeita tiukkaan standardisoiduissa prosesseissa. Featherstonen mukaan lastensuojelu tarvitsee mission, joka pohjautuu huolenpidon etiikalle. (Satka 2015.)

4 LASTENSUOJELUTYÖTÄ OHJAAVAT PERIAATTEET

Lastensuojelulaissa on kirjattu perusta lastensuojelun periaatteista. Lastensuojelussa on käytettävä ensisijaisesti avohuollon tukitoimia, jollei lapsen etu muuta vaadi. Lisäksi on toimittava mahdollisimman hienovaraisesti. Lasten-

suojelun on lain mukaan edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia. Lastensuojelun on myös autettava vanhempia tai muita huoltajia lapsen huolenpidossa. Lisäksi lastensuojelun on yritettävä ennaltaehkäistä perheen ja lapsen ongelmia sekä puuttumaan niihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Lapsen etu on otettava huomioon ensisijaisesti lastensuojelua toteutettaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 11; Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

Lapsen etua arvioidessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten erilaiset vaihtoehdot turvaavat lapselle muun muassa tasapainoisen hyvinvoinnin ja kehityksen sekä jatkuvat ja läheiset ihmissuhteet. Ratkaisuja punnittaessa tulee kiinnittää huomiota myös lapsen mahdollisuuteen saada hellyyttä sekä iän mukaista huolenpitoa ja turvallisen kasvuympäristön sekä henkisen koskemattomuuden. Lapsen etua punnittaessa tulee huomioida lisäksi lapsen mahdollinen osallistuminen ja vaikuttaminen omissa asioissa sekä kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioiminen. (Lastensuojelulaki 3.4.2007/417.)

Lastensuojelua toteutettaessa ja sitä arvioitaessa on otettava huomioon ennen kaikkea lapsen etu. Eri toimenpidevaihtoehtoja ja ratkaisuja arvioitaessa on huomioitava, että ne turvaavat lapselle: mahdollisuuden saada hellyyttä ja ymmärtämystä, iän ja kehitystason mukaisen huolenpidon, tasapainoisen hyvinvoinnin ja kehityksen, jatkuvat ihmissuhteet, ruumiillisen ja henkisen koskemattomuuden, turvallisen kasvuympäristön, toivomuksia ja taipumuksia vastaavan koulutuksen, kasvamisen vastuullisuuteen, itsenäistymisen, mahdollisuuden vaikuttamiseen ja osallistumiseen omissa asioissa sekä uskonnollisen, kulttuurisen ja kielellisen taustan huomioimisen. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13.)

Lapsen etu koostuu monista lapsen hyvinvoinnin osalta merkittävistä asioista. Työntekijältä se edellyttää lapsen ja hänen elämäntilanteensa kokonaisvaltaista perehtymistä ja paneutumista siihen, riittävästi aikaa ja luottamuksen rakentamista, jotta työskentelyssä voivat toteutua oikeudenmukaisuus, avoimuus, luotettavuus, turvallisuus ja lastensuojelutoimien suhteellisuusperiaate. Eri vaihtoehtojen selvittäminen ja perusteiden esittäminen sekä asiakkaita arvosta kohtelu tulee korostua lastensuojelun jokaisessa vaiheessa. Oikeudenmukaisuus voi toteutua vain perustelemalla päätöksiä lapsen edulla. Lapsella

on oikeus osallistua häntä itseään koskevaan päätöksentekoon ja lapselle tulee turvata hänen tarvitsema suojeleminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 14; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Turvallisuus lastensuojelussa huomioidaan niin ihmissuhteissa, vuorovaikutuksessa kuin olosuhteissa. Lastensuojelussa on tärkeää huomioida jokaisessa tilanteessa lapsen kokema turvallisuuden tunne ja edistää sitä. Erityisesti haavoittuvissa olosuhteissa elävien lasten osalta lapsen oikeuksien sopimus korostaa turvallisuuden huomioimista. Lapselle pitää turvata oikeus ilman syrjityksi tulemisen pelkoa näyttää oma mielipiteensä ja harjoittaa tiettyä uskuntoa sekä noudattaa kulttuurisia tapoja. Lapsen asioita käsiteltäessä tulee ottaa huomioon lapsen ikä ja kehitystaso. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 14–15; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Asiakkaiden perusoikeudet ja ihmisarvo kuuluvat lastensuojelun eettisiin periaatteisiin. Yksityisyyden suoja ja ihmisarvoista kohtelua korostetaan lastensuojelussa, mikä näkyy lastensuojelussa esimerkiksi asiakkaiden kunnioittavana kohteluna. Lastensuojelussa huomioidaan myös Yhdistyneiden Kansakuntien (YK) lapsen oikeuksien sopimuksessa taatut lapsen oikeudet ja viranomaisille asetetut velvoitteet. Suomi on ratifioinut sopimuksen ja siten sitoutunut muuttamaan toimintansa ja lakinsa sopimusta vastaaviksi. Lapsen oikeuksien sopimuksen neljä yleistä periaatetta ovat syrjimättömyys, lapsen edun huomioiminen, oikeus elämään ja kehittymiseen sekä lapsen näkemysten kunnioittaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 13; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Lapsen oikeuksien sopimus painottaa huoltajien kasvatusvastuun kunnioittamista. Lastensuojelussa tämä velvoittaa luotettavaa ja avointa tietoa lapsen ikätason kehityksestä ja niistä tukimuodoista, joiden avulla perheen ja lapsen on mahdollista saada tarvitsemaansa apua. Aina ei voida tehdä lapsen tai huoltajan toiveiden mukaisia ratkaisuja. Siksi lastensuojelun toimintakäytäntöjen ja ratkaisujen on oltava perusteltuja. Viranomaisten toimenpiteiden tulee olla oikeassa myös suhteessa asiakkaan auttamisen tavoitteisiin. Toimintaperiaatteena on järjestää asia mahdollisimman vähäisellä puuttumisella niin, että

tarvittava vaikutus saadaan aikaan. Tämä näkyy erityisesti esimerkiksi tahdonvastaisissa lastensuojelutoimenpiteissä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 15; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Eettisiin periaatteisiin kuuluu tärkeänä osana myös hyvä vuorovaikutus, joka osoittaa asiakkaasta välittämistä. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa korostuvat empatia, inhimillisyys ja arvostus. Lastensuojelun henkilöstöllä tulee olla erityistä osaamista vuorovaikutuksessa, esimerkiksi ristiriitatilanteiden rakentavassa käsittelyssä asiakkaan kanssa. Eettiset periaatteet korostavat myös perheiden ja lasten kanssa toimivien työntekijöiden omaa vastuuta lasten kasvatuksessa ja vanhemmuuden tukemisessa sekä sen tiedostamista. Lisäksi työntekijöillä tulee olla selkeästi määritellyt vastuut ja työntekijän on ymmärrettävä vastuunsa tekemästään työstä perheelle, lapselle, omalle organisaatiolle ja yhteiskunnallekin. Johdon tulee myös tiedostaa vastuunsa työntekijän tukena ja hyvälaatuisen työn mahdollistajana. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 15–16; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

Eettisiin periaatteisiin kuuluvat myös vastuulliset päätökset ja toimintakulttuuri. Onnistuminen asiakaskohtaisessa työskentelyssä vaatii oman organisaation, ylemmän johdon ja poliittisten päätöksentekijöiden tukea. Palvelujärjestelmän pirstaleisuus ja sektorien väliset rajapinnat vaikeuttavat lastensuojelutyötä. Lisäksi palvelujen järjestämisen ja siihen liittyvän päätöksenteon pitää perustua lasten ja perheiden tarpeisiin. Työntekijöiden tulee myös tiedottaa palveluista huoltajille, lapsille ja nuorille ymmärrettävällä tavalla. Asiakkaiden palautetta pitää koota kehitystyön tueksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 16; Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021.)

5 LASTENSUOJELUN LAATUSUOSITUKSET

Lastensuojelun laatusuositukset on jaettu seuraaviin osioihin: osallisuus, palvelujärjestelmä, lastensuojelun ammattilaiset ja työyhteisöt, palvelutarpeen arviointi sekä sijaishuollon laatukriteerit ja valvonta. Avain vaikuttavien lastensuojelupalveluiden kehittämiseksi on lasten ja vanhempien osallistumisen vahvistaminen. Tunteakseen itsensä osalliseksi lapsen ja vanhemman tulee voida

kokea ja luottaa siihen, että tulee kuulluksi ja pääsee esittämään oman mielipiteensä käsiteltävään asiaan. Oikea-aikainen yhteistyö ja tiedonkulku varhaiskasvatuksen, koulun ja terveydenhuollon sekä perheen kanssa on tärkeää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 5, 18.)

Lastensuojelulaissa (417/2007) käsitellään myös lapsen osallisuutta. Lain mukaan on selvitettävä lapsen mielipide ja toivomukset sekä otettava ne huomioon lapsen kehitystason edellyttämällä tavalla. Lisäksi lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän tai muun lastensuojelun työntekijän tulee tavata lapsi riittävän usein henkilökohtaisesta asiakassuunnitelmaan kirjattavalla tavalla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 18; Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

Merkittävää lapsen kanssa työskennellessä on, että lapsi tulee kuulluksi ja hänen mielipiteensä huomioidaan lapsen edun mukaisesti. Lapselle ja nuorelle on myös tärkeää antaa tietoa ymmärrettävästi. Lapsen ja nuoren pitää saada myös vaikuttaa hänen kanssaan tehtävään työhön. Sekä lapsen että vanhempien on tärkeää tietää, kuka sosiaalityöntekijä vastaa hänen asioistaan ja miten hänet tavoittaa. Olennaista on lisäksi se, että työntekijällä on riittävästi aikaa varattuna eikä työntekijä vaihtuisi usein. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 18.)

Lastensuojelupalveluista vastaava johto ja työntekijät oppivat ymmärtämään paremmin asiakkaiden näkökulmaa ottamalla vanhemmat ja lapset mukaan kehittämään palveluja. Laatusuositus edellyttääkin kuntia laatimaan perheiden osallistumisen vahvistamiseksi ja parantamiseksi lastensuojelupalveluiden suunnitelman. Suunnitelmassa pitää olla konkreettisia toimenpiteitä osallistumisen edistämiseksi. Perheiden osallisuutta palvelujen kehittämisessä voidaan toteuttaa esimerkiksi koulutuksien, kuulemistilaisuuksien ja asiantuntijaryhmien toiminnan avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 20.)

Lapsilähtöinen yhteinen palvelujärjestelmä on yksi tärkeä osa lastensuojelun laatusuosituksissa. Lastensuojelun tavoitteena on, että lapsi tulee autetuksi riippumatta siitä, missä hän asuu tai mitä palveluja hän käyttää. Lapsen ja perheen kannalta on tärkeää, että palvelut muodostavat mahdollisimman ehjän kokonaisuuden. Lisäksi lapsen, nuoren, vanhempien/huoltajien ja työntekijän tulee voida luottaa palvelujärjestelmään ja siinä käytettäviin työmenetelmiin.

Työntekijän tulee olla mahdollisuus havainnoida lapsen kasvuympäristöä ja kodin olosuhteita. Työskentelytapojen pitää olla myös monipuolisia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 23.)

Lastensuojelun laatusuosituksissa korostetaan osaavia ammattilaisia, koska lastensuojelu vaatii erityisosaamista henkilöstöltä. Vuorovaikutustaidot, joiden avulla luodaan luottamuksellinen asiakassuhde, ovat keskeistä ammattitaidossa. Dialogisuus on tärkeää erilaisissa tilanteissa, jotta niihin tulisi kuunteleva ja turvallinen ilmapiiri. Lastensuojelun työntekijöiden on pidettävä lapsen etu keskiössä ja tunnettava lapsen oikeudet. Lisäksi työntekijöiden on kyettävä työskentelemään eri kulttuureista tulevien kanssa ja kohtaamaan erilaisuutta. Työntekijöiden on osattava toimia myös läpinäkyvästi suhteessa asiakaisiin ja ymmärtää hyvän hallintomenettelyn periaatteet, työtä ohjaavat lait ja säädökset. Työntekijällä on hyvä olla tietoa lapsen kehityksestä ja lapsen kehitykseen liittyvistä suojaavista ja riskitekijöistä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 28.)

Lapsi- ja perhekohtaisen arvioinnin tehtävänä on tunnistaa lapsen ja perheen tuen tarpeet aikaisessa vaiheessa niin, että mahdollinen tuki mitoitetaan ja ajoitetaan oikein. Siksi arviointi on yleensä asiakassuhteen aloitusvaiheessa. Luottamuksen rakentumiselle on tärkeää tapa, miten arviointi toteutetaan. Arvioinnin tavoitteena on suojata lasta kaikilta hyvinvoinnin ja kehityksen riskeiltä. Arvioinnissa lapsella on oikeus ilmaista mielipiteensä ja tulla kuulluksi. Lapsella on oikeus myös olla osallistumatta arviointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 35.)

6 SOSIAALIPALVELUJA OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Suomessa sosiaalipalvelujen laadukkuus pyritään varmistamaan lainsäädännöllä. Kuka tahansa ei pysty palveluja tuottamaan. Lainsäädännön tavoitteena on muun muassa, että työntekijät ovat ammattitaitoisia ja asiakkaat saavat hyvää kohtelua sekä palvelua.

Sosiaalipalveluja tuottavan yksityisen palvelujen tuottajan täytyy olla yksityisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottajien rekisterissä Valverissa.

Rekisteröityminen tapahtuu joko tekemällä ilmoitus tai hakemalla lupaa. Laki yksityisistä sosiaalipalveluista edellyttää, että palvelun tuottajalla on riittävä henkilöstömäärä suhteessa asiakasmäärään, henkilöstöllä on soveltuva alan koulutus, yrityksessä on vastuuhenkilö ja omavalvontasuunnitelma. (Aluehallintovirasto s.a.a; Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.)

Mikäli yrityksen toiminta ei ole ympärivuorokautista toimintaa, on yrityksen toiminta ilmoituksen varaista toimintaa. Yrityksen toiminnasta tulee tehdä ilmoitus ennen toiminnan aloittamista jokaiseen kuntaan, jossa palveluja tuotetaan. Ilmoituksessa edellytetään muun muassa yrityksen toimintasuunnitelmaa, kaupparekisteriotetta ja jäljennöksiä vastuuhenkilön tutkintotodistuksista. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista 1053/2011; Aluehallintovirasto s.a.a.)

Ilmoituksen lähetetyissä kunnissa ja kaupungeissa kuntien sosiaalihuollosta vastaava toimielin, kuten perusturva- ja terveyslautakunta, käsittelee ilmoitukset. Käsitteilyn jälkeen kunnat lähettävät ilmoitukset aluehallintovirastoon, joka rekisteröi yrityksen Yksityisten sosiaali- ja terveydenhuollon palvelunantajien rekisteriin Valveriin (Valvira 2020).

Sosiaalipalvelujen pääasiallinen valvova viranomainen on kunta, mutta aluehallintovirasto valvoo lisäksi omalla alueella tuotettavissa sekä yksityisiä että julkisia sosiaalipalveluja. Aluehallintovirastolta on mahdollista saada ohjausta toiminnan laadun parantamiseen. Lisäksi aluehallintovirasto tekee ennakkollista ja jälkikäteistä valvontaa. (Aluehallintovirasto s.a.b.)

Yksityisten sosiaalipalvelujen tuottajien tulee täyttää yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain asetetut vaatimukset. Palvelun tuottajan on laadittava omavalvontasuunnitelma, joka on julkisesti nähtävänä sekä seurattava sen toteutumista. Organisaatiossa pitää olla myös nimettynä vastuuhenkilö, joka vastaa, että palvelut täyttävät niille asetetut ehdot. (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922; Kaikko 2016.)

Sosiaalipalveluja tuottavien yritysten toimintaa ohjaavat myös useat muut eri lait, asetukset ja suositukset. Esimerkiksi Perhepalvelut HeiKa Oy:ssä toimin-

taa ohjaavat sosiaalihuoltolaki, laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista, laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä, lastensuojelulaki, laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista.

Sosiaalihuoltolain tarkoituksena on muun muassa ylläpitää ja edistää sosiaalista turvallisuutta ja hyvinvointia, edistää osallisuutta ja vähentää eriarvoisuutta, edistää asiakkaan oikeutta hyvään kohteluun ja palveluun. Sosiaalihuoltolaissa painopiste on asiakkaan ja lapsen edussa. Sosiaalihuoltolain mukaan kaikissa toimissa tulee ottaa huomioon lapsen etu. Toiminnassa on kiinnitettävä huomiota siihen, että eri ratkaisut turvaavat parhaiten lapsen tasapainoisen hyvinvoinnin ja kehityksen sekä ruumiillisen ja henkisen koskemattomuuden. Lapsella on oikeus turvalliseen kasvuympäristöön ja lapsen pitää saada kehitystason mukaista huolenpitoa. (Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.)

Lain sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista tavoitteena on edistää asiakaslähtöisyyttä, kuten asiakkaan oikeutta hyvään kohteluun ja palveluun sosiaalihuollossa sekä lisätä luottamuksellisuutta. Laissa korostetaan esimerkiksi asiakkaan oikeutta saada selvitys eri toimenpidevaihtoehdoista, itsemääräämisoikeutta ja osallistumista. Laissa käsitellään myös salassapitoa, vaitiolovelvollisuutta ja salassa pidettävien tietojen luovuttamista. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.)

Perhepalvelut HelKa Oy:n toimintaa ohjaa myös lastensuojelulaki, jossa määritellään lastensuojelun keskeiset periaatteet. Lastensuojelulaissa käsitellään esimerkiksi lastensuojelun järjestämistä, menettelysäännöksiä, lapsen osallisuutta, avohuollon tukitoimia ja kiireellistä sijoittamista sekä huostaanottoa. (Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.)

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä ja laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä ohjaavat osaavien ammattilaisten palkkaamisessa. Työntekijällä tulee olla ammattitoiminnan vaatima koulutus, riittävä ammatillinen pätevyys ja valmiudet ylläpitää sekä kehittää ammattitaitoaan (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817). Uuden työntekijän aloittaessa työt työnantajan tulee pyytää työntekijältä nähtäväksi rikosrekisterilain

(770/1993) 6 §:n 2 momentissa tarkoitettu ote rikosrekisteristä (Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504).

Lakien ja asetusten lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut laatusuosituksia lastensuojelupalvelujen toteuttamisen, kehittämisen, johtamisen ja arvioinnin tukemiseksi. Lapsi on laatusuosituksen keskipisteenä. Laatusuosituksen eettiset periaatteet ovat lapsen etu, asiakkaiden perusoikeudet ja ihmisarvo, vuorovaikutus, henkilöstön työn laatu ja vastuulliset päätökset sekä toimintakulttuuri. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 12.)

7 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyyttä voidaan määritellä monella eri tavoin. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksista ja kokemuksista palvelun suhteen. Asiakaskokemus on seurausta asiakkaan arvioista sekä niihin liittyvistä tunteista, jotka muodostuvat vuorovaikutustilanteista palvelun tarjoajan kanssa. Asiakastyytyväisyydessä vaikuttaa, miten asiakas kohdataan ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ja mitä hyötyä asiakas kokee saavansa palvelusta. Asiakas on tyytyväinen, kun palvelukokemus vastaa odotuksia. Hyvä asiakaskokemus vaatii asiakkaiden tarpeiden todellista ymmärtämistä ja niihin vastaamista. (Kauppalehti 2015; Stenroos 2019.)

Suomessa lastensuojelun asiakkaiden kokemustietoa ei kerätä järjestelmällisesti. Siksi tietoa on vain vähän, vain joidenkin toimijoiden ja palvelujen osalta. Satunnaisia tutkimuksia on tehty kuitenkin esimerkiksi korkeakouluissa ja erilaisissa tutkimushankkeissa. Esimerkiksi Onnistumisen tekijät -tutkimushankkeessa valtaosa lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalipalvelujen asiakkuudessa olevista lapsista, nuorista ja vanhemmista/huoltajista kokivat saaneensa apua sekä tukea. Tutkimuksen mukaan keskeiset tekijät onnistumisissa lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä ovat asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon mielestä hyvin samanlaisia. Onnistumisissa korostuivat luottamuksellisuus ja avoimuus lapsen, nuoren sekä hänen perheensä ja työntekijöiden välillä. Tärkeänä pidettiin myös jatkuvuutta oman työntekijän kanssa, jolloin yhteisymmärrys ja hyvä vuorovaikutus edistävät vaikeista asi-

oista puhumista. Yhteistyön tulee myös rakentua asiakkaan omien voimavarojen ja motivaation mukaan. Lisäksi tuntemus kuulluksi tulemisesta ja tasa-arvoisesta kohtaamisesta luovat hyvät mahdollisuudet löytää sopivia ratkaisuja. (Rousu 2020.)

Tärkeänä onnistumisissa pidettiin sitä, että työntekijällä on riittävästi aikaa asiakkaalle. Lisäksi onnistumista edistää, kun työntekijä pysyy samana pidemmän aikaa ja on hyvin asiakkaan tavoitettavissa. Tärkeää on myös se, että työntekijän yhteistyö toimii hyvin muiden lapsen, nuoren ja perheen kanssa toimivien kesken. Samoin onnistuminen lastensuojelun ja lapsiperheiden sosiaalityössä edellyttää, että työntekijä saa omaan jaksamiseen ja kehittymiseen lähitukea. Työntekijän pitää saada työyhteisöstä apua ja tukea vaativissa asiakastilanteissa. Hyvinvoiva työntekijä on sekä työnantajan että asiakkaan etu. (Rousu 2020.)

Lastensuojelun asiakkaan tuntiessa, että työskentelyssä on onnistuttu, voidaan asiakastyytyväisyyden katsovan olevan hyvää. Onnistuminen edellyttää työntekijän ammatillisen osaamisen, hyvien vuorovaikutustaitojen ja riittävien resurssien lisäksi riittävän pitkäkestoista tukea asiakkaalle. Lisäksi tuen oikea-aikaisuudella, työntekijän tavoitettavuudella ja hyvällä verkostoyhteistyöllä on merkitys työn onnistumiseen. (Harju 2020.)

Onnistumisen tekijät – tutkimuksessa korostuivat myös asiakkaan arvostava kohtaaminen ja osallisuus työskentelyssä. Tulosten mukaan onnistuminen edellyttää myös riittävää henkilöstömäärää ja aikaa työn tekemiselle. Ammattitaito, hyvä johtaminen, kannustava työyhteisö ja työhyvinvointi ovat myös ratkaisevia asioita onnistamisen saavuttamiseksi. Kokemus työssä onnistumisesta on huomattava tekijä myös työssä pysymisen ja jaksamisen kannalta. (Stauffer & Sysmälainen 2020.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakaspalautteen keräämisen haasteena on se, että esimerkiksi mittarit ja keruun tavat vaihtelevat maassamme suuresti. Nykyinen tapa tuottaa ei-vertailukelpoista tietoa asiakastyytyväisyydestä sote-palveluissa. Lisäksi osa palveluntuottajista ei kerää ja hyödynnä asiakaspalautetta järjestelmällisesti. Erityisesti tämä on näkyvissä sosiaalipalveluissa. Ainoat valtakunnalliset yhteiset asiakastyytyväisyyskyselyt ovat Terveyden ja

hyvinvoinnin laitoksen synnytyssairaaloille ja terveyskeskuksille tekemät kyselyt joka toinen vuosi. Lisäksi yliopistolliset sairaalat ovat ottaneet käyttöön yhteisiä asiakaspalautemittareita. (Peränen & Sainio 2018.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos toteutti projektin asiakaspalautteiden keruun yhtenäistämistä vuonna 2018 sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiantona. Projektissa syntyi esitys yhtenäisestä valtakunnallisesta tiedonkeruun vaihtoehtoista ja mallista, mutta työ keskeytyi 2019. Työ käynnistettiin uudelleen 2020 Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen sekä maakuntien edustajien työryhmätyöskentelynä. Ohjeistukset asiakaspalautteen keruuseen pitäisi tulla alueille ja kuntiin vuoden 2022 aikana. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

Asiakaslähtöisyyteen liittyviä asioita lastensuojelussa käsitellään tarkemmin lastensuojelua ohjaavissa periaatteissa sekä eettisissä periaatteissa, lastensuojelun laatusuosituksissa ja laadun vaatimuksissa sekä monissa laissa, kuten laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista sekä lastensuojelulaissa. Lakien tavoitteena on edistää asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Lisäksi periaatteissa ja suosituksissa korostuu lapsen etu.

Eettiset periaatteet pohjautuvat Valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eettisen neuvottelukunnan, ETENEn, sekä sosiaali- ja terveysalan eettisiin periaatteisiin. Laatusuosituksen eettiset periaatteet ovat lapsen etu, asiakkaiden perusoikeudet ja ihmisarvo, vuorovaikutus, ammattihenkilöstön työn laatu ja vastuulliset päätökset sekä toimintakulttuuri. Eettiset periaatteet täydentävät lastensuojelulakiin kirjattuja periaatteita. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021; Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 12; Talentia ry 2017.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) ja Suomen Kuntaliitto ovat laatineet ensimmäisen lastensuojelun laatusuosituksen 2014 ja sitä on päivitetty uudelleen 2019. Laatusuositus on suunnattu kaikille lastensuojelun ammattilaisille. Tämän lisäksi laatusuositus on tarkoitettu myös lapsille ja perheille sekä heidän läheisille. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2019, 9.)

8 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, hyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden ammattitaito ja hyvä johtaminen lisäävät työhyvinvointia, mikä vaikuttaa työssä jaksamiseen. Työhön sitoutuminen ja työn tuottavuus kasvavat työhyvinvoinnin kasvaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön vastuu omasta hyvinvoinnista, työn organisoimisen ja johtamisen tapa sekä työyhteisön rakenne ja toimivuus. Työhyvinvointiin liittyy myös ihmisen oma kokemus henkilökohtaisesta hyvinvoinnista. Työhyvinvointia mitatessa tarkastellaan edellä mainittuja tekijöitä ja näiden lisäksi työyhteisön tai työntekijän kokemusta hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin positiivisia merkkejä voivat olla esimerkiksi virtauksen kokemukset (flow), työn imu ja työtyytyväisyys sekä kielteisiä ilmentymiä puolestaan työhön uupumus, stressi ja leipääntyminen. Työhyvinvoinnin vaikutukset näkyvät työyhteisössä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Yksilötasolla vaikutukset näkyvät tuloksellisuudessa, työmotivaatiossa, työtyytyväisyydessä ja – moraalissa, työkyvyssä ja terveydessä sekä työyhteisötaidoissa. Organisaatiotasolla vaikutukset näkyvät henkilöstön vaihtuvuudessa, sairauspoissaoloissa, yrityksen tuloksessa ja yrityskuvassa. (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu s.a.)

Työyhteisöllä on iso merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä (Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu). Työhyvinvointi edellyttää organisaatiolta järjestelmällistä johtamista: strategista suunnittelua, tekoja työntekijöiden voimavarojen kasvattamiseksi ja työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia. Hyvinvoiva työyhteisö on rakenteeltaan joustava ja tavoitteellinen, se kehittää jatkuvasti toimintaansa ja siellä on turvallista toimia. Työhyvinvointiin vaikuttaa suuresti myös itse työ ja se, miten työyhteisöä johdetaan. Se, miten työntekijä voi vaikuttaa oman työn pelisääntöihin, vaikuttaa suuresti työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin voi vaikuttaa esimerkiksi se, missä määrin työ tarjoaa vapautta ja itsenäisyyttä aikataulujen sekä menettelytapojen päättämisessä. Työn motivoivuuteen vaikuttavat myös työstä saatu palaute ja työn vastuullisuus. (Manka & Manka 2016, 80, 107.)

Mankan (2006, 75–77) mukaan organisaation hyvinvointia ja menestymistä ennakoivat yhteinen visio, joustava rakenne, muutoksen johtamisen taito ja jatkuva kehittyminen sekä uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri. Työntekijöiden hyvinvoinnilla ja yrityksen tuloksellisuudella on myös kiistaton yhteys. Tutkimusten mukaan henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteä yhteys asiakastytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Hyvän työhyvinvoinnin pohjana on organisaation toimintakulttuuri, jonka edellytyksenä on tavoitteellinen toiminta asiakkaiden parhaaksi ja kunnioitus niin työntekijää kuin asiakasta kohtaan. Avoimet, oikeudenmukaiset ja inhimilliset johtajat ovat myös hyvän työhyvinvoinnin perusta. Lisäksi työntekijöiden keskinäiset suhteet työyhteisössä ovat työhyvinvoinnin kannalta keskeistä. (Sulavuori 2007, 10.)

Hyvä johtaminen näkyy myös hyvinvoivissa työyhteisöissä. Johtaminen nähdään nykyään entistä kokonaisvaltaisemmin ja johtajuuden myönteiset ominaisuudet ovat yhdistyneet eri johtajuusteorioissa. Hyvään johtajuuteen ja esimiehen ominaisuuksiin katsotaan seuraavia asioita: oikeudenmukainen ja reilu työn organisointi, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä tunneälykyys, työntekijöistä huolehtiminen, innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen ja positiivisuus. Johtajan ei tarvitse kuitenkaan olla yli-ihminen, koska työyhteisö voi kompensoida häneltä puuttuvia piirteitä. Johtajuus muodostuu koko työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka 2016, 140–142.)

Romanan (1999) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen työkyvyn ja -tyytyväisyyden tunteet sekä sitoutumisen aste. Työtyytyväisyys on ihmisen oma ja kokonaisvaltainen arvio työn tyydyttävyydestä. Siihen vaikuttavat yrityksen toimintatavat, esimiehet, työn sisältö ja määrä. Työkyvyssä on sen sijaan kysymys työn vaatimusten ja ihmisen toimintaedellytysten vastaavuudesta. Työkyky on subjektiivista terveyttä ja toimintakykyä. Lisäksi se on työyhteisön arvojen ja kulttuurin sopusuhtaa omien arvojen kanssa. Mielikuva omasta työkyvystä ohjaa suhtautumista työhön, käyttäytymistä ja asenteita. (Romana 1999, Sulavuoren 2007, 10 mukaan.)

Arosta (2001) työntekijä on sitoutunut työhön, kun hyväksyy työn tavoitteet ja yrittää saavuttaa ne. Sitoutuminen pysyy, kun työntekijällä on mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja hän tuntee hallitsevansa työn. Sitoutumisen ollessa aitoa, työntekijä kestää vastoinkäymisiä ja näkee tavoitteiden saavuttamisen mahdollisena. (Sulavuori 2007, 10.) Itseasiassa motivaatio syntyy yksinkertaisista asioista, kuten oikeudenmukaisuudesta ja toisen ihmisen kunnioittamisesta (Saari & Pyöriä 2012, 41).

Professori Juhani Ilmarinen korostaa yksilön omaa vastuuta työkyvyn huoltamisessa. Ilmarinen kuvaa työkykyä talona, jossa on neljä kerrosta. Kolme alimmaista kerrosta kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja (arvoja, ammatillista osaamista ja terveyttä) ja neljäs kerros itse työtä sekä työoloja. (Manka & Manka 2016, 66.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 162) mukaan yrityksen tuloksessa näkyy heti, jos työntekijät eivät ole innostuneita työstään. Menestyvät työyhteisöt ovat hyvinvoivia ja osaavia. Työntekijöiden innokkuutta ja sitoutumista ei luoda tuloksen vaatimisella tai korostamalla taloudellisia arvoja. Lisäksi on todennäköistä, että osaavimmat työntekijät siirtyvät toiseen työpaikkaan, jos työyhteisössä on huono ilmapiiri. (Juuti & Vuorela 2015, 162.)

Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018 -tutkimuksen mukaan työkykyjohtamisen taso on parantunut pitkällä aikavälillä Suomessa, mutta yritysten strategialinjauksissa henkilöstöön liittyvät asiat näkyvät edelleen verrattain vähän. Tutkimuksen mukaan työkykyjohtamisen perusteet, kuten työterveyshuolto ja terveellisten elintapojen edistäminen, ovat pääosin yrityksissä kunnossa. Sen sijaan strategisen tason asiat ovat pysyneet alhaisella tasolla koko tarkastelujakson ajan. Tutkimusjohtaja Tomi Hussin mielestä jatkossa kehittämisen keskiössä pitäisi olla strategisen tason asiat sekä kiinnittää huomiota enemmän henkilöstön kehittämiseen ja esimiestyöhön. Tutkimuksen tulos painottaa tarvetta työntekijöiden motivaation, työkyvyn ja osaamisen tarkempaan analysointiin ja kehittämiseen osana strategiatyötä (Keskinäinen Eläkeyhtiö Ilmarinen 2019.)

Työelämä muuttuu nopeasti ja sen mukana myös työhyvinvoinnin tarpeet sekä tavat kehittää sitä. Yrityksen menestyminen edellyttää kykyä uudistua ja kehittää omaa toimintaansa muutoksiin vastaten. Jatkuva kehittäminen ja innovatiivisuus on tärkeää myös työhyvinvoinnissa. Panostus työhyvinvointiin on kannattavaa, koska hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja innovatiivinen. (Puttonen ym. 2016, 4.)

Työ- ja elinkeinoministeriön koordinoima Työelämä 2020 -hanke antoi Työterveyslaitoksen tehtäväksi laatia tutkittuun tietoon perustuvia suosituksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. MEADOW-tutkimustulosten pohjalta ja Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää muun muassa työaikojen kehittäminen ja työaikojen hallinta, kannustaminen osaamisen kehittämiseen ja keinot kiireen hallintaan. Lisäksi työntekijöiden tulee olla mukana työn kehittämisessä. Työntekijöiden tulee myös saada tukea muutoksen hallinnassa. (Puttonen ym. 2016, 23–24.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen alussa työnantajan ja työntekijöiden tulee tunnistaa työyhteisönsä muutostarpeet. On myös huomattu, että mitä aikaisemmin työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan, sitä pienemmiksi jäävät ongelmista aiheutuneet kustannukset ja sitä enemmän on keinoja käytettävissä tilanteen ratkaisemiseksi. Nykytilanteen analyysissä kaikkien pitää tulla kuuluksi ja saada tuoda esille kehittämistarpeet. Tämän jälkeen mietitään yhdessä erilaisia uusia toimintatapoja esille tulleisiin haasteisiin. Tärkein vaihe on uusien toimintatapojen ottaminen käyttöön ja se on myös tavallisesti vaikein vaihe. Kehittäminen ei saa loppua projektin päättymiseen. Lisäksi on hyvä muistaa, että uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen vie oman aikansa. (Manka & Manka 2016, 91; Puttonen ym. 2016, 21.)

8.1 Työuupumus

Työhyvinvoinnilla on iso merkitys työuupumukseen. Työuupumus näyttäytyy kokonaisvaltaisena uupumusasteisena fyysisenä ja henkisenä väsymyksenä, heikentyneenä ammatillisena itsetuntona ja kynnistyneenä asenteena työtä kohtaan. Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittynyt häiriötila. (Ahola ym. 2018; Hakanen 2004, 22.)

Työuupumukseen voivat johtaa esimerkiksi liiallinen työmäärä tai työn tavoitteiden ja organisoinnin epäselvyys, mutta harvoin on nimettävissä yhtä ainoaa syytä. Työuupumus johtuu kuitenkin työn vaatimusten ja työntekijän voimavarojen epätasapainosta. (Hakanen 2004, 24; Suomen Mielenterveys ry 2021; Työterveyslaitos s.a.) Työuupumukseen liittyy riski sairastua esimerkiksi masennukseen, stressiperäisiin somaattisiin sairauksiin, uni- ja päihdehäiriöihin. Työuupumus lisää myös työkyvyttömyyden riskiä ja tapaturmia. (Ahola ym. 2018.) Suomessa miltei joka viides työntekijöistä tuntee melko paljon tai paljon stressioireita (Työterveyslaitos s.a.).

Hakasen (2004, 13–15) tutkimuksen tuloksissa nousi esille asioita, mitkä ovat yhteydessä työuupumukseen. Hakasen mukaan heikot sosioekonomiset ja yksilölliset lähtökohdat ovat yhteydessä koulutus- ja työtasoon. Työuupumusoireita oli nähtävissä enemmän heikoissa työoloissa työskentelevillä. Työuran epävakaus ja heikko taloudellinen toimeentulo olivat myös selvässä yhteydessä työuupumukseen. Yksityiselämän kuormitukset vaikuttivat enemmän yleiseen tyytyväisyyteen elämässä kuin työuupumukseen. Sen sijaan velvollisuuden tunne näyttäytyi työuupumuksen riskitekijänä silloin, kun työn vaatimukset olivat liian suuret. Tutkimuksessa monella työuupumusta edelsi vuosia voimavaroja kuluttaneet työolot, kuten saneeraukset. Haastatteluissa työuupumus liitettiin ennen kaikkea työn, ei muun elämän haasteisiin, vaikka työuupumusoireet heijastuivat myös yksityiselämään, esimerkiksi ihmissuhteisiin, kodin hoitoon ja vapaa-ajan viettoon. Hakasen mukaan työuupumus saattaaakin näkyä aiemmin vapaa-ajalla kuin töissä, kun voimavaroja sijoitetaan entistä enemmän työhön siitä selviytymiseksi.

Hakasen (2004, 15) tutkimus vahvisti käsitystä työuupumuksesta etenkin työperäisenä voimavarojen menettämisen prosessina. Siksi Hakasen mukaan työelämän pitäisi ehkäistä voimavarojen menetyksiä ja katkaista vastoin käymisten ketjuja, ennen kuin ne koskevat ihmisten terveyttä ja koko elämänlaatua. Hakanen korostaa tutkimuksessaan voimavarojen vahvistamista, mikä näkyy hyvinvointina niin työssä kuin muussa elämässä.

Lastensuojelun sosiaalityö on stressaava ammatti, jossa haasteena on henkilöstön heikko pysyminen ja henkilöstön vaihtuvuus. Kansainvälisten tutkimus-

ten mukaan lastensuojelussa työskentelevillä on iso riski sairastua työuupumukseen. Työuupumus on yhteydessä muun muassa liialliseen vastuunkantoon, venyviin työaikoihin ja huonoihin työoloihin sekä etenemismahdollisuuksiin. (McFadden ym. 2014.)

Sosiaalityö edellyttää kykyä ymmärtää toista ihmistä, palveluallttiutta ja omaaloitteisuutta. Työssä tarvitaan myös yhteistyötaitoja ja järjestelykykyä, missä pitää ottaa huomioon kaikkien tahojen työhön kohdistamia odotuksia. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa pyritään täyttämään ainoastaan ammatillisen selviytymisen kannalta tärkeimpien tahojen työhön kohdistamat vaatimukset, mikä köyhdyttää työn sisältöä. Psykkisesti kuormittavia tekijöitä ovat osaamisen riittämättömyys yhdessä hankalien asiakkaiden ja epärealististen odotusten kanssa. (Sulavuori 2007, 8-9.)

8.2 Työhyvinvointi sosiaalialalla

Covid-19-pandemia on vaikuttanut työhyvinvointiin eri tavoin eri ammattiryhmissä Kevan vuonna 2021 tekemän julkisen alan työhyvinvointi – tutkimuksen mukaan. Erityisesti kuntien sosiaali- ja terveysala ovat tiukilla, mikä on näkynyt muun muassa sairauspoissaolojen kasvuna. Sosiaalialalla työntekijöiden tyytyväisyys työyhteisöihin ja esimieheltä saatavaan tukeen on laskenut selvästi työkuormituksen säilyessä korkealla tasolla. Sosiaalialan henkilöstöstä vain joka toinen kokee saavansa palautetta esihenkilöltä ja vain 63 % työntekijöistä kokee työyhteisön ilmapiirin hyväksi. Lisäksi luottamus toisiin ihmisiin työyhteisöissä on vähentynyt ja harva on valmis suosittelemaan työpaikkaansa. (Keva 2021.)

Talentian erityisasiantuntija Heidi Pekkarisen mukaan viimeaikaiset selvitykset antavat järkyttävän kuvan sosiaalialan työhyvinvoinnista (Talentia 2021). Lastensuojelun Keskusliiton ja Talentian tekemän (2021) selvityksen mukaan esimerkiksi lastensuojelun laitoshoidon työntekijöistä jopa 74 % on pohtinut työpaikan vaihtoa ja vain kolmasosa henkilöstöstä on sitä mieltä, että työpaikalla panostetaan riittävästi työhyvinvointiin. Työntekijöistä 95 % kokee henkistä kuormitusta. Landgerenin (2019) mukaan myös moni vastavalmistunut miettii alanvaihtoa. Vastavalmistuneiden uraselvityksen mukaan 44 % prosenttia

vastaajista pitää työtä henkisesti liian kuormittavana. Lisäksi alan palkkataso ei houkuttele työntekijöitä.

Lastensuojelun Keskusliiton ja Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentian tekemässä kyselyssä sosiaalityöntekijöille, sosiaaliohjaajille ja perhetyöntekijöille vuonna 2018 nousivat esille samantyyppiset haasteet kuin vastavalmistuneidenkin joukossa. 80 % kyselyyn vastanneista koki työssään riittämättömyyden tunnetta, jonka taustalla olivat muun muassa liian suuret asiakasmäärät, työn huono organisointi ja työnjakoon liittyvät epäselvyydet. (Wilen 2018.)

Lastensuojelun Keskusliiton ja Talentian (2018) tekemässä kyselyssä työntekijät pitivät työssä jaksamisen kannalta tärkeitä asioita olevan esimiestyö, hyvä johtaminen, täydennyskoulutus ja mahdollisuus työnohjaukseen. Työntekijät pitivät työn jaksamisen kannalta resursseja tärkeämpinä asioina hyvää johtamista, työpariutta ja työnjaon selkeyttä. Työntekijöiden mukaan lastensuojelun laadun ja vaikuttavuuden kannalta viisi tärkeintä asiaa ovat: lapsen kanssa suoran työskentelyn lisääminen, lastensuojelun työntekijä/asiakasmäärä – tilanteen korjaaminen, tiimimuotoinen ja monialainen osaaminen, lainsäädäntöön liittyvän osaamisen lisääminen ja palvelutarpeen arviointi asiakkuuden eri vaiheissa.

Talentian erityisasiantuntija Heidi Pekkarisen mukaan työntekijöiden pysyvyyttä voitaisiin lisätä työolosuhteita ja työhyvinvointia parantamalla (Talentia 2021). Lastensuojelun Keskusliiton ja Talentian (2021) tutkimuksen mukaan työntekijöiden vaihtuvuutta voidaan parantaa muun muassa riittävällä henkilöstön määrällä, esihenkilöiden riittävällä tuella ja työsuojeluun panostamalla, esimerkiksi uhka- ja väkivaltatilanteiden toimintaohjeiden läpikäynnillä.

Vuosittain eläköityvistä sosiaalityöntekijöistä suurimman osan eläkelaji on työkyvyttömyyseläke, joka kertoo sosiaalialan vakavasta tilanteesta. Sosiaalialan kuormitus on tunnistettu myös eduskunnassa, ja hallituksessa on päätetty uudistaa työturvallisuuslakia niin, että se vastaisi paremmin työelämän psykososiaalisiin riskeihin. Lisäksi eduskunnassa asetettiin lastensuojelun sosiaali-

työhön vähimmäismitoitus. Tämän vuoden, 2022, alusta lastensuojelun sosiaalityöntekijällä voi olla vastuullaan enintään 30 lasta tai nuorta. (STT Viestintäpalvelut Oy 2022.)

Työhyvinvointi on yhteydessä myös asiakasryhmään ja työnantajaan. Lastensuojelussa työskentely ennakoi matalaa hyvinvointia, kun taas muissa lapsille ja perheille suunnatuissa palveluissa työskentely ennustaa parempaa työhyvinvointia. Yksityisen työnantajan, järjestön tai yhdistyksen palveluksessa työskentely ennakoi korkeampaa työhyvinvointia kuin kuntayhtymän, sairaanhoitopiirin, kaupungin tai kunnan palveluksessa toimiminen. (Saarenpää 2019.)

9 PERHEPALVELUT HELKA OY

Perhepalvelut HelKa Oy on perustettu 2016 ja yritys toimii sekä Pohjois-Savon että Etelä-Savon alueilla. Perhepalvelut HelKa Oy:ssä työskentelee tällä hetkellä yhteensä kuusi kokoaikaista työntekijää yrittäjät mukaan laskien. Katja Rissanen, allekirjoittanut, ja Helena Holopainen ovat Perhepalvelut HelKa Oy:n yrittäjät.

Perhepalvelut HelKa Oy:n palveluja ovat perhetyö, perhekuntoutus lapsiperheiden kotona, ammatillinen tukihenkilötoiminta ja lapsiperheiden kotipalvelu. Palvelujen tavoitteet, määrä ja sisältö sovitaan yhdessä sosiaalityöntekijän sekä perheen kanssa. (Rissanen & Holopainen 2016.) Perhepalvelut HelKa Oy ei tuota palveluja yksityisille asiakkaille.

Kun perheen arjen tilanteet ovat tulleet liian kuormittavaksi tai vanhempien omat voimavarat eivät riitä, voivat Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyöntekijät olla perheen tukena ja apuna. Perhetyöntekijät voivat toimia vanhempien/hoitajien kasvatuskumppaneina etsimällä ratkaisuja perheen haasteisiin ja vahvistamalla vanhempien omia voimavaroja. Perhetyöntekijät tukevat myös lasten ja nuorten iänmukaista kehitystä sekä kasvua. Tavoitteena on, että lapsen kehitys ja kasvu voisi jatkua turvallisesti lapsen omassa kodissa vanhempien kanssa. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Perhekuntoutus sopii tilanteisiin, joissa on iso huoli lapsesta tai nuoresta sekä perheen selviytymisestä. Perhepalvelut HelKa Oy:n perhekuntoutus toteutetaan perheen omassa kodissa ja vastaa perhekuntoutuspaikassa toteutettavaa kuntoutusjaksoa. Kuntoutuksen sisältö ja määrä suunnitellaan perhekohteisesti yhdessä sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa. Perhekuntoutuksen aikana harjoitellaan usein esimerkiksi perheen jäsenten välistä vuorovaikutusta ja arkirutiineja. Kuntoutus kestää usein noin 2–4 kuukautta ja tavoitteiden saavuttaminen edellyttää tavallisesti erittäin intensiivistä muutostyöskentelyä. Työmenetelminä käytetään muun muassa perhearviointia, läheisneuvonpitoa, sosiaaliohjausta ja dialogista keskustelua. Perhekuntoutuksen jälkeen perheissä jatketaan usein perhetyöllä. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Perhetyön tavoitteena on ennaltaehkäistä perheiden haastavia tilanteita ja vahvistaa perheen omaa selviytymistä arjen haastavissa tilanteissa. Perhetyötä tehdään perheen kotona ja tavoitteet voivat olla hyvin erilaiset riippuen perheestä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi arkirutiinien hallitseminen, perheen vuorovaikutustaitojen parantaminen, perheen toimintakyvyn vahvistaminen ja syrjäytymisen estäminen. Perhetyöhön kuuluvat muun muassa vanhemmuuden tukeminen, arjen asioissa auttaminen, voimavarojen vahvistaminen ja palveluohjaus. Perhetyö voi olla joko pitkäkestoista tai lyhytkestoista esimerkiksi perheen kriisitilanteessa. Perhetyön tavoitteet sovitaan yhdessä sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Ammatillinen tukihenkilö voi auttaa lasta ja nuorta erilaisissa elämän tilanteissa. Tukihenkilö voi auttaa esimerkiksi koulunkäyntiin, arkirutiineihin ja harrastuksiin liittyvissä asioissa ja olla kaverina asioidessa eri viranomaisten kanssa. Tukihenkilö auttaa myös usein itsenäistyvää nuorta, joka on muuttamassa ensimmäiseen omaan kotiin esimerkiksi sijaishuollon päättyessä. Tukihenkilötoiminnan tavoitteet ja sisältö sovitaan yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Perhepalvelut HelKa Oy tekee myös lapsiperheiden kotipalvelua, mikä on tavallisesti lyhytaikaista apua perheiden arjessa selviytymisen varmistamiseksi. Palvelu voi olla esimerkiksi apua kodinhoitoon liittyvissä asioissa tai lasten hoitoa. (Rissanen & Holopainen 2016.) Perhepalvelut HelKa Oy tekee lapsiperheiden kotipalvelua vähän suhteessa yrityksen muihin palveluihin.

9.1 Arvot ja strategiset tavoitteet

Perhepalvelut HelKa Oy:n arvoja ovat lapsen etu, toivo, luottamus ja tasa-arvoisuus. Arvot näkyvät yrityksen toimintatavoissa. Yritys käyttää työmenetelmiä, jotka tukevat arvoja. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Lapsen etu on yrityksen tärkein arvo. Työn tarkoituksena on saada lapsi kuuluksi ja näkyväksi niin omassa kodissa kuin kasvuympäristössä. Työntekijät pyrkivät toimimaan niin, että lapsen oikeudet toteutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Sanotaan, että ilman toivoa ei voi elää. Siksi toivo on Perhepalvelut HelKan yksi arvoista, mikä näkyy työntekijöiden toiminnassa. Työntekijät auttavat lapsia, nuoria ja vanhempia/huoltajia löytämään omat voimavarat sekä näkemään toivoa tulevaisuudessa. Työntekijät tukevat perhettä muutoksessa ja uskovat muutoksen toteutumiseen tuomalla esille perheen vahvuuksia sekä positiivisia asioita. Yrityksen työn periaatteena on katsoa elämässä eteenpäin, ei taaksepäin. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Luottamus on ehdoton edellytys työskentelylle ja siksi yksi tärkeä arvo Perhepalvelut HelKa Oy:ssä. Työntekijät ovat vaitiolovelvollisia ja yritys pyrkii tekemään sen, minkä lupaa. Työn tavoitteena on antaa jokaiselle perheenjäsenelle mahdollisuus tulla aidosti kuulluksi ja nähdyksi. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Yrityksen arvoihin kuuluu myös tasa-arvoisuus, jonka mukaan kaikilla ihmisillä on oikeus tulla arvostetuksi ja kunnioitetuksi sekä saada osakseen hyvää kohtelua. Työntekijät kunnioittavat ja kuuntelevat jokaisen mielipidettä sekä antavat mahdollisuuden tulla kuulluksi. Perhepalvelut HelKassa kaikkia ihmisiä pidetään ainutlaatuisina ja tasa-arvoisina. (Rissanen & Holopainen 2016.)

Perhepalvelut HelKa Oy:n työntekijät perehdytetään yrityksen toimintatapoihin arvojen kautta. Arvot ohjaavat yrityksen kaikkea toimintaa ja jokaiselta työntekijältä edellytetään arvojen mukaista työskentelyä. Arvojen toteutumista arvioidaan asiakasperheiltä ja sosiaalityöntekijöiltä saamista asiakaspalautteista, joita tehdään säännöllisesti.

Perhepalvelut HelKa Oy:n strategisia tavoitteita ohjaavat arvot. Yrityksen yhtenä strategisena tavoitteena on korkea asiakastyytyväisyys lapsiperheiden ja sosiaalityöntekijöiden keskuudessa. Yrityksen strategisena tavoitteena on myös motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät. Lisäksi Perhepalvelut tavoitteena on pitää yritys taloudellisesti kannattavana ja tuottavana.

9.2 Lähtötilanne kehittämistyön alussa

Perhepalvelut HelKa Oy:ssä tehtiin laatukäsikirja sosiaali- ja terveydenhuollon laatuohjelmaan, SHQS, pohjautuen, kun yritys oli mukana Sopian-hankkeessa vuosina 2018–2019. Hankkeen tavoitteena oli pienten sote-alan yritysten, järjestöjen ja yhdistysten liiketoiminnan kehittäminen. Hankkeen päätoteuttaja oli Navitas Kehitys Oy, osatoteuttajina Kehitysyhtiö SavoGrow, Savonia-ammattikorkeakoulu, Kehitysyhtiö Witas ja Iisalmen kaupunki. Hankkeen rahoitti ELY-keskus ja se oli valmisteltu yhteistyössä alueen toimijoiden sekä yritysten kanssa. (Navitas Yrityspalvelut 2018.)

Sopian -hankkeessa oli mahdollista osallistua koulutukseen, jossa sai opastusta SHQS laatukäsikirjan laatimiseen. SHQS-laatukriteeristöön perustuva laatukäsikirja on rakennettu sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille, minkä takia se oli luonteva valinta myös Perhepalvelut HelKa Oy:lle. Osallistuin tähän koulutukseen, jonka myötä yrityksen laatukäsikirja syntyi.

Laatukäsikirjan myötä Perhepalvelut HelKa Oy:ssä kehitimme ja otimme käyttöön muun muassa asiakaspalautejärjestelmän, perehdyttämisohjelman ja palveluprosessit. Lisäksi jaoimme meidän yrittäjien välillä vastuutehtävät sekä otimme käyttöön esimerkiksi koulutusseurannan, säännölliset kehityskeskustelut, riskien arvioinnin sekä poikkeamaseurannan. Teimme myös tietohallintostrategian ja ohjeet uhkaaviin tilanteisiin sekä työpaikkahäirintään. Lisäksi laatukäsikirjassa avattiin tarkemmin yrityksen toiminta-ajatus, arvot, eettiset periaatteet, nykytilanne ja visio.

Sopian – hankkeen tavoitteena oli, että laatukäsikirja olisi sertifioitu. Perhepalvelut HelKa Oy ei sertifioinut laatukäsikirjaa, koska sertifioinnin kustannuk-

set ovat mielestäni tällä hetkellä liian suuret yrityksen liikevaihtoon sekä tulokseen suhteutettuna. Suomessa yksinoikeus SHQS-arviointikriteeristöön on Labquality Oy:llä (Labquality Oy s.a.).

Laatukäsikirja oli hyvä pohja kehittämistyölle. Perhepalvelut HelKa Oy:ssä laatuun liittyvät perusasiat ovat kunnossa, mutta säännöllinen ja pitkäjänteinen laadun kehittäminen oli jäänyt tekemättä. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli tehdä vuosikello ohjaamaan laadunhallintaa.

Perhepalvelut HelKa Oy on pieni yritys, jonka resurssit ovat pienet. Siksi on tärkeää, että resurssit käytetään laadun kannalta merkityksellisten asioiden tekemiseen. Tämän takia tässä kehittämistyössä keskityttiin pääosin strategisiin tavoitteisiin eli asiakastyytyväisyyteen sekä työhyvinvointiin. Strategisista tavoitteista, taloudellinen kannattavuus, jätettiin tämän kehittämistyön ulkopuolelle.

Perhepalvelut HelKa Oy on onnistunut hyvin strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Yrityksen asiakastyytyväisyys asiakasperheiden lasten, nuorten ja vanhempien/hoitajien sekä sosiaalityöntekijöiden keskuudessa on ollut kiitettävä (kouluarvosanoain mitattuna 4–10) vuodesta 2018 lähtien, jolloin asiakastyytyväisyyttä alettiin mitata. Asiakasperheiden lapsilta, nuorilta ja vanhemmilta/hoitajilta kysytään asiakaspalautetta kirjallisesti neljän kuukauden välein ja aina työskentelyn loppuvaiheessa. Lapsilta, jotka eivät osaa vielä kirjoittaa ja lukea, kysytään palautetta lapsen iän ja kehitystason mukaan suullisesti. Sosiaalityöntekijöiltä kysytään palautetta yhteisiin asiakasperheisiin liittyen puolen vuoden välein ja työskentelyn lopussa. Palautelomake täytetään kirjallisesti ja palautetaan Perhepalvelut HelKa Oy:n työntekijälle tai lähetetään yrityksen valmiiksi maksamassa kirjekuussa. Lapsien, nuorten ja vanhempien/hoitajien palaute välitetään myös lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle. Palautteet tallennetaan yrityksen tiedonhallintajärjestelmään.

Perhepalvelut HelKa Oy:n toinen tärkeä strateginen tavoite on myös motivoineet ja sitoutuneet työntekijät. Työntekijät ovat kertoneet tuntevansa työympäristön hyväksi ja työntekijöiden vaihtuvuus on ollut myös pieni. Työntekijöiden kanssa keskustellaan työhyvinvoinnista vähintään kerran vuodessa kehityskeskusteluissa.

10 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS JA TAVOITE SEKÄ TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Perhepalvelut HelKa Oy:n laadunhallintaa painopisteenä asiakastytyväisyys ja motivoituneet työntekijät, jotka ovat myös yrityksen strategisia tavoitteita. Tarkoituksena oli tuottaa vuosikello ohjaamaan laadunhallintaa, minkä tavoitteena on ylläpitää ja kehittää asiakastytyvyyttä sekä työhyvinvointia. Vuosikellon suunnittelussa hyödynnettiin henkilöstön syksyllä 2021 kehittämispalaverissa tulleita ideoita. Lisäksi vuosikellon suunnittelussa hyödynnettiin asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista tulleita dokumentteja vuosilta 2018–2021.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset olivat:

- Minkälaisilla toimenpiteillä yrityksen työhyvinvointia voidaan parantaa ja miten se huomioidaan vuosikellossa?
- Miten työskentelyhaasteet lasten, nuorten ja vanhempien/hoitajien kanssa huomioidaan vuosikellossa?
- Miten sosiaalityöntekijöiden asiakastytyvyyttä voidaan parantaa ja miten se näkyy vuosikellossa?

11 KEHITTÄMISTYÖ TUOTEKEHITYSPROSESSINA

Toteutin opinnäytetyön kehittämistyönä, koska se sopii hyvin yrityksen laatu-työn kehittämiseen. Toikon & Rantasen (2009, 15–16) mukaan kehittämisessä asetetaan tavoitteet, määritellään toimintatavat ja varmistetaan arviointiasetelma. Kehittäminen voi tarkoittaa toisaalta myös yrityksen jatkuvaa toimintaa, kuten laatutyötä. Luonteeltaan kehittäminen on erityisesti käytännöllistä asioiden parantamista, edistämistä ja korjaamista.

Kehittämisen tavoite voidaan määritellä joko ulkoapäin tai toimijoista itsestä. Esimerkiksi yrityksen johto määrittelee strategiset tavoitteet, joiden mukaan yritystä kehitetään. Kehittämisen tavoitteena on muutos, jonka tarkoituksena voi olla esimerkiksi tehokkaammat ja paremmat toimintatavat. Lähtökohtana voi olla nykyisen toiminnan haasteet ja toisaalta näky jostain uudesta. (Toikko & Rantanen 2009, 15.)

Riitta Seppänen-Järvelä (2006) tekee selvän erottelun kehittämismenetelmien ja tutkimusmenetelmien välille. Kehittämistoiminnassa lähtöasema on käytännöllisempi kuin tutkimusongelmien ratkaisuisissa. Tutkimusmenetelmissä myös luotettavuus arvioidaan tieteellisten periaatteiden mukaan. (Seppälä-Järvelä 2006, Toikko & Rantanen 2009, 18 mukaan.)

Kehittäminen voi olla uusien ideoiden keksimistä, niiden levittämistä ja vakiinnuttamista. Kehittäminen on pääasiassa asioiden parantamista, korjaamista sekä edistämistä. Onnistunut kehittäminen saattaa levitä myöhemmin myös muiden toimijoiden käyttöön. Lisäksi on erittäin tavallista, että organisaatioissa on käynnissä samaan aikaan useita kehittämistoimenpiteitä. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan suhde voidaan kuvailla niin, että kehittämisessä sovelletaan tutkimuksen tietoa. Tutkimus tuottaa uutta tietoa, jota sovelletaan käytäntöön. Toisaalta voidaan puhua myös tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, joka yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan ja konkreettisen kehittämistoiminnan. (Toikko & Rantanen 2009, 19.) Tässä kehittämissä työssä sovelsin tutkimuksen tietoa kehittämisessä. Vuosikellon kehittämisessä käytin apuna kehittämispalavereista, asiakaspalautteista ja kehittämiskeskusteluista saatua tutkimuksellista tietoa.

Toteutin kehittämistyön tuotekehitysprosessin vaiheiden mukaan. Jokisen (2010) mukaan tuotekehityksen tarkoituksena on kehittää organisaatioihin uusia tai entistä parempia tuotteita sekä palveluja. Tuotekehitys voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: käynnistämiseen, luonnosteluun, kehittämiseen ja viimeistelyyn. (Jokinen 2010, 9-14.)

Jokinen (2010, 9) pitää yrityksen menestymisen yhtenä tärkeimmistä edellytyksistä onnistunutta tuotekehitystoimintaa. Muuten yrityksen toiminta tulee pitkällä aikavälillä loppumaan kokonaan, kun tuotteet vanhentuvat ja myynti vähenee. (Jokinen 2010, 9). Siksi yrityksen on pidettävä huolta tuotekehityksestä jatkuvasti.

Tuotekehitysprosessi on monivaiheinen ja sen käynnistämiseksi tarvitsee selvittää erilaisia tietoja ennen varsinaisen tuotteen yksityiskohtaista suunnittelua. Jokisen mukaan varsinaisessa kehittämisvaiheessa kaikki henkilöt voivat olla mahdollisesti uusia ja vain osa kehityspäätöstä valmistelleista osallistuu varsinaiseen tuotekehitystyöhön. (Jokinen 2010, 9-14.)

11.1 Käynnistämisen vaihe

Jokisen (2010, 14) mukaan ennen tuotekehityshankkeen toteuttamispäätöstä käynnistämisen vaiheessa on selvitettävä huolellisesti uuteen palveluun tai tuotteeseen liittyvät kysymykset oikeiden tuotekehityshankkeiden käynnistämiseksi. Siksi tuotekehitysprosessin käynnistämisen vaiheessa tutustuin laatuun liittyviin asioihin sekä sosiaali- ja terveydenhuollossa että erityisesti lastensuojelussa ja tein samalla teoreettista viitekehystä. Toikon ym. mukaan (2009, 113–114) kehittämistoiminnassa tiedontuotannolla pyritään vastaamaan erilaisiin tehtäviin, kuten toimijoiden omaan oppimiseen ja oman toiminnan kehittämiseen.

Tuotekehitysprosessin käynnistämisen vaiheessa aloitin vuosikellon suunnittelun toisen yrittäjän kanssa käymällä läpi Perhepalvelut HelKa Oy:n asiakaspalautteita, jotka olemme saaneet lapsilta, nuorilta, vanhemmilta/hoitajilta sekä sosiaalityöntekijöiltä vuosina 2018–2021. Lisäksi kävimme läpi kaikki työntekijöiden kanssa käydyt kehityskeskustelulomakkeet. Tapasimme näiden asioiden parissa kolme kertaa elo-syyskuun 2021 aikana.

Vuosikellon rakentamisessa suunnittelimme käyttää asiakaspalautteista ja kehittämiskeskusteluista saatua tietoa. Sovimme, että teen asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista sisällönanalyysin. Saadaksemme vuosikellon rakentamiseen lisätietoa asiakastyytyvyyteen ja työhyvinvointiin liittyvistä haasteista sekä ratkaisuvaihtoehdoista, päätimme pitää kaksi koko henkilöstön kehittämispalaveria loka-marraskuussa 2021. Sovimme kehittämispalaverissa käytettäväksi menetelmiksi aivoriihen ja SWOT-analyysin. Ilmoitin myös kehittämispalaverien päivämäärät työntekijöille ja kerroin tarkemmin palaverien sisällöstä sähköpostitse.

Lisäksi varauduin prosessin yhteydessä mahdollisesti sattuviin yllättäviin tapahtumiin, jotka voivat muuttaa projektin kulkua. Silloin lopputulos saattaa olla erilainen kuin alussa kuviteltiin. Jokisen (2010, 18–19) mukaan asetettuja tavoitteita pitää pystyä muuttamaan, jos tulee uusia mahdollisuuksia tai odottamattomia vaikeuksia, minkä takia tuotekehitystoiminnan tulee olla joustavaa.

11.1.1 Sisällönanalyysi asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista

Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmissä käytetään usein sisällönanalyysia aineistojen perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysin avulla on mahdollista analysoida erilaisia aineistoja sekä samalla kuvata niitä. Sisällönanalyysissa on myös mahdollista tiivistää aineistoa. Sisällönanalyysissa koostuu seuraavista vaiheista: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston luokittelu ja tulkinta sekä luotettavuuden arviointi. (Kankunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 165–166.)

Sisällönanalyysia voidaan tehdä sekä teorialähtöisesti että aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa tutkija päättää, mitä aineistosta lähdetään etsimään. Kun tämä on tiedossa, alkaa tutkimusaineiston pelkistäminen. Tutkimusaineistosta poistetaan tutkimusongelman kannalta merkityksetön tieto kuitenkin hävittämättä tärkeää tietoa. Lisäksi aineistoa pilkotaan osiin ja tiivistetään. Tutkimuskysymykset ohjaavat tiivistämistä. (Vilka 2021, 163–164.) Teoriaohjaava analyysi on erittäin harvinaista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121).

Tein sisällönanalyysin aineistolähtöisesti, jossa päätin, mitä aineistosta lähdetään etsimään. Perhepalvelut HelKa Oy:n yrittäjänä minulla on tietoa yrityksen työhyvinvoinnista ja asiakastyytyväisyydestä asiakaspalautteista, kehityskeskusteluista ja kehittämispalavereista tulleen tiedon lisäksi. Tiedon ja kokemuksen takia, minusta oli luonnollista päättää, mitä aineistosta lähdetään etsimään. Lisäksi sisällönanalyysin tekemistä ohjasivat tutkimuskysymykset: Miten työskentelyhaasteet lasten, nuorten ja vanhempien/huoltajien kanssa huomioidaan vuosikellossa? Miten sosiaalityöntekijöiden asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa edelleen ja miten se näkyy vuosikellossa? Minkälaisilla toimenpiteillä yrityksen työhyvinvointia voidaan parantaa ja miten se huomioidaan vuosikellossa?

Sisällönanalyysi ei etene yksiselitteisesti eikä analyysimenetelmistä ole esitetty suoraviivaisia kuvauksia. Haasteena sisällönanalyysin käytössä on sen säännöttömyys ja joustavuus. Siksi jokainen tutkija joutuu kohtaamaan omat taitonsa tutkijana. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 167.)

Asiakaspalautteiden sisällönanalyysin aloitin laittamalla kaikkien asiakaspalautteiden vastaukset asiakaspalautteen kysymyksiin alle (liite 1). Tämän jälkeen jaoin vastaukset enintään neljään eri luokkaan. Sisältöluokittelut olivat erilaisia ja sidoksissa esitettyyn kysymykseen. Esimerkiksi lasten ja nuorten asiakaspalautteissa olevan kysymyksen ”mitä olisit toivonut enemmän?” vastaukset luokittelin neljään eri luokkaan: 1) toivoo työskentelyssä enemmän toiminnallista tekemistä, 2) ei toivo työskentelyltä mitään lisää tai ei osaa sanoa, 3) toivoo työntekijöiden viettävän enemmän aikaa kanssaan ja 4) yksittäisiä ja erilaisia toiveita. Luokittelussa käytin apuna tekstien maalaamista tietyillä väreillä määritellyn luokituksen mukaan. Lisäksi luokitteluun vaikutti niiden numerinen määrä. Mikäli vastaukset olivat yksittäisiä eikä mielestäni vaikuttaneet kokonaistulokseen, jätin vastaukset huomioimatta.

Kehityskeskustelujen sisällönanalyysi oli helpompaa, koska kysymyksiä oli vain kolme ja vastauksia oli vähän. Keräsin vastaukset kunkin kolmen kysymyksen alle ja maalasin samalla värillä ne vastaukset, jotka olivat yhteneväisiä toisten vastausten kanssa. Tämän jälkeen tein yhteenvedon jokaisen kysymyksen osalta. (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Sisällönanalyysi kehityskeskusteluista

Mistä et pidä työsäsi?	Millaiseksi koet yrityksen työilmapiirin?	Mitkä asiat parantaisivat työilmapiiriä?
<p>Ilta-työt, liikaa iltapäivä-työtä, ilta-painotteisuus asiakkaissa, kovista äänistä, iltatyöt, voisi painottaa ammattiosaamistyöhön (ei lastenhoito ja arjen apu), iltavuorot, huutavista lapsista</p>	<p>Hyvä, avoin, tasavertainen, positiivinen, avoin, kannustava, luottamuksellinen, turvallinen, vastuuta antava, työn vapaus, luottamus, hyvä, avoin, salliva, rohkaiseva, hyvä, avoin, ei tarvitse miettiä, miten sanat asettaa, kannustava, koen tosi hyväksi; voi kertoa avoimesti asioista</p>	<p>Työkaverien näkeminen, yhteiset tapaamiset, nähdä työkavereita enemmän, yhteiset tapaamiset, nähtäisiin porukalla enemmän, enemmän yhteisiä tapaamisia, enemmän yhteisiä palaveriteita, nähtäisiin enemmän työkavereita, yhteiset kohtaamiset, lisää yhteisiä tapaamisia, yksinäistä työtä; kiva olisi nähdä työkavereita enemmän, enemmän yhteisiä palaveriteita,</p>
<p>Yhteenveto: Työntekijät pitävät työn huonoimpana puolena työn ilta-painotteisuutta.</p>	<p>Yhteenveto: Työntekijöiden mielestä työilmapiiri on avoin, kannustava ja luottamuksellinen.</p>	<p>Yhteenveto: Työntekijöiden mielestä työilmapiiriä parantaisivat yksimielisesti yhteiset tapaamiset ja palaverit, joita pitäisi olla nykyistä enemmän.</p>

11.1.2 Sisällönanalyysin tulokset asiakaspalautteista ja kehityskeskusteluista

Sisällönanalyysistä saimme tietoa lasten ja nuorten, vanhempien/hoitajien sekä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden asiakastyytyväisyydestä yrityksemme ja toimintaamme liittyen. Kaikkien asiakaspalautteiden keskiarvo oli 9,5 kouluarvosanoilla (4-10) mitattuna. Palaute oli myös pääosin positiivista.

Lapset ja nuoret pitivät Perhepalvelut HelKan perhetyössä ja tukihenkilötoiminnassa erityisesti toiminnallisesta tekemisestä. Vastauksissa korostuivat yhteinen tekeminen, kuten uiminen, retkeily, ruoan laitto ja leipominen, frisbeegolfaaminen, leikkiminen ja pelaaminen. Lisäksi lapset ja nuoret kertoivat vastauksissa, että pitävät erityisesti työskentelyssä kivoista työntekijöistä. Lap-

sien ja nuorten mukaan Perhepalvelut HelKan kanssa työskentelyssä ei ärsyttänyt pääsääntöisesti mikään. Muutamia lapset tai nuoret kertoivat, että läksyt ja kouluhommat ärsyttävät. Muut vastauksissa nousseet ärsyttävät asiat olivat yksittäisiä, kuten tehtävät, palaverit ja liika kysely.

Lapset ja nuoret toivovat työskentelyltä lisää toiminnallista tekemistä, jossa korostuvat muun muassa uiminen, retkeily, keilaaminen ja elokuvissa käyminen. Lapset ja nuoret toivovat myös, että työntekijät voisivat viettää heidän kanssaan pidempiä aikoja. Tämä toive tulee usein esille myös kotikäynneillä. Monessa vastauksessa lapset ja nuoret eivät toivo työskentelyltä mitään lisää.

Lasten ja nuorten palautteista ei noussut esille sellaisia haasteita tai kehitettäviä asioita, jotka pitäisi huomioida vuosikellon suunnittelussa. Palautteissa korostuivat toiminnalliset asiat, joita perhetyöntekijät ja tukihenkilöt tekevät yhdessä lapsien ja nuorten kanssa. Työskentelyn tavoitteet asetetaan yhdessä sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa, ja usein toiminnallinen tekeminen on vain pieni osa työskentelyä. Työntekijä suunnittelee lapsen kanssa työskentelyn yksilökohtaisesti huomioiden työskentelyn tavoitteet ja lapsen omat mielenkiinnon kohteet. Palautteista voi tehdä johtopäätöksen, että lasten ja nuorten kanssa työskentelyssä on onnistuttu pääosin hyvin ja työskentelyä kannattaa jatkaa samalla tavalla.

Sisällönanalyysin mukaan vanhemmat/hoitajat muistivat työskentelyn tavoitteet hyvin ja kertoivat työskentelyn tavoitteiksi muun muassa perheen arjen, vanhemmuuden, lapsen sekä nuoren kasvun sekä kehityksen tukemisen. Näitä asioita oli avattu tarkemmin riippuen perheen haasteesta. Vastauksissa korostuivat perheen arjen helpottaminen, vanhempien voimavarat, perheenjäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ja aktiivinen vapaa-aika. Valtaosa vanhemmista/hoitajista oli sitä mieltä, että Perhepalvelut HelKan työskentelyn aikana päästiin tavoitteisiin. Vastauksista vain neljä kertoi, että tavoitteisiin ei päästy. Useassa vastauksessa vanhemmat myös kertoivat, että tavoitteissa on edistytty ja työskentely kohti tavoitteita vielä jatkuu.

Vanhemmat pitivät työskentelyssä erityisesti työntekijöistä ja ilmapiiristä. Vanhemmat pitivät työntekijöitä muun muassa helposti lähestyttävinä, joustavina,

luotettavina, monipuolisina, avoimina, ystävällisinä ja ammattitaitoisina. Vanhemmat arvostivat työskentelyssä myös työntekijän ja lapsen/lasten välistä yhteistä tekemistä ja vuorovaikusta. Lisäksi osa vanhemmista piti yhteisistä keskusteluista ja tunsivat saaneensa niistä uusi näkemyksiä sekä ajattelemisen aihetta. Vanhempia ei pääsääntöisesti ärsyttänyt mikään työskentelyssä. Neljässä vastauksessa vanhemmat kertoivat vanhempien keskustelujen ärsyttävän. Lisäksi neljässä vastauksessa vanhemmat kertoivat työskentelyn aikatauluun liittyvien asioiden ärsyttävän.

Vanhempien/hoitajien asiakaspalautteista kehitettäväksi asiaksi nousi vanhempien kanssa käytävät keskustelut, mikä tulee huomioida vuosikellon suunnittelussa. Vaikka negatiivista palautetta vanhemmuuskeskusteluista ei tullut paljon, on samanlaista palautetta vanhemmuuskeskusteluissa tullut myös tapaamisissa. Muutamia vanhempia harmitti myös työskentelyn aikatauluun liittyvät asiat, joihin pyritään jo nyt vastaamaan asiakasperheen toiveiden mukaan ottaen samalla huomioon työskentelylle asetetut ajat ja määrät.

Sosiaalityöntekijöiden mielestä työskentelyssä onnistuttiin luomaan asiakkaaseen luottamuksellinen suhde ja hyvä vuorovaikutus sekä lisäksi työskentelyn tavoitteet saavutettiin. Sosiaalityöntekijöiden mielestä myös yhteistyössä onnistuttiin ja työntekijöiden työote oli ammattitaitoinen. Sosiaalityöntekijöitä harmitti työskentelyssä muun muassa runsas kirjaaminen ja kirjaamiseen liittyvät asiat. Sosiaalityöntekijät toivoivat tiivistetympiä muistioita ja kuukausiraportteja. Sosiaalityöntekijöiden palautteista ei noussut esille asioita, jotka tulisi huomioida vuosikellon suunnittelussa. Sosiaalityöntekijöiden antamaan palautteeseen, esimerkiksi kirjaamiseen liittyen, on pyritty vastaamaan heti palutteen saatua.

Kehityskeskustelujen vastausten perusteella työntekijät pitävät Perhepalvelut HelKa Oy:n työilmapiiriä avoimena, kannustavana ja luottamuksellisena. Työntekijöiden mielestä työilmapiiriä parantaisivat yhteiset tapaamiset ja palaverit, joita pitäisi olla nykyistä enemmän. Työntekijät pitävät työn huonoimpana puolena työn iltapainotteisuutta.

Kehityskeskusteluista tulleesta palautteesta vuosikelloon huomioitavaksi asiaksi nousi yhteisten tapaamisten lisääminen. Haasteena työntekijät ovat

myös kokeneet iltavuorot, jotka vaikuttavat omaan arkeen ja jaksamiseen. Työaikojen parantamiseen on pyritty jo vaikuttamaan esimerkiksi sillä, että työntekijät voivat itse vaikuttaa työvuoroihin ja tehdä mahdollisuuksien mukaan niihin muutoksia.

11.2 Luonnosteluvaihe

Jokisen (2010, 21–23) mukaan tuotekehitysprosessin luonnosteluvaiheessa haetaan erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja kehitettävälle asialle. Luovat ja epätyypilliset työmenetelmät sopivat hyvin ideointiin luonnosteluvaiheessa. Analysoinnissa pyritään löytämään vastaus muun muassa kysymyksiin ”mitkä ovat palvelun heikot kohdat tai mitä asiakkaat toivovat.”

Käynnistämisvaiheessa olimme suunnitelleet yhdessä toisen yrittäjän kanssa kehittämispalavereissa käytettävät aikataulut ja menetelmät. Lisäksi olin tehnyt sisällönanalyysin asiakaspalautteista ja kehittämiskeskusteluista, mitkä olin esitellyt myös toiselle yrittäjälle. Ennen kehittämispalavereita tein valmiiksi powerpoint-esityksen asiakaspalautteiden ja kehittämiskeskustelujen yhteenvedoista, mitkä oli tarkoitus esitellä työntekijöille. Asiakaspalautteiden yhteenvedoja ja kehittämiskeskusteluissa nousseita työhyvinvointiin liittyviä asioita ei ollut käyty ennen läpi yhdessä. Lisäksi hankin aivoriihi- ja swot-työskentelyyn tarvittavat materiaalit, kuten fläppitaulun, tussit, tarralaput ja paperit.

Luonnosteluvaihe muodostui kahdesta kehittämispalaverista, johon osallistivat kaikki työntekijät. Kehittämispalavereiden tavoitteena oli yhdessä pohtia asiakastyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä haasteita sekä ratkaisuehdotuksia, mitkä huomioitaisiin vuosikellon suunnittelussa. Ajatuksena oli rakentaa myös mahdollisia uusia toimintatapoja tai sopia niiden tarkemmasta kehittämisestä vuodelle 2022 vuosikelloon.

11.2.1 Ensimmäinen kehittämispalaveri asiakastyytyväisyydestä

Ensimmäisessä kehittämispalaverissa käytimme menetelmänä aivoriiheä. Aivoriihtä käytetään tavallisesti kaikkien ryhmän jäsenten osallistamiseen ja ison ideamäärän tuottamiseen. Ajatuksena on, että määrä tuottaa laatua. (Innokylä 2021.) Aivoriihi sopi hyvin ensimmäiseen palaveriin. Aivoriihen tavoitteena oli

löytää asiakastytyväisyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä haasteita sekä ratkaisuehdotuksia niihin.

Aivoriihen onnistumista edellyttää rento ilmapiiri, jossa on tilaa erikoisillekin ideoille. Aivoriihi koostuu kolmesta eri osiosta: valmistautumisesta, ideoinnista ja jatkotoimenpiteistä. Valmistautumisessa esitellään ideoitava aihe ja sovitaan säännöistä. Ideointivaiheessa jokainen miettii ensin yksin ideoita ja sitten ne kootaan yhteen. Jatkotoimenpiteissä ideat käydään yhdessä läpi ja valitaan sitten yhdessä toteuttamiskelpoisimmat ideat. Lopuksi sovitaan jatkotoimenpiteistä, toteutuksesta ja vastuunjaosta. (Itella 2015, 13.)

Kehittämispalaverin alussa esittelin kaikille sisällönanalyyysista tehdyn yhteenvedon lasten ja nuorten, vanhempien/huoltajien sekä sosiaalityöntekijöiden asiakaspalautteista. Tämän jälkeen siirryimme työskentelemään aivoriihimenetelmän avulla. Esittelin ideoitavat aiheet ja kerroin aivoriihi-työskentelyn pelisäännöt.

Jaoin jokaiselle eriväriset tarralaput, joihin jokaisen piti kirjoittaa ensimmäiseksi haasteita työskentelyssä vanhempien/huoltajien kanssa. Haasteita sai kirjoittaa niin monta kuin keksi, yksi haaste per lappu. Kirjoittamisen aikana yhteinen keskustelu ei ollut sallittua.

Kun kaikki olivat saaneet kirjoitetuksi tarralappuihin haasteita työskentelyssä vanhempien kanssa, liimattiin tarralaput seinällä olevaan fläppitauluun, jossa luki "Asiakastytyväisyys / haasteet" ja kohta "Vanhemmat". Samalla tavalla työstiin myös haasteet työskentelyssä lapsien sekä nuorten ja sosiaalityöntekijöiden kanssa. Tämän jälkeen siirryttiin jatkotoimenpiteisiin.

Kävimme yhdessä läpi kaikki tarralapuille tulleet haasteet kohderyhmittäin. Jos kyseessä oli sama haaste, yhdistettiin tarralaput toisiinsa. Sitten jokainen sai käydä merkitsemässä kynällä viivan fläppitaululle sellaiseen haasteeseen, jonka kehittämistä piti tärkeänä asiakastytyväisyyden kannalta. Jokainen sai merkitä kolme viivaa ja haasteen piti olla sellainen, mihin me Perhepalvelut HelKa Oy:ssä voimme vaikuttaa.

Kun jokainen oli käynyt merkitsemässä fläppitaululle tärkeimpänä pitävänsä haasteet asiakastyytyväisyyden kannalta, päätimme yhdessä tärkeimmät haasteet, joiden parantamiseksi alamme kehittää toimintaamme. Haasteet herättivät paljon keskustelua ja jokainen osallistui keskusteluun hyvin. Saimme valittua haasteet yksimielisesti.

Vanhempien ja huoltajien kanssa työskentelyssä suurimmiksi haasteiksi nousivat vanhemmuuden ohjaaminen, kasvatusohjaus, vanhempainkeskustelut, muutosprosessi vanhemmissa ja ylipäätään Perhepalvelut HelKa Oy:n työskentelyprosessi vanhempien osalta. Nuorten kanssa työskentelyssä suurin haaste on nuoren sitoutuminen ja motivaatio työskentelyyn. Lisäksi lasten ja nuorten kanssa on haasteena tasapaino ”kivojen asioiden ja vaikeiden asioiden” välillä. Haasteena on myös pienten lasten kanssa työskentelyssä siinä, että mitä työskentely on.

Haasteena on myös saada lasten ääni esille sosiaalityöntekijälle. Sosiaalityöntekijöiden kanssa suurimpana haasteena on työskentelyn selkeiden tavoitteiden määrittely. Lisäksi haasteena ovat kirjaukset, joista on tullut palautetta. Seuraavaksi jatkoimme työskentelyä aivoriihimenetelmällä etsimällä ratkaisuja yhdessä valittuihin haasteisiin. Pelisäännöt olivat samat kuin aikaisemmin ja keskustelu kirjoittamisen sekä miettimisen aikana oli kiellettyä. Jokaiselle jaettiin jälleen tarralappuja, joihin piti kirjoittaa ehdotuksia valittuihin haasteisiin. Esimerkiksi vanhempien/huoltajien haasteeseen ”vanhemmuuden ohjaaminen, kasvatusohjaus” jokainen mietti ratkaisuvaihtoehtoja ja ideoita niin, että yhteen tarralappuun kirjoitettiin yksi ratkaisuehdotus kyseistä haastetta kohti. Samalla periaatteella käytiin läpi jokainen haaste ja mietittiin niihin ratkaisuvaihtoehtoja. Tämän jälkeen tarralaput ratkaisuehdotuksista kiinnitettiin fläppitauluun ja valittiin sieltä oikea kohderyhmä: vanhemmat/huoltajat, lapset/nuoret ja sosiaalityöntekijät.

Aivoriihessä haasteiksi vanhempien kanssa työskentelyssä nostettiin vanhemmuuden ohjaaminen, kasvatusohjaus, vanhempainkeskustelut ja muutos sekä työskentelyprosessi ylipäätään vanhempien kanssa. Yhteisessä keskustelussa kasvatusohjauksessa ratkaisuna esitettiin käyttöön otettavaksi konkreettisia menetelmiä, säännöllisiä keskusteluja vanhempien kanssa ja strukturoida kasvatusohjaus yhtenä osana perhetyön sekä – kuntoutuksen prosessiin

Perhepalvelut HelKa Oy:ssä. Kasvatusohjauksessa korostettiin mallioppimista, lapsen ääntä, lapsen tunteiden sanoittamista, sensitiivisyyttä ja jämyyttä.

Valtaosa työntekijöistä koki haasteena vanhempainkeskustelut, joihin osa vanhemmista suhtautuu negatiivisesti. Aivoriihen ratkaisuehdotuksissa nousivat vaihtoehtoiset tavat keskusteluihin, jotta keskustelu ei olisi ongelmälähtöistä ja tiedonhaku tyylistä. Työntekijät pitivät myös tärkeänä, että vanhempien kanssa käytäviin keskusteluihin tulisi löytää vaihtoehtoisia tapoja yleisesti käytettyjen keskusteluaiheiden, kuten vanhemmuuden roolikartta, lisäksi. Keskusteluita vanhempien kanssa pidettiin kuitenkin tärkeinä ja niitä pitää jatkaa sekä pitää säännöllisinä.

Aivoriihen keskustelu liittyen vanhempien kanssa työskentelyssä ilmeneviin haasteisiin ja ratkaisuvaihtoehtoihin oli runsasta sekä idearikasta. Kehittämispalaverin aika oli rajallinen ja siksi päätimme, että perhetyön ja – kuntoutuksen prosessi tulitisiin rakentamaan uudelleen, mikä huomioitaisiin vuosikellon suunnittelussa. Prosessissa määriteltäisiin tarkemmin esimerkiksi vanhempainkeskusteluissa ja kasvatusohjauksessa käytettävät menetelmät sekä työkalut.

Taulukko 2 Haasteet ja ratkaisuehdotukset vanhempien/hoitajien kanssa työskentelyssä sekä vuosikellon suunnittelussa huomioitavat asiat

VANHEMPIEN / HUOLTAJIEN KANSSA TYÖSKENTELY		
Haasteet	Ratkaisuehdotukset	Vuosikelloon työstettäväksi
Vanhemmuuden ohjaus / kasvatusohjaus	Erilaiset menetelmät ja säännölliset keskustelut vanhempien kanssa. Vanhemmuuden ohjaus sekä kasvatusohjaus osaksi perhetyön ja – kuntoutuksen prosessiin	Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön ja – kuntoutuksen palveluprosessin uusiminen vanhempien/hoitajien kanssa työskentelyn osalta.
Vanhempainkeskustelut	Vaihtoehtoiset tavat vanhempainkeskusteluihin. Keskustelut tärkeitä ja niitä käytävä säännöllisesti.	Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön ja – kuntoutuksen palveluprosessin uusiminen vanhempien/hoitajien kanssa työskentelyn osalta.
Työskentelyprosessi vanhempien kanssa	Perhetyön ja – kuntoutuksen prosessi vanhempien kanssa uusittava	Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön ja – kuntoutuksen palveluprosessin uusiminen vanhempien/hoitajien kanssa työskentelyn osalta.

Lisäksi sovittiin, että työskentelyn alussa otetaan aina käyttöön Perhepalvelut HelKan aloituskysely ja perhetyön aloituskirje sekä tukihenkilötoiminnan aloituskirje. Kirjeet ovat tarkoitettu koululaisille ja samoja asioita voi kertoa lyhyemmin sekä yksinkertaisemmin alle kouluikäiselle lapselle.

Aivoriihessä tulleissa ehdotuksissa pidettiin tärkeänä lapsen ja nuoren sitouttamista sekä mukaan ottamista alusta asti prosessiin; tavoitteiden asettamisessa ja kertomisessa sekä mitä lapselta/nuorelta odotetaan. Työskentelyssä pidettiin myös tärkeänä positiivisuutta ja luottamusta. Lisäksi lapselle ja nuorella tulee olla toivepäiviä tai palkitsemista vaikeiden tavoitteellisten asioiden (läksyt, kotityöt yms.) lisäksi. Tämä edellyttää, että lapsi / nuori on tietoinen työskentelyn tavoitteista ja siitä, miksi mahdollisesti epämiellyttäviä ja ”ei niin mukavia asioita” tulee yhteisissä tapaamisissa tehdä.

Aivoriihen keskustelu lasten ja nuorten kanssa työskentelyssä olevista haasteista ja ratkaisuvaihtoehdoista oli myös monipuolista ja runsasta. Siksi sovimme, että tarkastelemme tukihenkilötoiminnan ja perhetyön prosessia tarkemmin lasten sekä nuorten näkökulmasta jossain ensi vuoden tiimipalaverissa, mikä huomioitaisiin myös vuosikellon suunnittelun sisällössä.

Taulukko 3. Haasteet ja ratkaisuehdotukset lasten / nuorten kanssa työskentelyssä sekä vuosikellon suunnittelussa huomioitavat asiat

LASTEN / NUORTEN KANSSA TYÖSKENTELY		
Haasteet	Ratkaisuehdotukset	Vuosikelloon työstettäväksi
Nuorten sitoutuminen ja motivaatio työskentelyyn	Otetaan lapsi/nuori alusta asti prosessiin; tavoitteiden asettamisessa ja kertomisessa sekä mitä lapselta/nuorelta odotetaan.	Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön, perhekuntoutuksen ja tukihenkilötoiminnan palveluprosessi uudistettava lapsen / nuoren kanssa työskentelyn osalta.
Työskentelyn tasapaino ”kivojen asioiden ja vaikeiden asioiden” välillä	Lapsella ja nuorella tulee olla toivepäiviä tai palkitsemista vaikeiden tavoitteellisten asioiden (läksyt, kotityöt yms.) lisäksi. Lapsella / nuorella tulee olla tietoisuus työskentelyn tavoitteista.	Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön, perhekuntoutuksen ja tukihenkilötoiminnan palveluprosessi uudistettava lapsen / nuoren kanssa työskentelyn osalta.
Pienten lasten ymmärrys työskentelystä	Otetaan käyttöön Perhepalvelut HelKa Oy:n lapsille ja nuorille suunnatut perhetyön ja tukihenkilötoiminnan aloituskyselyt sekä aloituskirjeet.	Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön, perhekuntoutuksen ja tukihenkilötoiminnan palveluprosessi uudistettava lapsen / nuoren kanssa työskentelyn osalta.

Aivoriihessä sosiaalityöntekijöiden kanssa työskentelyssä haasteiksi listattiin työskentelyn selkeiden tavoitteiden määrittely, laajat kirjaukset ja yrityksen huono tunnettuus tietyillä alueilla. Tavoitteiden määrittelyssä ehdotuksissa nousivat esille sinnikäs ja positiivinen oma puhe sekä muistuttaminen tavoitteiden asettamisesta sosiaalityöntekijälle. Tavoitteiden määrittelyssä olisi hyvä

myös muistaa kysyä aikataulua tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi tavoitteiden määrittelyssä on tärkeää tuoda omat ja asiakkaan näkemykset esille tavoitteiden määrittelyssä, kun tavoitteita päivitetään.

Aivoriihessä haasteeksi nostettiin myös se, että sosiaalityöntekijät ovat tuoneet esille työntekijöiden liian laajat kirjaukset ja tiivistelmien uupumiset. Näihin palautteisiin on jo pyritty vastaamaan yrityksen toiminnassa: muistiot ovat lyhentyneet ja jokaisesta asiakkaasta toimitetaan joko kuukausikooste tai kuukausiraportti riippuen alueiden toimintatavoista. Työntekijät osallistuivat myös joulukuun alussa lastensuojelun kirjaamiskoulutukseen. Kirjaaminen tulee myös huomioida vuosikellon suunnittelussa, koska kirjaamiseen on tulossa lähiaikoina muutoksia liittyen Kanta-palveluiden käyttöönottoon sosiaalihuollossa ja siihen liittyvään määrämuotoiseen kirjaamiseen.

Aivoriihessä keskusteltiin myös sosiaalityöntekijöiden kanssa työskentelyssä olevan haasteena Perhepalvelut HelKan heikko tunnettuus tietyillä alueilla. Ehdotuksissa yrityksen tunnettuuden parantamiseksi nousivat muun muassa nettisivujen päivitys ja sähköpostikirjeiden lähettäminen sosiaalityöntekijöille. Toisaalta minun ja toisen yrittäjän mielestä yritystä ei kannata lähteä tässä vaiheessa ”mainostamaan”, koska yrityksellä ei ole resursseja ottaa lisää töitä ennen kuin yritykseen saadaan palkattua lisää työntekijöitä. Siksi päätimme, että pyrimme pitämään nykyiset meiltä tilaavat sosiaalityöntekijät tyytyväisinä tuottamalla laadukkaita palveluja ja toivomme positiivisen palautteen myötä myös tunnettuuden kasvavan. Päätimme kuitenkin uudistaa nettisivut, koska sosiaalityöntekijöiltä on tullut palautetta muun muassa siitä, että kaikkien työntekijöiden yhteystietoja ei löydy nettisivuilta. Nettisivujen päivitys huomioidaan vuosikellon suunnittelussa.

Taulukko 4. Haasteet ja ratkaisuehdotukset sosiaalityöntekijöiden kanssa työskentelyssä sekä vuosikellon suunnittelussa huomioitavat asiat

SOSIAALITYÖNTEKIJÖIDEN KANSSA TYÖSKENTELEY		
Haasteet	Ratkaisuehdotukset	Vuosikelloon työstettäväksi
Selkeiden tavoitteiden määrittely	Sinnikäs ja positiivinen oma puhe sekä muistuttaminen tavoitteiden asettamisesta sosiaalityöntekijälle. Lisäksi tavoitteiden päivityksessä tuodaan esille asiakkaan ja omat näkemykset.	-
Liian laajat kirjaukset ja tiivistelmien uupumiset	Kirjaamisiin liittyviin palautteisiin on jo pyritty vastaamaan yrityksen toiminnassa: muistiot ovat lyhentyneet ja jokaisesta asiakkaasta toimitetaan joko kuukausikooste tai kuukausiraportti riippuen alueiden toimintatavoista. Työntekijät osallistuivat myös joulukuun alussa lastensuojelun kirjaamiskoulutukseen.	Kirjaamiseen liittyvä koulutus huomioitava vuosikellossa.
Perhepalvelut HelKa Oy:n huono tunnettuus sosiaalityöntekijöiden keskuudessa tietyillä alueilla	Nettisivujen päivitys ja sähköpostikirjeiden lähettäminen sosiaalityöntekijöille. Tällä hetkellä ei ole resursseja ottaa lisää töitä, joten päivitetään vain nettisivut.	Nettisivujen päivitys huomioitava vuosikellossa.

Ensimmäisessä kehittämispalaverissa oli tarkoitus käydä läpi myös aivoriihimenetelmällä työhyvinvointiin liittyviä asioita, mutta aikaa tähän ei riittänyt. Ensimmäinen kehittämispalaveri kesti reilut neljä tuntia. Yhteinen keskustelu sekä pohdinta oli antoisaa ja kehittäväää, minkä takia en puheenjohtajana kiirehtinyt palaverin kulkua. Ensimmäisen kehittämispalaverin jälkeen jäi tunne, että yhteisestä keskustelusta on jo nyt hyötyä tuleviin asiakastilanteisiin. Kehittämispalaverin jälkeen tein muistiinpanot aivoriihessä syntyneistä haasteista ja ratkaisuehdotuksista sekä sovituista asioista kehittämisen osalta.

11.2.2 Toinen kehittämispalaveri työhyvinvoinnista

Toisessa kehittämispalaverissa jatkoimme työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyä aivoriihi-menetelmällä, koska tätä ei ollut ehditty tehdä ensimmäisessä palaverissa. Palaverin aluksi esittelin tiimille yhteenvedon kehittämisseskusteluissa esille nousseista asioista, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti.

Yhteenvedon läpikäynnin jälkeen työskentely jatkui aivoriihi-menetelmällä, kuten ensimmäisessä palaverissa. Ensiksi jokainen mietti itsekseen työhyvinvointiin liittyviä haasteita, yksi haaste per lappu. Tämän jälkeen tarralapuille kirjoitetut haasteet laitettiin fläppitaululle kohtaan ”Työhyvinvointi / haasteet”.

Kävimme yhdessä läpi kaikki tarralapuille tulleet haasteet työhyvinvoinnissa. Haasteissa nousi esille samoja asioita kuin kehittämisseskusteluissa. Aivoriihessä haasteiksi nousivat iltatyöt, jotka vaikuttavat omaan jaksamiseen. Lisäksi yhteisiä tapaamisia koetaan olevan liian vähän ja työ on usein yksinäistä. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat myös hankalat asiakkaat ja asioiden hitaasti eteneminen. Joissain asiakkaissa voi kohdata myös terveydellisiä haasteita kotien ollessa likaisia tai jos asiakkailla on esimerkiksi täitä tai syyhyypunkteja. Edellä mainitut asiat vaikuttavat myös omaan jaksamiseen.

Tämän jälkeen tarralaput yhdistettiin toisiinsa, jos kyseessä oli sama haaste. Sitten jokainen sai käydä merkitsemässä kynällä viivan sellaisen haasteen kohdalle fläppitaululle, minkä kehittämistä piti tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Jokainen sai merkitä kolme viivaa, joita piti kaikista tärkeimpinä. Tämän jälkeen päätimme yhdessä tärkeimmät haasteet, joiden parantamiseksi alamme kehittää toimintaamme. Haasteet herättivät paljon keskustelua ja jokainen osallistui keskusteluun hyvin. Saimme valittua haasteet yksimielisesti.

Iltavuorot ovat työssä haaste ja alentaa omaa jaksamista. Ratkaisuehdotuksissa iltavuoroihin nousivat joustavat työvuorot ja työn suunnittelu. Tätä on jo työssä tehtykin, esimerkiksi jokainen voi vaikuttaa omiin työaikoihin ja muuttaa niitä tarvittaessa, mikäli se sopii myös asiakkaan aikatauluihin. Työn muuttaminen iltapainotteisesta aamupainotteiseen on hankalaa. Työ on pääosin ilta-

painotteista, koska yleensä kuntien ja kaupunkien oma perhetyö tekee asiakkaat, joiden tapaamiset painottuvat aamu- ja päiväaikoihin. Asiakkaat, joiden kanssa työskentely painottuu iltoihin ja viikonloppuihin, ostetaan usein ostopalveluna. Luonnollisesti asiakasperheissä myös lapset ja vanhemmat ovat kotona usein vasta iltapäivällä tultuaan koulusta sekä töistä, minkä takia työ on iltapainotteista.

Ratkaisuehdotuksissa omaan jaksamiseen nousivat reflektointi työkavereiden kanssa puhelimitse. Kohtaamisia työkavereiden kesken on vähän, koska yrityksen toimintaa on kahdella paikkakunnalla ja työ perheissä on usein yksilötyöskentelyä. Asiakkaat ja tapaamiset voivat olla raskaita, minkä takia reflektointi tapaamisen jälkeen on tärkeää. Työkavereiden välisiä puhelinsoittoja on paljon, mutta niitä voisi olla vielä enemmän. Näin työasiat eivät kantautuisi enää kotiin, kun asian olisi käsitelty työkaverin kanssa. Osa on aktiivisempia soittajia kuin toiset. Palaverissa sovimme, että olemme jatkossa enemmän yhteydessä toistemme kanssa.

Kehittämispalaverissa keskustelimme paljon jaksamisesta ja siihen vaikuttamisesta. Ratkaisuehdotuksissa nousivat reflektoinnin lisäksi muun muassa vapaa-ajan ja työajan erottaminen sekä itselle mieluisten, voimavaroja lisäävien asioiden tekeminen vapaa-ajalla. Ehdotuksissa jaksamiseen nousivat harrastukset, sosiaaliset suhteet, riittävä uni, omasta jaksamisesta ja tunteista puhuminen, terve itsekkyys ja sisäinen lempeä puhe itselle.

Haasteissa nousivat isoina asioina myös työn yksinäisyys, koska yhteisiä tapaamisia on vähän. Tapaamisten vähäisyyteen ovat vaikuttaneet työntekijöiden olo eri paikkakunnilla ja korona viimeisen kahden vuoden aikana. Ratkaisuehdotuksissa nousivat esille työporukalla virkistäytyminen, säännölliset tapaamiset riittävän usein, tyky-päivät ja kehittämispäivät. Keskusteluissa tuli vielä esille, että tapaamisilta toivotaan ennen kaikkea yhdessäoloa ja juttelua. Lupasin, että jatkossa tapaamisia tulee olla enemmän ja asia huomioidaan vuosikellon sisällön suunnittelussa.

Lisäksi työssä voi olla haasteena likaiset kodit, joissa voi esiintyä muun muassa täitä ja syyhyypunkteja. Ratkaisuehdotuksissa nousivat esille varustautu-

minen kotikäynneille. Kotikäynneille pitää varustautua suojavälineillä ja vaihtovaatteilla. Jokaisen pitää ajatella myös omaa turvallisuutta ja vetää rajat esimerkiksi erilaisissa tekemisissä kotikäynneillä. Kehittämispalaverissa sovimme, että huolehdimme jokaiselle tapaamiselle mukaan kasvomaskit, käsidesiä ja suojakäsineet sekä vaihtovaatteet. Lisäksi käytämme täin estoainetta, mikäli asiakkaan perheessä on täitä.

Taulukko 5. Työhyvinvoinnin haasteet ja ratkaisuehdotukset sekä vuosikellon suunnittelussa huomioitavat asiat

TYÖHYVINVOINTI		
Haasteet	Ratkaisuehdotukset	Vuosikelloon työstettäväksi
Illatyöt ja sen vaikutus omaan jaksamiseen.	Joustavat työvuorot ja työn suunnittelu. Näin tehty jo pidem. aikaa.	-
Työn yksinäisyys; liian vähän yhteisiä tapaamisia työkavereiden kesken	Työporukalla virkistytyminen, säännölliset tapaamiset riittävän usein, tyky-päivät ja kehittämispäivät.	Enemmän yhteisiä tapaamisia vuosikelloon.
Oma jaksaminen (ilta-työt, hankalat asiakkaat ja asioiden eteneminen hitaasti)	Reflektoinnin lisääminen työkavereiden kanssa, vapaa-ajan ja työajan erottaminen, itselle mieluisten sekä voimavaroja lisäävien asioiden tekeminen vapaa-ajalla. Ehdotuksissa jaksamiseen nousivat myös harrastukset, sosiaaliset suhteet, riittävä uni, terve itsekkyys ja sisäinen lempeä puhe itselle.	-
Terveystieteelliset haasteet perheiden kodeissa; täit, syyhyhymykset yms.	Kotikäynneille tulee varustautua suojavälineillä ja vaihtovaatteilla. Jokaisen pitää ajatella omaa turvallisuutta ja vetää rajat tekemisissä asiakkaiden kodeissa. Jokaiselle tapaamiselle varalta mukaan kasvomaskit, käsidesiä ja suojakäsineet sekä vaihtovaatteet. Lisäksi käytämme täin estoainetta, mikäli asiakkaan perheessä on täitä.	-

Aivoriihi-työskentelyn jälkeen teimme vielä SWOT-analyysin niin, että jokainen teki analyysin itsekseen ilman keskustelua muiden kanssa. Työskentelyn alkuun kerroin, että tavoitteena analyysin tekemisessä on pohtia yrityksen heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia kokonaisvaltaisesti. Ajatuksena oli, että jos löytyisi vielä keskeisiä asioita niin asiakastyytyvyyden kuin työhyvinvoinnin osalta.

SWOT-analyysi on yleisesti käytetty ja yksinkertainen yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet sekä yrityksen heikkoudet ja vahvuudet. Nelikenttäruudun keinoin yritys voi helposti arvioida omaa toimintaansa. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2021.)

SWOT-analyysissa nousivat esille, että yrityksen heikkous on työyhteisön pienuus ja sen myötä organisaatio on haavoittuvainen esimerkiksi sairastumisien myötä. Haasteena on myös uusien työntekijöiden rekrytoiminen. Toisaalta vahvuutena on ammattitaitoiset ja sitoutuneet työntekijät sekä positiivinen palaute. SWOT-analyysista ei tullut mitään uutta työstettäväksi asiakastyytyvyyden osalta vuosikelloon. Työhyvinvoinnissa analyysissa nousi esille samoja haasteita kuin kehittämisspalaverissa: työn yksinäisyys, työn iltapainotteisuus, väkivallan ym. terveydelliset uhat ja vaikeat asiakkaat. Näistä vuosikelloon huomioitavaksi tulivat väkivallan ym. terveydelliset uhat ja työn yksinäisyys. (Liite 2.)

11.3 Kehittämisvaihe

Kehittämisvaiheessa suunnitellaan tuotteen tai palvelun yksityiskohdat (Jokinen 2010, 89). Kehittämisspalaverien jälkeen aloin suunnitella vuoden 2022 vuosikelloa ensin yksin ja myöhemmin yhdessä yrityksen toisen yrittäjän kanssa. Lähtökohtana vuosikellon rakentamisessa pidin kehittämisspalaverissa nousseita asiakastyytyvyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä haasteita, joille ei vielä kehittämisspalaverissa ollut löytynyt ratkaisua tai joita oli suunniteltu kehitettäväksi enemmän vuonna 2022. Vuosikellon suunnittelussa huomioin myös asiakaspalautteista ja kehittämiskeskusteluista tulleet asiat.

Taulukko 6. Vuosikellon suunnittelussa huomioitavat kehitettävät asiat

VUOSIKELLON SUUNNITTELUSSA HUOMIOITAVAT ASIAT	
Asiakaspalautteet; lapset/nuoret, vanhemmat/hooltajat ja sosiaalityöntekijät	<ul style="list-style-type: none"> - vanhempainkeskusteluja tulee kehittää; uudistetaan perhetyön ja – kuntoutuksen prosessi vanhempain kanssa käytävän työskentelyn osalta
Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> - yhteisten tapaamisten (tiimipalaverit) lisääminen
Kehittämispalaveri 1	<ul style="list-style-type: none"> - Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön ja – kuntoutuksen palvelu-prosessin uusiminen vanhempien/hooltajien kanssa työskentelyn osalta. - Perhepalvelut HelKa Oy:n perhetyön, perhekuntoutuksen ja tukihenkilötoiminnan palveluprosessi uudistettava lapsen / nuoren kanssa työskentelyn osalta. - Kirjaamiseen liittyvä koulutus huomioitava vuosikellossa. - Nettisivujen päivitys huomioitava vuosikellossa
Kehittämispalaveri 2	<ul style="list-style-type: none"> - Lisää yhteisiä tapaamisia (tiimipalaverit) työkavereiden kesken
SWOT-analyysi	<ul style="list-style-type: none"> - yhteisten tapaamisten (tiimipalaverit) lisääminen - väkivallan ym. terv. uhkien käsitteleminen

Sekä kehittämispalavereissa että kehityskeskusteluissa olivat nousseet esille työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavan sen, että työntekijät näkevät toisiaan harvoin ja yhteisiä tapaamisia on liian vähän. Tähän täytyi tulla muutos. Päätin, että yhteisiä tapaamisia pitäisi olla vähintään kerran kuukaudessa kesäloma-aikaa lukuun ottamatta. Suunnittelin vuosikelloon tiimipalaverit pidettäväksi joka kuukausi.

Työntekijät olivat toivoneet yhteisiltä tapaamisilta erityisesti yhdessäoloa ja juttelua. Siksi suunnittelin kuukausittaiset tiimipalaverit pidettäväksi klo 9–13 ja ajasta noin puolet käytetään yhteisten asioiden kehittämiseen sekä puolet ajasta yhdessäoloon sekä jutteluun. Päätin, että tiimipalaverit aloitetaan kuumisten vaihtamisella ja lopetetaan yhteiseen lounaaseen.

Suunnittelin, että vaikka tiimipalaverien luonne on tarkoitus pitää dialogisena ja rentona, pitää palaverien tukea myös ammatillista osaamista ja kehittää yrityksen laatua. Tiimipalaverien tarkempi agenda tullaan lähettämään sähköpostitse työntekijöille noin kaksi viikkoa ennen palaveria ja annetaan myös mahdolliset tehtävät/ideoinnit tehtäväksi ennen palaveria. Tehtävien tekemiseen käytetty aika huomioidaan työvuorosuunnittelussa. Mahdolliset tehtävät liittyvät tiimipalaverin agendassa käytäviin kehittämiseen liittyviin asioihin.

Työntekijät olivat toivoneet myös yhteistä virkistäytymistä, kuten tyky-päiviä. Perhepalvelut HelKassa ei ole järjestetty aikaisemmin vastaavia päiviä. Päätin, että tämän tyyppistä virkistäytymispäivää voisi kokeilla aluksi kerran vuodessa. Suunnittelin, että kesälomien jälkeen syksy aloitetaan yhteisellä ”Kick off” – päivällä yhteisen mukavan tekemisen merkeissä ja samalla virittäytymällä tulevaan syksyyn. Ensimmäisen kokeilun jälkeen voisi suunnitella mahdollisesti sen jatkamista tai kehittämistä.

Asiakastyytyväisyyden haasteissa kehittämispalaverissa oli noussut uudistettavaksi perhetyön ja – kuntoutuksen palveluprosessit vanhempien/hoitajien ja lapsien/nuorten osalta, nettisivujen päivitys ja kirjaaminen. Merkitsin vuosikelloon tiimipalaverien aiheiksi tammi-helmikuulle perhetyön ja – kuntoutuksen prosessien uudistamisen sekä maaliskuulle perhetyön, perhekuntoutuksen ja tukihenkilötoiminnan prosessin uudistamisen lasten ja nuorten kanssa käytävän työskentelyn osalta. Lisäksi alkuvuoden tiimipalaverien aiheina ovat kirjaaminen ja nettisivujen päivitys. Tiimipalaverien agendoissa on myös huomioitu käsiteltäväksi sellaisia asioita, jotka ovat nousseet tärkeiksi asioiksi joko omasta kokemuksesta tai teoreettisesta tiedosta liittyen työhyvinvointiin ja asiakastyytyväisyyteen, kuten uhkaavat ja läheltä piti – tilanteet. Kirjasin vuosikelloon myös asiakaspalautteiden ja kehittämiskeskustelujen ajankohdat.

11.4 Viimeistelyvaihe ja juurruttaminen

Viimeistelyvaiheessa tuotteen ja palvelun yksityiskohdat viimeistellään sekä kehitetään loppuun saakka (Jokinen 2010, 96). Esittelin tekemäni vuosikellon luonnoksen toiselle yrittäjälle ja keskustelimme vuosikellon sisällöstä. Merkittävin muutos aikaisempaan toimintatapaamme tulivat kuukausittaiset, neljän tunnin pituiset, tiimipalaverit. Lisäksi elokuussa aloitamme syksyn koko päivän

mittaisella Kick off -tapahtumalla, jonka tavoitteena on virkistäytyä yhdessä mukavan tekemisen äärellä. Tiimipalaverien aiheeksi vuosikelloon oli suunniteltu kehittämispalavereista ja asiakaspalautteista nousseita kehitettäviä aiheita: palveluprosessien uudistaminen, nettisivujen päivitys ja kirjaamiseen liittyvä koulutus.

Vuosikellon käyttöön ottaminen tuo muutoksia aikaisempaan toimintaamme paljon ja se edellyttää enemmän paneutumista johtamiseen. Lisäksi uudet toimintatavat vievät allekirjoittaneen resursseja pois asiakastyöstä, mikä tarkoittaa mahdollisesti huonompaa taloudellista kannattavuutta lyhyellä aikavälillä. Päätimme kuitenkin yhdessä, että tulemme toimimaan vuosikellon suunnitelman mukaisesti, jotta asiakastyytyväisyys pysyy kiitettävänä ja työntekijät sitoutuneina sekä motivoituneina. Uskomme vuosikellon suunnitelman vaikuttavan positiivisella tavalla myös omaan työssä jaksamiseen ja hyvään taloudelliseen tulokseen pitkällä aikavälillä.

Esittelimme vuosikellon (liite 3) toisen yrittäjän kanssa työntekijöille joulukuun palaverissa. Kävimme yhdessä läpi vuosikelloon merkityt asiat, kuten tiimipalaverit ja niiden sisällöt. Lisäksi keskustelimme kehittämispalavereissa nousseista kehitettävistä asioista, niiden jatkotyöstämisestä ja jo sovituista uusista käytänteistä.

Vuosikellon tavoitteena on ohjata laadun kehittämistä erityisesti asiakastyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin osalta. Työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden tuloksia voidaan mitata tulevissa asiakaspalautteissa ja kehittämiskeskusteluissa. Lisäksi työhyvinvoinnin signaalit ovat nähtävissä myös esimerkiksi sairauspoissaoloissa ja henkilöstön vaihtuvuudessa.

12 POHDINTA

Kehittämistyössä sain tutkimuskysymyksiini vastaukset koskien Perhepalvelut HelKa Oy:n asiakastyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Hyödynsin asiakaspalautteista, kehittämiskeskusteluista ja kehittämispalavereista saatuja vastauksia yrityksen vuosikellon suunnittelussa. Vuosikellossa huomioitiin esille nousseet

kehitettävät asiat: enemmän yhteisiä tapaamisia työkavereiden kesken, perheyön ja – kuntoutuksen palveluprosessin uusiminen lasten/nuorten sekä vanhempien/hoitajien osalta, kirjaamiseen liittyvää koulutusta ja nettisivujen päivitys.

Perhepalvelut HelKa Oy:n asiakaspalautteista saadut vastaukset tukivat aikaisempia tutkimuksia asiakastytyväisyydestä. Asiakastytyväisyyteen vaikuttaa se, miten asiakas kohdataan ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa ja mitä hyötyä asiakas kokee saavansa palvelusta (Kauppalehti 2015; Stenroos 2019).

Lastensuojelun asiakastytyväisyydessä korostuvat arvostava kohtaaminen, kunnioitus toista ihmistä kohtaan, oikeudenmukaisuus, osallisuus, luottamuksellisuus, ammattitaito, avoimuus, kuunteleminen, innostavuus, positiivisuus sekä työntekijän pysyvyys sekä tavoitettavuus ja riittävä aika oman työntekijän kanssa. Lisäksi tuntemus kuulluksi tulemisesta ja tasa-arvoisesta kohtaamisesta on erittäin tärkeää. (Stauffer & Sysmääläinen 2020; Rousu 2020.)

Asiakaspalautteissa lapset ja nuoret kertoivat pitävänsä erityisesti työskentelyssä kivoista työntekijöistä. Lapset ja nuoret toivovat myös, että työntekijät voisivat viettää heidän kanssaan pidempiä aikoja. Hyvä vuorovaikutus korostui myös vanhempien/hoitajien asiakaspalautteissa. Vanhemmat pitivät erityisesti työskentelyssä työntekijöistä ja ilmapiiristä. Vanhemmat pitivät työntekijöitä helposti lähestyttävänä, joustavina, luotettavina, monipuolisina, avoimina, ystävällisinä ja ammattitaitoisina.

Harjun (2020) mukaan lastensuojelun asiakastytyväisyyden voidaan katsoa olevan hyvää, mikäli asiakas kokee, että työskentelyssä on onnistuttu. Perhepalvelut HelKa Oy:n asiakaspalautteiden mukaan valtaosa vanhemmista/hoitajista koki, että työskentelyn aikana oli päästy tavoitteisiin ja perhe oli saanut apua palvelusta. Tätä tukee myös Rousun (2020) mukaan Onnistumisen tekijät – tutkimushanke, jonka mukaan pääosa lastensuojelun asiakkaista koki saavansa apua ja tukea.

Perhetyön ja -kuntoutuksen sekä ammatillisen tukihenkilötoiminnan työskentelyn tavoitteet ja lasten, nuorten sekä vanhempien/hooltajien toiveet työskentelystä ovat joskus ristiriidassa keskenään. Lapset, nuoret ja vanhemmat/hooltajat ovat usein tyytyväisiä, kun työskentelyssä tehdään heille mieluisia asioita. Työskentely edellyttää kuitenkin tavoitteiden mukaista työskentelyä eikä ne ole aina asiakkaiden toiveiden mukaisia.

Asiakaspalautteiden mukaan lapsia ärsyttävät Perhepalvelut HelKa Oy:n työskentelyssä läksyt, palaverit ja liika kysely. Työskentelyn tavoitteet liittyvät kuitenkin usein haasteisiin, joita lapsella tai nuorella voi olla muun muassa koulunkäynnissä, mielenterveydessä ja päihteissä. Siksi työskentelyyn kuuluu usein läksyjen tekoa, eri viranomaisten kanssa työskentelyä ja omien voimavarojen vahvistamista erilaisin menetelmiä. Jokaisella tapaamisella ei voi käydä uimassa tai leipoa.

Perhepalvelut HelKa Oy:n asiakaspalautteiden mukaan vanhemmat/hooltajat ovat usein tyytyväisiä, kun työntekijät viettävät aikaa perheen lasten ja nuorten kanssa tai auttavat kodin askareissa. Vanhemmuuskeskustelut ja siihen usein liittyvä oman toiminnan muuttaminen koetaan joskus epämiellyttäväksi. Perhetyön ja -kuntoutuksen tavoitteissa edellytetään miltei aina vanhemmuuden muutostyöskentelyä. Siksi työskentelyssä joudutaan tekemään asioita, jotka eivät välttämättä vaikuta positiivisesti vanhempien/hooltajien kokemaan asiakastyytyväisyyteen ainakaan lyhyellä aikavälillä mitattuna.

Työskentely edellyttää työntekijältä hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta lapsi, nuori tai vanhempi pysyy motivoituneena työskentelyn aikana ja työskentelyssä toimitaan tavoitteiden mukaisesti. Lisäksi lastensuojelun työssä voi joutua puuttumaan perheiden asioihin tavalla, jota perhe ei halua. Siksi asiakaspalautteista tullut asiakastyytyväisyydestä saatu arvosana ei voi olla itseisarvo yrityksen toiminnassa. Lecklinin (2006, 18) mukaan asiakastyytyväisyyden ei pidä ollakaan itsetarkoitus, mitä tulee tavoitella hinnalla millä hyvänsä.

Kehittämispalaverissa työntekijät pohtivat asiakastyytyväisyyden edistämisessä niitä asioita, joita lapset, nuoret ja vanhemmat/hooltajat eivät koe työskentelyssä niin miellyttävinä. Kehittämispalaverissa pohdittiin asiakastyytyväi-

syystä enemmän työskentelyn tavoitteiden kannalta ja sitä, että miten tavoitteellista työtä voisi tehdä tavalla, johon myös lapset, nuoret ja vanhemmat/hoitajat sitoutuisivat ja kokisivat miellyttävimpinä. Kehittämispalaverissa mietittiin erilaisia toimintatapoja liittyen muun muassa vanhemmuuden ohjaimiseen ja nuorten sitouttamiseen työskentelyyn.

Perhepalvelut HelKa Oy:n asiakaspalautteista tullut kiitettävä arvosana ja positiivinen palaute kertoo mielestäni siitä, että työskentelyssä on onnistuttu monilta osin. Siksi yrityksen toimintatapoja ei kannata lähteä muuttamaan perusteetta. Asiakaspalautteesta tullut palautetta myönteisistä asioista kannattaa sen sijaan pitää toiminnassa entisellä tavalla, jotta asiakastyytyväisyys pysyy hyvänä.

Tehdessäni sisällönanalyysia asiakaspalautteista pohdin, että miten palautteissa nousseita asioita voisi hyödyntää asiakastyytyvyyden parantamisessa. Mietin, että pitäisikö esimerkiksi lasten / nuorten positiiviseksi kokemaa toiminnallista tekemistä luokitella tarkemmin muun muassa siten, että mitkä toiminnalliset asiat nousevat määrällisesti suosituimmaksi tai miten tekemistä kannattaisi suunnitella esimerkiksi eri vuodenaikojen mukaan. Keskustelin asiasta myös yrityksen toisen yrittäjän kanssa ja olimme sitä mieltä, että tarkemman luokittelun tekeminen ei kehittäisi asiakastyytyvyyttä eikä toisi siten lisäarvoa yritykselle. Asiakaspalautteissa nousut toiminnallinen tekeminen on mieluista lapsille/nuorille, mutta ei ole työskentelyssä tärkeintä. Toki on hyvä, että lapsen/nuoren kanssa tehdään asioita, mitkä ovat heille mieluisia. Tässä tulee esille myös ristiriita asiakkaan toiveista ja työskentelyn tavoitteesta. Mikäli työskentely perustuisi toiminnalliselle tekemiselle, toimintaa järjestettäisiin useille lapsille/nuorille yhtäaikaisesti ja yrityksen työntekijät saisivat itse päättää työskentelyn tavoitteet, voisi tarkemmasta luokittelusta olla hyötyä. Perhepalvelut HelKa Oy:n toiminta perustuu kuitenkin sosiaalityöntekijän tekemisiin tilauksiin perhe- ja yksilökohtaisesti, joihin asetetaan tavoitteet ja jotka ohjaavat työskentelyssä tapahtuvaa toimintaa. Lisäksi työntekijät ovat tietoisia siitä, mistä toiminnoista kukin lapsi ja nuori pitää. Lisäksi työntekijät huomioivat toiminnan suunnittelussa, että tekeminen on monipuolista ja kaikilla tavoin lasta/nuorta tukevaa riippuen lapsen/nuoren voimavaroista sekä haasteista ja työskentelyn tavoitteista.

Kehittämispalaverissa keskustelimme paljon työhyvinvointiin liittyvistä haasteista ja niihin liittyvistä ratkaisuehdotuksista, kuten omasta jaksamisesta ja siihen vaikuttamisesta, esimerkiksi reflektoinnin ja työkaverien tapaamisten sekä itsestä huolehtimisen tärkeydestä. Keskustelu tuki aikaisempia tutkimuksia, kuten (McFadden 2014) tutkimusta lastensuojelun työn stressaavuudesta. Lastensuojelun työ on vaativaa ja edellyttää muun muassa kykyä ymmärtää toista ihmistä, palvelualttiutta, oma-aloitteisuutta ja yhteistyötaitoja, jossa pitää ottaa huomioon useita eri osapuolia ja heidän työhön kohdistamia odotuksia (Sulavuori 2007, 8–9).

Mankan (2006, 75–77) tutkimusten mukaan henkilöstötyytyväisyydellä on kiinteä yhteys asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Minusta työhyvinvoinnilla ja asiakastyytyväisyydellä on myös kiistaton yhteys. Mikäli työntekijä ei voi hyvin, heijastuu se väistämättä myös asiakastyöhön.

12.1 Vuosikellon merkityksellisyys

Huhtikuun lopulla 2022 Perhepalvelut HeiKa Oy:ssä on ollut neljä tiimipalaveria, kuten vuosikellossa oli suunniteltu. Työntekijöiltä on tullut positiivista palautetta säännöllisistä palavereista ja yhteisistä keskusteluista niissä. Olemme saaneet myös kehitettyä, vuosikellon suunnitelman mukaan, perhetyön ja perhekuntoutuksen palveluprosessit uudennaisiksi sekä vanhempien/huoltajien että lapsien ja nuorten osalta. Uudet palveluprosessit on otettu myös heti käyttöön.

Lisäksi olemme saaneet rakennettua yhteisen ”materiaalipankin”, jossa on erilaisia työkaluja ja menetelmiä erilaisiin haasteisiin (päihde- ja mielenterveysongelmat, väkivalta, parisuhde yms.). ”Materiaalipankista” on saatavilla myös menetelmiä työskentelyyn eri kohderyhmien kanssa. Kohderyhmissä löytyvät muun muassa erityislapsset, maahanmuuttajaperheet, vauvaperheet ja murrosikäiset. Lisäksi uudet nettisivut ovat tekeillä.

Olen ollut erittäin tyytyväinen vuosikellon käyttöönottoon. Olen ymmärtänyt, että yrityksen laadun kehittämisessä ei riitä se, että yritykseen tehdään esimerkiksi laatukäsikirja. Mikäli sen tueksi ei rakenneta vuosikellon tyyppistä oh-

jelmaa ohjaamaan laadunhallintaa, jää laadun kehittäminen vain lyhyeksi prosessiksi ja koko asia unohtuu pikkuhiljaa. Tätä tukee myös Frimanin ym. (2018, 13–16) tekemä tutkimus. Nyt vuosikellon avulla asiakastyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kehittäminen on pilkottu osiin pitkälle aikavälille sekä kaikkien työntekijöiden tehtäväksi. Vuosikellon avulla laadun kehittäminen on nyt tehty oikeasti mahdolliseksi toteuttaa.

12.2 Kehittämistyön luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus kehittämistoiminnassa tarkoittaa ensisijaisesti hyödyllisyyttä. Kehittämistoiminnassa syntyneen tiedon on oltava käyttökelpoista eikä riitä, että se on pelkästään totta. Luotettavuuteen vaikuttaa myös toimijoiden sitoutuminen kehittämistoimintaan. Luonteeltaan kehittäminen on yleensä sosiaalinen prosessi ja sitoutuminen kehittämiseen vaikuttaa aineistojen sekä tuotosten luotettavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 121–124.)

Kehittämistyön tuotoksena rakennettu vuosikello on erittäin hyödyllinen laadunhallinnan työkalu Perhepalvelut HelKa Oy:n asiakastyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Vuosikellon suunnittelussa oli mukana kaikki työntekijät. Lisäksi kokemukset vuosikellon käytöstä ovat olleet positiiviset.

Tässä kehittämistyössä olen pyrkinyt luotettavuuteen prosessin tarkalla dokumentoinnilla. Tein muistiot kehittämispalavereista ja toisen yrittäjän kanssa käymistä keskusteluista sekä säilytin myös niiden alkuperäiset muistiinpanot sekä tuotokset ennen kuin dokumentoin ne kehittämistyöhön. Lisäksi liitin kehittämistyöhön luotettavuuden näyttämiseksi asiakaspalautteiden sisällönanalyysit ja kehittämiskeskustelujen sekä kehittämispalaverien yhteenvedot.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta on tehnyt suomalaisen tiedeyhteisön kanssa yhteistyössä tutkimuseettisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ohjeessa korostetaan rehellisyyttä ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Lisäksi tutkijat arvostavat muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaavat heihin asianmukaisella tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.) Kehittämistyössä olen pyrkinyt huolelli-

suuteen kirjallisten lähteiden käytössä, merkinnyt lähdemerkinnät niille kuuluvalla tavalla ja pyrkinyt tarkkuuteen sekä rehellisyyteen kaikissa kehittämissuhteiden vaiheissa.

Loppujen lopuksi laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut. Siksi tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen valinnan kohdalla, esimerkiksi valitessaan teoriaa, analyysitapaa, luokittelua sekä tehdessään tulkintaa ja johtopäätöksiä. Jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutkertainen eikä tutkimusta voi koskaan toistaa sellaisenaan. (Vilkkä 2021, 196–197.)

Kehittämistyön aikana pohdin usein asiakaspalautteista, kehittämiskeskusteluista ja kehittämispalavereista saadun tiedon luotettavuutta. Lapset, nuoret ja vanhemmat/hoitajat antavat tekemänsä kirjallisen asiakaspalautteen yleensä suoraan työntekijälle. Mietin, että uskaltavatko kaikki antaa avoimesti myös kehitettävää tai negatiivista palautetta. Siksi mielestäni asiakaspalautteissa saattaa korostua myönteinen palaute liikaa.

Lisäksi kehittämistyön luotettavuutta haastoi se, että kehittämiskeskusteluja ei ollut käyty määrällisesti paljon. Samoin sosiaalityöntekijöiltä tullut palaute oli määrällisesti vähäistä. Pohdin myös, että uskalsivatko työntekijät ottaa esille kehittämispalaverissa kaikki työhyvinvointiin liittyvät haasteet esimerkiksi liittyen johtajuuteen.

12.3 Oma oppimisprosessi ja ammatillisuuden kehittyminen

Tämän kehittämistyön tekeminen on ollut sekä haasteellista että antoisaa. Suurimpana haasteena kehittämistyössä on ollut ajan löytäminen kehittämistyön tekemiselle, koska pienyrittäjänä työpäivät ovat usein pitkiä ja niihin saattaa tulla nopeasti muutoksia. Samalla pidin kehittämistyötä tärkeänä ja jopa välttämättömänä tehdä yrityksen kehittämisen vuoksi.

Kehittämistyössä pidin haasteena myös teoreettisen viitekehyksen rakentamisen. Välillä tuntui, että viitekehys on aivan liian laaja ja sitä tulisi rajata enem-

män. Olin kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, koska tunsin oppineeni lukemalla paljon aineistoa liittyen sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun sekä lainsäädäntöön, työhyvinvointiin ja asiakastyytyväisyyteen. Tunsin, että oppimistani uusista asioista on myös hyötyä yrittäjänä sosiaalialalla.

Perehtyminen laatuasioihin vahvisti aikaisempaa näkemystäni siitä, että yrityksen strategiset tavoitteet, asiakastyytyväisyys ja motivoituneet työntekijät, kannattaa pitää keskiössä laadun kehittämisessä ja tässä kehittämistyössä. Lecklinin (2006, 23) mukaan yrityksen kriittisiä menestystekijöitä ovat esimerkiksi korkea asiakastyytyväisyys, ammattitaitoiset työntekijät ja palveluiden tai tuotteiden laatukilpailukyky.

Laatujohtaminen ja laadunhallinta on epäyhtenäistä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla sosiaali- ja terveydenhuollossa (Friman ym. 2018). Tämä tieto sai minut ymmärtämään työssä kohtaamia asioita, esimerkiksi erilaisia toimintatapoja. Lisäksi teoreettinen tieto asiakastyytyväisyydestä ja työhyvinvoinnista auttoi minua pohtimaan omaa ajankäyttöä työssäni ja priorisoimaan asioita.

Kehittämistyön asiakaspalautteissa, kehittämiskeskusteluissa ja kehittämispalavereissa nousi esille vuorovaikutuksen tärkeys, jota pidän tässä työssä tärkeimpänä asiana niin asiakastyytyväisyydessä kuin työhyvinvoinnissa. Yksinkertainen asia, jopa itsestään selvyys, mutta unohtuu joskus erilaisten menetelmien, prosessien ja työkalujen alle. Se, miten kohtaat ja kohtelet toista ihmistä, on ensiarvoisen tärkeää. Oli kyseessä sitten asiakas tai työkaveri. Jotta vuorovaikutus olisi toimivaa esimerkiksi työyhteisössä, edellyttää se hyvän vuorovaikutuksen mahdollistamista, esimerkiksi riittäviä kohtaamisia ja reflektointia työkaverien kesken.

Työhyvinvointiin perehtymällä ymmärsin myös entistä paremmin, kuinka tärkeä asia työhyvinvointi on. Lastensuojelussa työskentely on haastavaa ja työuupuminen on erittäin yleistä. Teoreettisen tiedon ja nykyisen tilanteemme yrityksessä ymmärtäen, pystyin näkemään myös työssämme enemmän uhkia työhyvinvointiin liittyen aikaisempaa enemmän. Siksi jatkossa haluan perehtyä ja panostaa entistä enemmän yrityksemme työhyvinvointiin ennalta ehkäisevästi.

Kehittämistyön aikana koin kehittyväni ammatillisesti myös johtajana. Työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden pitäminen korkealla tasolla edellyttää johtajana omassa toiminnassa päämäärätietoista ja suunniteltua toimintaa laadun jatkuvassa kehittämisessä. Käytännössä tämä on näkynyt oman työnkuvan ja aikataulujen uudelleen suunnittelussa.

12.4 Yrityksen tulevaisuus ja jatkokehittäminen

Frimanin ym. (2020) mukaan sosiaali- ja terveydenhuoltoalan laadun kehittäminen edellyttää yhteistä viitekehystä, kansallista linjausta ja ohjausta laadunhallinnassa. Ensi vuoden alusta, 2023, sosiaali- ja terveydenhuolto siirtyvät uusien hyvinvointialueiden vastuulle. Uskon, että uusi hyvinvointialue tuo mukanaan uusia yhtenäisiä toimintatapoja ja vaatimuksia laadunhallinnan osalta, ainakin pitkällä aikavälillä, mikä tulee vaikuttamaan tavalla tai toisella myös Perhepalvelut HelKa Oy:n toimintaan.

Tällä hetkellä kukaan ei vielä tiedä uudistuksen yritysvaikutuksia. Suhtautumiseni tulevaisuuteen Perhepalvelut HelKa Oy:n kannalta on kuitenkin positiivinen. Toivon, että laadukasta palvelua tuottavilla pienillä ja keskisuurilla yrityksillä olisi toimintaedellytyksiä myös uusilla hyvinvointialueilla. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on huutava työvoimapula, joten uskon kaikille ammattilaisille löytyvän töitä. Pienenä yrityksenä, jolla on hyvä asiakastyytyväisyys ja työhyvinvointi, voi olla myös hyvä kilpailuetu tulevaisuudessa.

Österberg-Högstedin mukaan (2009) kuntatoimijoiden ja yrittäjien yhteistyösuhteissa tärkeintä on molemminpuolinen luottamus, mikä syntyy vahvan ammattiosaamisen kautta. Toivon, että näillä asioilla on merkitystä yhteistyösuhteissa myös uusilla hyvinvointialueilla. Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta tuntuisi epätodennäköiseltä, että ammattitaitoisilla työntekijöillä ja laadukkailla sosiaalipalveluilla ei olisi kysyntää myös uusilla hyvinvointialueilla.

Perhepalvelut HelKa Oy:ssä sote-uudistukseen valmistaudutaan olemaan ajantasolla niihin liittyvistä uudistuksista, uusista toimintatavoista sekä mahdollisesti niihin liittyvistä koulutuksista. Samalla yrityksessä tullaan jatkamaan

yrittäjien oman työhyvinvoinnin ja asiakastyytyvyyden kehittämistä. Kehittämistä ohjaa myös jatkossa vuosittain rakennettava vuosikello, jossa tekeminen määritellään tarkemmin.

Ensi vuoden, 2023, vuosikellossa tullaan huomioimaan ainakin asiakaspalautteiden kerääminen. Jatkossa asiakaspalautteiden pyytämisessä tulemme kehittämään sitä, että miten lapset, nuoret ja vanhemmat/hoitajat voisivat antaa palautteen anonymisti. Se lisäisi palautteista saatavan tiedon luotettavuutta. Lisäksi sosiaalityöntekijöiltä tullut palaute on ollut vähäistä. Palautteen antaminen sähköisesti ja anonymisti voisi lisätä myös sosiaalityöntekijöiltä saatavan palautteen määrää.

LÄHTEET

Ahola, K., Tuisku, K. & Rossi, H. 2018. Työuupumus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681> [viitattu 22.3.2022].

Aluehallintovirasto. s.a.a. Yksityisten sosiaalipalvelujen luvat ja ilmoitukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://avi.fi/asioi/henkiloasiakas/luvut-ilmoitukset-ja-hakemukset/sosiaali-ja-terveyspalvelut/yksityiset-sosiaalipalvelut> [viitattu 5.9.2021].

Aluehallintovirasto. s.a.b. Sosiaalipalveluiden laadun varmistaminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://avi.fi/asioi/yritys-tai-yhteiso/ohjaus-ja-neuvonta/sosiaalipalvelujen-laadun-varmistaminen#> [viitattu 5.9.2021].

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Finanssialan Keskusliitto. 2008. ISO 9001: 2008 Laatukäsikirjan laatimismalli. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.finanssiala.fi/vahingontorjunta/dokumentit/ISO_9001_2008_Laatukasikirjan_laatimismalli_FK2009.pdf [viitattu 17.11.2019].

Flink, N. & Aaltio, E. 2020. Hyvinvoinnin ja muutoksen mittarit systeemisessä lastensuojelussa. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Niko_Flink/publication/344592672_Hyvinvoinnin_ja_muutoksen_mittarit_systeemisessa_lastensuojelussa_Katsaus_tutkimuksessa_kaytettyihin_mittareihin_menelmiin_ja_vaikutusten_arviointiin/links/5f82c112a6fdccfd7b57d81c/Hyvinvoinnin-ja-muutoksen-mittarit-systeemisessae-lastensuojelussa-Katsaus-tutkimuksessa-kaeytettyihin-mittareihin-menelmiin-ja-vaikutusten-arviointiin.pdf [viitattu 23.4.2022].

Friman, S., Eloranta, S., Suominen, S. & Ikonen, T. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon laatujohtaminen julkisella sektorilla kyselytutkimuksen kuvaamana. Turun yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://elektra-helsinki.fi.ezproxy.xamk.fi/se/f/2489-6357/46/3/sosiaali.pdf> [viitattu 12.9.2021].

Friman, S., Ikonen, T., Eloranta, S. & Suominen, S. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon alueellisten palveluketjujen kehittäminen. *Sosiaalilääketieteellinen Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti* 4, 332-347. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://journal.fi/sla/article/view/84892> [viitattu 13.9.2021].

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Harju, T. 2020. Asiakkaan onnistunut muutos edellyttää moniulotteista työskentelyä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/349290/2020%20TAITO%2066%20Yhdessa%cc%88%20ymma%cc%88rta%cc%88en.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 22.3.2022].

Heino, T. 2008. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämisehdotukset. Selvitys lastensuojelun kehittämisohjelmalle. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75318/T92008-VERKKO.pdf?sequence=1> [viitattu 21.3.2022].

Hiilamo, H. 2014. Lisää tietoa lastensuojelusta. *Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti* 3, 225–226.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki:Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Innokylä. 2021. Aivorihi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivorihi> [viitattu 9.8.2021].

Itella. 2015. Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun. Saatavissa: <https://docplayer.fi/2347407-Esimiehen-tyokalupakki-osallistamiseen-ja-ongelmanratkaisuun.html> [viitattu 9.8.2021].

Jokinen, T. 2010. Tuotekehitys. PDF-dokumentti. Saatavissa: lib.tkk.fi/Reports/2010/isbn9789526033204.pdf [viitattu 9.8.2021].

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kaikko, K. 2016. Sosiaalihuollon ylitarkastaja. Päätös 25.7.2016. Itä-Suomen aluehallintovirasto.

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

Kauppalehti. 2015. Asiakastyytyväisyys on tie menestykseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisialtoa/dna/asiakastyytyvaisuus-on-tie-menestykseen/09e03457-5b97-5f7e-8559-f313fe73ae20> [viitattu 23.3.2022].

Keskinäinen Eläkeyhtiö Ilmarinen. 2019. Työkykyjohtamisen hyödyt näkyvät, mutta tuloksia olisi saatavissa enemmänkin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2019/tyokykyjohtamisen-hyodyt-nakyvat/> [viitattu 21.3.2022].

Keva. 2021. Korona kuormitti julkisen alan työntekijöitä eri tavoin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/korona-kuormitti-julkisen-alan-tyontekijoita-eri-tavoin/> [viitattu 21.3.2022].

Laaksonen, H., Laitinen, H. & Hiilamo, H. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Labquality Oy s.a. SHQS – tie jatkuvaan parantamiseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.labquality.fi/auditointi-ja-sertifiointi/shqs-laatuohjelma-tie-jatkuvaan-parantamiseen/> [viitattu 3.11.2019].

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä 14.6.2002/504

Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 26.6.2015/817

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812.
Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 22.7.2011/922.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417.

Landgren, Saana. 2019. Talentia. Vastavalmistuneiden urapolut 2019. Vuosina 2017-2018 valmistuneiden Talentian jäsenten sijoittuminen työelämään. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://talentia.e-julkaisu.com/2019/vastavalmistuneiden-urapolut/#page=1> [viitattu 21.3.2022].

Lastensuojelun Keskusliitto ja Talentia ry. 2021. Lapsen vuoksi. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.talentia.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoimatekijat-ja-alalta-tyontavat-tekijat_VALMIS-002.pdf [viitattu 21.3.2022].

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

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

Linnakangas, R., Paasio, P., Seppälä, U. & Suikkanen, A. 2015. Mitä mittarien käyttö voisi tarjota sosiaalityölle? *Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti* 4.

Manka, M-L, & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

McFadden, P., Campbell, A. & Taylor, B. 2014. Resilience and Burnout in Child Protection Social Work: Individual and Organisational Themes from a Systematic Literature Review. *British Journal of Social Work* 45(5), 1-18. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/274557013_Resilience_and_Burnout_in_Child_Protection_Social_Work_Individual_and_Organisational_Themes_from_a_Systematic_Literature_Review [viitattu 21.3.2022].

Navitas Yrityspalvelut. 2018. Sopien 2.0. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://navitas.fi/sopien20-hanke> [viitattu 3.9.2021]

Peiponen, A. 2003. Hoitotyön vuosikirja 2004. Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Peränen, N. & Sainio, S. 2018. Asiakaspalautteen kansallisen keruun yhtenäistäminen – sisällölliset ehdotukset. Projektin loppuyhteenveto. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138460/20181022_asiakaspalautetiedonkeruu_yhteenvedo_FINAL_korj20190130.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 23.3.2022].

Porko, P., Heino, T. & Eriksson, P. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksiköistä. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136436/URN_ISBN_978-952-343-131-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 21.3.2022].

Porrassalmi, P. 2012. Laatuksiteerit lastensuojelun laitoshuollon kilpailutusasiakirjoissa. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu –tutkielma. PDF-dokumentti. Saatavissa: <URN:NBN:fi:ju-201208062128.pdf> [viitattu 21.9.2021].

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, M. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 11.9.2021].

Rissanen, K. & Holopainen, H. 2016. Perhepalvelut HelKa Oy. Tukea ja turvaa lapsiperheille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://www.perhepalvelut-helka.fi/> [viitattu 5.8.2021].

Rissanen, K. 2019. Perhepalvelut HelKa Oy – tukea ja turvaa lapsiperheille. Laatuksikirja. Ei julkisesti saatavissa.

Rousu, S. & Holma, T. 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. Suomen Kuntaliiton julkaisu. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rousu, S. 2007. Lastensuojelun tuloksellisuuden arviointi organisaatioissa. Näkymätön tuloksellisuus näkyväksi. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/67786/978-951-44-7174-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 7.8.2021].

Rousu, S. 2018. Uusi lastensuojelu kehitty monien kulttuurien ristipaineissa. Metropolia Ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/140837/2018_Rousu_uusi_lastensuojelu_kehitty_monien_kulttuurien_ristipaineissa_AATOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitatti 14.9.2021].

Rousu, S. 2020. Yhdessä ymmärtäen. Onnistumiseen liittyvistä tekijöistä lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalipalveluissa asiakkaan, työntekijän sekä johdon ja päättäjän näkökulmasta. Metropolia Ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/349290/2020%20TAITO%2066%20Yhdessa%cc%88%20ymma%cc%88rta%cc%88en.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 22.3.2022].

Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.). 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20L%C3%A4hijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2> [viitattu 14.9.2021].

Saarenpää, N. 2019. Sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi. Toimintaympäristön yhteys työhyvinvointiin. Jyväskylän yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian

laitos. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/68423/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-202004022636.pdf> [viitattu 21.3.2022].

Saari, T. & Pyöriä, P. 2015. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Oy yliopistokustannus.

Satka, M. Mittaritietoa ja ihmissuhteissa rakentuvaa hyvinvointia. 2015. *Janus. Sosiaalipolitiikan ja sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti* 4.

Silén, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky. Helsinki:WSOY.

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301.

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut> [viitattu 27.10.2019].

Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 21.3.2022].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2019. Lastensuojelun laatusuositus. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y [viitattu 4.9.2021].

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus yksityisistä sosiaalipalveluista 1053/2011.

Stauffer, J. & Sysmälinen, K. 2020. Onnistumisen tekijät lastensuojelussa ja lapsiperheiden sosiaalityössä. Työntekijöiden näkemyksiä onnistumisesta. Metropolia ammattikorkeakoulu. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/352156/Onnistumisen%20tekij%C3%A4t%20lastensuojelussa%20ja%20lapsiperheiden%20sosiaality%C3%B6ss%C3%A4.%20Ty%C3%B6ntekij%C3%B6iden%20n%C3%A4kemyksi%C3%A4%20onnistumisesta.%20Johanna%20Stauffer%20ja%20Katariina%20Sysm%C3%A4linen.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [viitattu 22.3.2022].

Stenroos, O. 2019. Asiakastytyväisyyden merkitys terveydenhuollon B2B-toimijoille. Tampereen teknillinen yliopisto. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/27556/stenroos.pdf?sequence=4&isAllowed=y> [viitattu 23.3.2022].

STT Viestintäpalvelut Oy. 2022. SDP:n kansanedustaja Kristiina Salonen: Sosiaaliala tarvitsee oman työhyvinvointiohjelman. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/sdpn-kansanedustaja-kristiina-salonen-sosiaaliala-tarvitsee-oman-tyohyvinvointiohjelman?publisherId=66784162&releaseId=69935484> [viitattu 21.3.2022].

Sulavuori, M. 2007. Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämisprojektin avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen. Lisensiaatintutkimus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77959/R3-2007-VERKKO.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 10.9.2021].

Suomen Mielenterveys ry. 2021. Työuupumus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset2/tyouupumus/> [viitattu 22.3.2022].

Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2021. Nelikenttäanalyysi – SWOT. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://pk-rh.fi/tools/swot.html> [viitattu 10.9.2021].

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry s.a. Laadunhallinnan periaatteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sfs.fi/osallistu-ja-vaikuta/aihealueet/johtaminen/laadunhallinnan-periaatteet/#Asiakakeskeisyys> [viitattu 23.3.2022].

Suomen UNICEF ry. 2018. Mikä on lapsen oikeuksien sopimus? WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.unicef.fi/lapsen-oikeudet/mika-on-lapsen-oikeuksien-sopimus/> [viitattu 28.11.2018].

Talentia ry. 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://talentia.e-julkaisu.com/2017/eettiset-ohjeet/> [viitattu 4.9.2021].

Talentia ry. 2021. Sosiaalialan työntekijöiden työkuormitukseen on puututtava – vaarana joukkopako alalta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/sosiaalialan-tyontekijoiden-tyokuormitukseen-on-puututtava-vaarana-joukkopako-alalta?publisherId=69817898&releaseId=69903279> [viitattu 21.3.2022].

Tampereen yliopisto & Tampereen ammattikorkeakoulu s.a. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.tyohyvinvointi.fi/> [viitattu 22.3.2022].

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2019. Laatu. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu> [viitattu 10.1.2019].

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2021. Lastensuojelutyötä ohjaavat periaatteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-laatusuositus/lastensuojelutyota-ohjaavat-periaatteet> [viitattu 4.9.2021].

Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2022. Asiakaspalaute. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/asiakkaat-ja-osallisuus/asiakaspalaute> [viitattu 23.3.2022].

Tervonen, A. 2001. Laadun kehittäminen suomalaisissa yrityksissä. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Väitöskirja. PDF-do-

kumentti. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/31210/isbn%209789522148483.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 5.8.2021].

Tevameri, T. 2022. Sosiaali- ja terveystalouden työvoima ja yrityskehittäminen. Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportit. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163908/TEM_2022_2_T.pdf [viitattu 22.4.2022].

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Toimialaraportit. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf [viitattu 19.5.2022].

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. PDF-dokumentti. Saatavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y [viitattu 9.8.2021].

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk> [viitattu 9.8.2021].

Työterveyslaitos s.a. Stressi ja työuupumus. WWW-dokumentti. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus> [viitattu 22.3.2022].

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdce9841/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf.pdf> [viitattu 28.11].

Valvira. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. 2020. Ilmoituksenvarainen toiminta. WWW-dokumentti. Saatavissa: https://www.valvira.fi/sosiaali-huolto/yksityisen_sosiaalihuollon_luvat/ilmoituksenvarainen_toiminta [viitattu 5.9.2021].

Wilén, L. 2018. Lastensuojelun Keskusliitto. Mitä kuuluu lastensuojelu? -julkaisusarja osa 2. Kohtaamisia? - lastensuojelun arki työntekijöiden näkökulmasta. Saatavissa: https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/mitakuuluulas-tensuojelu2_19.8.pdf [viitattu 21.3.2022].

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä: P-S Kustannus Oy.

Österberg-Högstedt, J. 2009. Yrittäjänä ammatissaan sosiaali- ja terveysalalla – yrittäjyyden muotoutuminen kuntatoimijoiden ja yrittäjien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: [1 JOH-DANTO \(utupub.fi\)](#) [viitattu 21.9.2021].