

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kirsi Miettinen

LAATUA JA ASIAKASTURVALLISUUTTA OSALLISTAEN  
KEHITYSVAMMAISTEN TYÖ- JA PÄIVÄTOIMINTAAN

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2017



## OPINNÄYTETYÖ

Toukokuu 2017

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

Puh. 050 405 4816

Tekijä

Kirsi Miettinen

Nimeke

Laatua ja asiakasturvallisuutta osallistaen kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaan

Toimeksiantaja

Kiteen kaupungin perusturvakeskus

Tiivistelmä

Kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminta on muuttumassa. Lakia vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista uudistetaan. Kehitysvammaisten itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta vahvistetaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yksikön asiakasosallisuutta, edistää työntekijöiden osallisuutta ja kehittää yksikön laatua sekä laatujohtamista.

Kehittämiseen osallistuivat kehitysvammahuollon toimintakeskuksessa työskentelevät työntekijät, yksikön esimies ja sosiaali- ja perhepalvelujen päällikkö. Asiakasosallisuus oli kehittämisen lähtökohta. Opinnäytetyön kohderyhmänä olivat toimintakeskuksen asiakkaat. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan toiminnan laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvä palautteen keräämisen malli. Opinnäytetyön tehtävänä toteutettiin palautteen kerääminen asiakkailta, omaisilta sekä kehitysvammahuollon työntekijöiltä. Tehtävänä oli hyödyntää palautetta osallistavassa kehittämisprosessissa.

Opinnäytetyössä toteutettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Kehittämisprosessissa sovellettiin bikva-mallia. Opinnäytetyö tukee vammaispoliittisia linjauksia asiakkaiden osallisuuden lisäämisestä. Opinnäytetyö on merkityksellinen yksikön laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämisessä.

Kieli

suomi

Sivuja 84

Liitteet 9

Liitesivumäärä 14

Asiasanat

prosessijohtaminen, asiakasosallisuus, kehitysvammaisten päivätoiminta, laatu, asiakasturvallisuus



**THESIS**  
**May 2017**  
**Degree Programme in Development and**  
**Management of Social Services and Health**  
**Care (Master's Degree)**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 50 405 4816

Author  
Kirsi Miettinen

Title  
Quality and Client Security into Work and Day Activities of Intellectually and Developmentally Disabled People Through Participatory Approach

Commissioned by  
Basic Social Security Services of Kitee.

Abstract  
Work and day activities aimed at intellectually and developmentally disabled people is about to change. The law on the services and forms of support based on disability is renewed. The autonomy and inclusion of intellectually and developmentally disabled people are strengthened. The purpose of this thesis was to develop the client inclusion and participation, enhance employee involvement and to develop the quality and quality management within the commissioning unit. The employees of the activity centre of disability services, the unit supervisor and the head of social and family services participated in the development work, which was based on client inclusion and participation. The target group of the thesis were the clients of the activity centre. The aim of this thesis was to create a model for collecting feedback related to the quality and client safety of work and day activities among the intellectually and developmentally disabled people. The thesis assignment was to collect feedback from clients, their next of kins and the employees of the disability services. The purpose was to use the acquired feedback in the participatory development process. The method used in this thesis was participatory action research. The Bikva model was applied in the development process. The thesis is in line with the disability policy as to increasing client inclusion and participation. The thesis is significant for the development of quality and client security within the unit.

Language  
Finnish

Pages 84  
Appendices 9  
Pages of Appendices 14

Keywords  
process management, client inclusion and participation, day activities for intellectually and developmentally disabled people, quality, client security

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Opinnäytetyön toimintaympäristön kuvaus .....	7
2.1	Toimintaympäristönä kehitysvammahuollon työ- ja päivätoiminta .....	7
2.2	Toimintaympäristöä koskevia lakeja .....	9
2.3	Toimintaympäristön muutostarpeet .....	13
3	Laatu ja asiakasturvallisuus sosiaalihuollon omavalvonnassa .....	16
3.1	Sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelma .....	16
3.2	Laatu ja asiakasturvallisuus .....	19
4	Kehitysvammaisuus ja asiakasosallisuus .....	21
5	Opinnäytetyön johtamisteoreettiset lähtökohdat .....	24
5.1	Johtamalla kohti laatua ja asiakaslähtöisyyttä .....	24
5.2	Prosessijohtaminen osana laatu- ja muutosjohtajuutta .....	27
6	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät .....	31
7	Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät .....	31
7.1	Toimintatutkimuksellinen opinnäytetyö .....	31
7.2	Asiakaslähtöinen bikva-malli .....	34
7.3	Työprosessin mallintaminen .....	38
8	Kehittämisen prosessin toteutusvaiheen kuvaus .....	39
8.1	Opinnäytetyönä toteutetun kehittämisen prosessin vaiheet ja aikataulu .....	39
8.2	Suunnitteluvaihe .....	40
8.3	Toteutusvaihe .....	43
8.3.1	Asiakasraadit .....	44
8.3.2	Kysely koteihin .....	46
8.3.3	Kehittämispalaveri I .....	47
8.3.4	Kysely henkilökunnalle .....	50
8.3.5	Välipalaveri esimiehille .....	51
8.3.6	Kehittämispalaveri II .....	53
8.4	Kehittämispalaveri III .....	56
9	Palautteen keräämisen malli .....	60
10	Pohdinta .....	61
10.1	Kehittämistehtävän toteutuksen arviointia .....	61
10.2	Opinnäytetyön tarkastelu johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta .....	65
10.3	Käytettyjen menetelmien ja opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu .....	72
10.4	Eettisyyden tarkastelu .....	75
10.5	Tulevaisuuden kehittämistarpeet .....	79
	Lähteet .....	80
	Liitteet	
	Liite 1 Tutkimuslupahakemus	
	Liite 2 Päätös tutkimusluvasta	
	Liite 3 Sopimus Yamk opinnäytetyön ohjaamisesta ja toteuttamisesta	
	Liite 4 Koteihin lähetetty saatekirje	
	Liite 5 Asiakasraadit apukysymykset ja kooste asiakkaiden vastauksista	
	Liite 6 Palautetta asiakkailta sekä omaisilta	
	Liite 7 Kooste asiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden palautteesta	
	Liite 8 Mallin kehittämisen prosessikaavio	
	Liite 9 Opinnäytetyön tuotos	

## 1 Johdanto

Laineen, Määttän ja Koistisen (2016) mukaan sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö on muutoksessa ja palvelujärjestelmä on kohdannut haasteita. Tulevat palvelurakenteen muutokset vaativat tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan johtajilta kykyä johtaa muutosta (Laine ym. 2016, 23–24.). Sosiaali- ja terveysalan uudistus tarkoittaa, että johtamisosaaminen vaatii valmiuksia ottaa vastuuta työyhteisöjen johtamisesta ja kehittämisestä (Karelia 2017.). Tässä opinnäytetyössä osoitettiin sosiaali- ja terveysalan tutkivan ja kehittävän työotteen käyttämistä. Opinnäytetyönä toteutettiin työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jonka taustalla oli sosiaali- ja terveysalan muuttuva ja kehittyvä palvelujärjestelmä. Kehittämistehtävässä opinnäytetyöntekijä osallisti työyhteisön osallistumaan kehittämistehtävään kehittävällä työotteella.

Kehittämisen lähtökohdaksi oli asiakasosallisuuden kehittäminen. Kehittämisympäristö oli kehitysvammahuollon toimintakeskus, jossa tuotetaan työ- ja päivätoimintaa. Opinnäytetyössä puhutaan työ- ja päivätoiminnasta myös termillä päiväaikainen toiminta. Kauton (2016, 100) mukaan termi ”päiväaikainen toiminta” kuvaa toimintaa, jolla tuetaan kehitysvammaisen asiakkaan vuorovaikutussuhteita, elämänhallintaa ja itsenäistä selviytymistä ja jonka tavoitteena on mielekkään ja merkityksellisen toiminnan mahdollistaminen. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ja yhteiskunnalliset ilmiöt vaikuttivat kehittämiseen. Prosessin aikana sosiaalihuoltolaki uudistui ja uusi vammaispalvelulaki oli kehitteillä. Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat prosessijohtaminen, asiakasosallisuus, kehitysvammaisten päivätoiminta, laatu sekä asiakasturvallisuus. Toimintayksikössä ei ole aiemmin toteutettu systemaattista palautteen kehittämistä asiakkailta tai henkilöstöltä. Malli palautteen keräämiseen ja sen hyödyntämiseen puuttui. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan toiminnan laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvä palautteen keräämisen malli.

Opinnäytetyön tehtävänä oli kerätä työ- ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen asiakkailta, omaisilta ja työntekijöiltä palautetta yksikön laadusta ja asiakasturvallisuudesta sekä käyttää palautetta hyödyksi osallistavassa kehittämisprosessissa. Palautteen keräämistä testattiin ja kokemuksen pohjalta mallinnettiin uusi palautteen keräämisen malli kehitysvammaisten työ -ja päivätoimintaan. Yksikön työntekijöiden yhteisen kehittämisprosessin avulla luotiin yksikön sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmaan laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma. Samalla testattiin palautteen keräämisen mallia käytännössä. Lopullinen palautteen keräämisen malli muotoutui prosessin loppuvaiheessa mallintamisen menetelmää hyödyntäen. Opinnäytetyön tuotos on palautteen keräämisen malli työ – ja päivätoimintaan. Opinnäytetyö etenee toimintatutkimuksen mallin piirteitä hyödyntäen ja bikva-menetelmää soveltaen. Keskeisiä johtamisen näkökulmia tässä opinnäytetyössä ovat prosessijohtaminen, laatujohtaminen ja muutosjohtaminen. Johtamisteoreettinen viitekehys on tärkeä osa opinnäytetyötä, koska teoriatietoa tarvitaan käytännön kehittämisessä.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yksikön asiakasosallisuutta, edistää työntekijöiden osallisuutta ja kehittää yksikön laatua sekä laatujohtamista. Palautteen keräämisen mallissa huomioitiin asiakkaiden osallisuuden mahdollisuus ja palautteen aito palautteen näkyminen toimintaa ohjaavien arvojen kautta. Laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmaan nostettavissa tavoitteissa huomioitiin asiakaslähtöisyys. Prosessi toi valmiuksia toteuttaa laatujohtamista. Työyhteisön osallisuus oli joka vaiheessa tärkeää.

## **2 Opinnäytetyön toimintaympäristön kuvaus**

### **2.1 Toimintaympäristönä kehitysvammahuollon työ- ja päivätoiminta**

Opinnäytetyön toimintaympäristönä oli kehitysvammaisten toimintakeskus, jossa tuetaan kehitysvammaisille asiakkaille työ- ja päivätoimintaa. Toimintayksikkö kuului palvelujärjestelmässä kunnallisen sosiaalihuollon avopalveluun. Työ- ja päivätoiminta on yksi osa kehitysvammahuoltoa. Kehitysvammahuolto kuului opinnäytetyön aloittamisen aikaan Kiteen kaupungin organisaatiossa perusturvakeskuksen palvelualueelle. Perusturvakeskusta johti perusturvajohtaja. Perusturvapalveluihin kuuluivat sosiaalipalvelut, joita johti sosiaali – ja perhepalvelujen päällikkö. Kehitysvammahuollon esimies vastasi kehitysvammahuollon palveluista, joita ovat kuntoutusohjaus, työ- ja päivätoiminta, tuettu asuminen sekä autettu asuminen. (Kiteen kehitysvammapalvelut 2016.) Kiteen sosiaali- ja terveystyö on tuottanut 1.1.2017 alkaen Sosiaali- ja terveystyön kuntayhtymä eli Siun sote. Kehittämistehtävän toteuttamisen jälkeen on tullut muutoksia organisaatiossa.

Kiteen kaupungin palvelustrategiaan pohjautuvan palveluohjelman tavoitteena oli, että palvelut järjestetään palveluhenkisesti ja asiakaslähtöisesti. Tavoitteena oli palveluiden hyvä maine ja asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen. Palveluohjelman mukaisesti vastuutahona tavoitteen toteuttamisessa olivat toimialat ja seuranta toteutuu toimialakohtaisena mittaamisena. (Kiteen kaupungin palveluohjelma 2010.) Kehittämistehtävän toteuttaminen tuki Kiteen kaupungin palveluohjelman tavoitteen toteuttamista. Siirtymävaihe Sosiaali- ja terveystyön kuntayhtymään eli Siun soteen muutti toimintaympäristön strategista tavoitetta siten, että tavoitteena on palvelujen laadukkuus, turvallisuus sekä vaikuttavuus (Siun sote 2016.).

Kehitysvammaisille tuotetaan palveluja erityishuoltona. Kehitysvammahuollon sisällä on paljon yhteisiä asioita ja kehittämisen taustalla oli huomioitava koko kehitysvammahuollon palvelut. Opinnäytetyönä toteutettuun kehittämistehtävään osallistuivat toimintakeskuksen henkilöstö sekä kehitysvammahuollon esimies. Myös sosiaali- ja perhepalvelujen päällikkö oli mukana prosessissa. Henkilöstömuutoksia tapahtui opinnäytetyön suunnitteluvaiheen jälkeen. Kehittämistehtävään osallistui kuusi työntekijää. Suunnitteluvaiheessa esimies, yksi ohjaaja sekä tuetun asumisen ohjaaja olivat sijaisia. Myös avustava ohjaaja vaihtui prosessin aikana. Opinnäytetyöntekijä on yksi henkilöstön jäsen. Toimintakeskuksella työskentelevät työ- ja päivätoiminnan vastaava ohjaaja, kaksi ohjaajaa ja avustava ohjaaja, jonka työtehtävät sijoittuivat jakelukeittiössä keittiötyön ja työtoiminnan ohjauksen tehtäviin. Toimintakeskuksen tiimiin kuului myös tuetun asumisen ohjaaja. Tuetun asumisen palvelu huomioitiin kehittämistehtävän toteutuksessa. Kehitysvammahuollon autetun asumisen yksikön henkilöstöltä pyydettiin myös palautetta, sillä heistä osa työskentelee päivätoiminnassa vuorotellen ja heidän tehtäviinsä kuuluu toimintakeskuksen asiakkaiden ohjaaminen. (Kiteen kehitysvammapalvelut 2016.)

Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat toimintakeskuksen asiakkaat sekä toimintakeskuksella käyvät tuetun asumisen palvelun kanssa yhteiset asiakkaat. Asiakkaat ovat 18-80 -vuotiaita aikuisia. Asiakkaita on yhteensä noin 50. Tuetun asumisen palvelu tarkoittaa tukea itsenäisesti asuvien asiakkaiden arjessa ja heidän kodeissaan. Asiakkaat asuvat omissa kodeissaan joko itsenäisesti tai perheen kanssa sekä autetun asumisen tai palveluasumisen yksiköissä tai perhehoidossa (Kiteen kehitysvammapalvelut 2016). Asiakkaiden omaiset, perhehoitajat tai asumispalveluiden hoitajat kuuluvat tiivistä yhteisöön yhteistyökumppaneina, jonka vuoksi kysely laadusta ja asiakasturvallisuudesta laitettiin myös omaisille ja läheisille.

Päivätoiminta tarjoaa asiakkaille virkistystä ja elämäntaitojen harjoittelua. Suurin osa asiakkaista käy päivätoiminnassa. Toimintakeskuksella kuitenkin järjestetään työtoimintaa. Kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan sisältö ja merkitys on muuttunut. Toiminta on nykyisellään lähinnä päivätoimintaa ja työtoiminnan osuus on hyvin vähäistä. Työtoiminta on tyypillisesti tekstiili- ja puutöitä sekä yrityksille ali hankintana tehtävää kokoonpanoa, lajittelua ja pakkaamista. Muutokset johtuvat asiakkaiden toimintakyvyn muutok-



sista. Työtoiminnalle tyypilliset tehtävät ovat vähentyneet ja työtoimintaan kuuluvat keittöön avustavat tehtävät ohjatusti. Osa asiakkaista myös käy avotyötoiminnassa, joka tarkoittaa erillisessä yrityksessä tapahtuvaa ohjattua työtä erillisen sosiaalihuollon avohuollon työtoiminnan sopimuksen mukaisesti. (Kiteen kaupungin perusturvalautakunta 2016.)

## 2.2 Toimintaympäristöä koskevia lakeja

Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valviran ohjeet sekä Suomen valtion asettamat lait ja asetukset ovat tärkeitä taustatekijöitä kehittämistehtävän kannalta. Lait koskettavat yksikössä tuotettavaa palvelua ja vaikuttavat omavalvontasuunnitelmaan. Yksikön toimintaa ohjaavat keskeisesti sosiaalihuoltolaki, laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (eli ns. vammaispalvelulaki), laki kehitysvammaisten erityishuollosta (eli ns. kehitysvammalaki), laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (eli ns. asiakaslaki).

Kehitysvammaisuus määritellään lakitermeillä tilaksi, jossa mielen kehitys on estynyt tai epätäydellinen. Kehitysvammaisuuden diagnoosi edellyttää älyllisten kykyjen ja sosiaalisen sopeutumisen arviointia 18 vuoden ikään mennessä. Kehitysvammaisen henkilön tarvitsemien tukitoimien laajuus voi vaihdella ajoittaisesta tuesta kokonaisvaltaiseen apuun. Ensisijaisia lakeja ovat kehitysvammaiselle henkilölle aina yleislait, jotka koskevat sosiaalihuolto, terveydenhuolto, opetusta ja muita palveluja. Palveluntarve tulee arvioida ja tarvittaessa kunnan yleisiä palveluja voidaan täydentää erityispalveluilla. Kehitysvammaiselle henkilölle järjestetään hänen vammaisuutensa edellyttämiä palveluja ja tukitoimia vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista annetun lain eli vammaispalvelulain nojalla. Jos vammaispalvelut eivät ole palveluntarpeeseen nähden riittäviä ja sopivia sekä muutoinkin hänen etunsa mukaisia, voidaan asiakkaan kokonaisedun näkökulmasta tarvittaessa soveltaa asiakkaan palveluihin lakia kehitysvammaisten erityishuollosta eli kehitysvammalakia. (Hallituksen esitys HE 96/2015.)

Laki sosiaalihuollon asemasta ja oikeudesta (22.9.2000/812, 4 §) eli asiakaslaissa säädetään asiakkaan oikeudesta saada laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa ja hyvää kohtelua ilman syrjintää, loukkaamatta hänen ihmisarvoaan ja kunnioittaen yksityisyyttään. Sosiaalihuoltolain (2014/1301) pyritään edistämään asiakaskeskeisyyttä ja osallisuutta sekä turvaamaan tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat sosiaalipalvelut sekä parantamaan eri toimialojen yhteistyötä, että mainitut tavoitteet toteutuvat. (Sosiaalihuoltolaki 2014.)

Kehitysvammalaki eli laki kehitysvammaisten erityishuollosta (35 §) velvoittaa erityishuollon antamisen henkilölle, jonka kehitys tai henkinen toiminta on estynyt tai häiriintynyt synnynnäisen tai kehitysiässä saadun sairauden, vian tai vamman vuoksi ja joka ei muun lain nojalla voi saada tarvitsemiaan palveluksia. Lain mukaan erityishuollon tarkoituksena on edistää erityishuollon piiriin kuuluvan henkilön suoriutumista päivittäisistä toiminnoista, hänen omintakeista toimeentuloaan ja sopeutumistaan yhteiskuntaan sekä turvata hänen tarvitsemansa hoito ja muu huolenpito. Työtoiminnan ja asumisen järjestäminen sekä muu vastaava yhteiskunnallista sopeutumista edistävä toiminta kuuluvat erityishuoltoon kuuluviin palveluihin. Erityishuollon tarpeessa olevalle on pyrittävä järjestämään työhönvalmennusta, työtoimintaa sekä muuta virikkeitä antavaa toimintaa. Laki kehitysvammaisten erityishuollosta (34 §) määrittää jokaiselle erityishuollon tarpeessa olevaa henkilöä varten laadittavan erityishuolto-ohjelman, yhteistyössä asianomaisen itsensä ja hänen holhoojansa tai muun huoltajansa sekä sosiaalilautakunnan kanssa. Erityishuolto-ohjelman hyväksyy toimintayksikön vastaava johtaja. Ohjelma on tarkistettava tarpeen mukaan. (Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 1977/519.)

Erityishuolto-ohjelma perustuu asiakkaan palvelusuunnitelmaan. Vammaisen henkilön palvelujen ja tukitoimien selvittämiseksi palvelusuunnitelma laaditaan ilman aiheetonta viivytystä. Palvelusuunnitelmassa asiakas ja hänen verkostonsa suunnittelevat yhdessä päivittäisten toimintojen suoriutumista ja hänen tarvitsemiaan tukitoimia. Palvelusuunnitelman on tarkistettava, jos palveluntarpeessa tai olosuhteissa tapahtuu muutoksia tai muutoin tarvittaessa. (Vammaispalvelulaki 1987/380, 3a§.) Suunnitelman sisällöstä ja asiakkaan osallisuudesta on lisäksi voimassa se, mitä niistä erikseen säädetään (Asiakas-

laki 2000/812, 7§.). Sisältö voi esimerkiksi käsittää sosiaalihoitolain, vammaispalvelulain ja kehitysvammalain mukaisten palvelujen kokonaisuuden (Vammaispalvelujen käsikirja 2014).

Asiakaslaki (8 §) edellyttää asiakkaan itsemääräämisoikeuden ja osallistumisen turvaamista. Sosiaalihoillon asiakkaan toivomukset ja mielipiteet on huomioitava sekä on kunnioitettava hänen itsemääräämisoikeuttaan. Asiakkaalla on oltava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa palvelujensa suunnitteluun ja toteuttamiseen. Asiakslain (7 §) mukaan sosiaalihoiltoa toteutettaessa on laadittava palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai muu vastaava suunnitelma, jollei kyseessä ole tilapäinen neuvonta ja ohjaus tai jollei suunnitelman laatiminen muutoin ole ilmeisen tarpeetonta (Laki sosiaalihoillon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000/812).

Opinnäytetyönä tehdyn kehittämistehtävän aloittamisen aikaan toimintayksikössä noudatettiin vanhempaa sosiaalihoitolakia. Lain mukaan työtoiminnalla tarkoitetaan toimintakyvyn ylläpitämistä ja sitä edistävää toimintaa eikä tähän tarkoitettuun työtoimintaan osallistuva henkilö ei ole työsuhteessa toiminnan järjestäjään tai palvelun tuottajaan (Sosiaalihoitolaki 710/ 1982, 27e§). Myös 1.4.2015 voimaan astuneen sosiaalihoitolain mukaan velvollisuus sosiaalipalveluiden järjestämisestä ja kehitysvammaisten erityisluollosta säilyi asiakkaiden osallisuuden turvaamiseksi. (Sosiaalihoitolaki 2014/1301). Vanhaan sosiaalihoitolakiin jäi edelleen voimaan vammaisten henkilöiden työllistymistä tukevaa toimintaa koskeva §27 d ja §27e vammaisten henkilöiden työtoimintaa koskevat pykälät. Hallitus vielä työstää palveluihin liittyvää lainsäädäntöä.

Vammaispalvelulain ja vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista annetun asetuksen (759/1987) mukaisia palveluja ja tukia ovat vaikeavammaiselle henkilölle kohtuulliset kuljetuspalvelut saattajapalveluineen, päivätoiminta, henkilökohtainen apu ja palveluasuminen, jos henkilö tarvitsee palvelua vammansa tai sairautensa johdosta välttämättä suoriutuakseen tavanomaisista elämän toiminnoista. Lisäksi asunonmuutostöihin, asuntoon kuuluviin välineisiin ja laitteisiin, päivittäisistä toiminnoista suoriutumisessa tarvittaviin välineisiin, koneisiin ja laitteisiin ja ylimääräisistä vaatteisiin

sekä erityisravintoon menevistä kustannuksista on huolehdittava. (Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 1987/380)

Vammaispalvelulain (1987/380) mukaiseen vammaisten henkilöiden päivätoimintaan kuuluu kodin ulkopuolella järjestettyä itsenäisessä elämässä selviytymistä tukevaa ja sosiaalista vuorovaikutusta edistävää toimintaa. Päivätoimintaa on järjestettävä mahdollisuuksien mukaan siten, että vaikeavammaisen henkilö voi osallistua toimintaan viitenä päivänä viikossa tai harvemmin, jos vaikeavammaisen henkilö kykenee osallistumaan työtoimintaan osa-aikaisesti tai siihen on muu hänestä johtuva syy. Päivätoimintaa järjestettäessä vaikeavammaisena pidetään työkyvyttöntä henkilöä, jonka toimeentulo perustuu pääosin sairauden tai työkyvyttömyyden perusteella myönnettäviin etuuksiin ja jolla vamman tai sairauden aiheuttaman erittäin vaikean toimintarajoitteen vuoksi ei ole edellytyksiä osallistua sosiaalihuoltolaissa (710/1982) tarkoitettuun työtoimintaan.

Hallitus teki esityksen eduskunnalle laiksi kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain muuttamisesta vuonna 2015. Muutoksen tavoitteena oli vahvistaa erityishuollossa olevien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja itsenäistä suoriutumista sekä vähentää rajoitustoimenpiteiden käyttöä erityishuollossa (Valvira 2015,18.). Muutos astui voimaan 10.6.2016. Kehitysvammalakiin on tehty muutoksia säännöksiin itsemääräämisoikeuden vahvistamisesta, itsenäisen suoriutumisen tukemisesta sekä rajoitustoimenpiteiden käytön vähentämisestä, uusia säännöksiä rajoitustoimenpiteiden käytön edellytyksiin sekä menettelyyn, jota noudatetaan rajoitustoimenpiteestä päätettäessä. Tahdosta riippumattomaan erityishuoltoon tuli muutetut säännökset. Myös rajoitustoimenpiteiden kirjaamiseen ja jälkiselvittelyyn, rajoitustoimenpiteitä koskevaan selvitys- ja tiedoksiantovelvollisyyteen, virka- ja vahingonkorvausvastuuseen sekä tehostettuun viranomaisvalvontaan tuli uudet säännökset. Muutosten taustalla oli tarve saattaa lainsäädäntö YK:n vammaissopimuksen edellyttämälle tasolle. (Vernerinen 2017.) Valviran (2/2013) ohjeen mukaan riittävän ja ammattitaitoisen henkilökunnan merkitys korostuu asiakkaiden itsemääräämisoikeuden tukemisessa. Riittävällä henkilökunnalla mahdollistetaan asiakkaiden aito kuuleminen ja voidaan vastata todelliseen palvelun tarpeeseen, eikä rajoitustoimenpiteitä tarvita korvaamaan henkilöstövajetta. Valviran mukaan mielekkään tekemisen järjestäminen ja

asiakkaiden toiveiden huomioon ottaminen vähentää myös tarvetta rajoitustoimenpiteiden käytölle. Kokemukset vuorovaikutustaitojen kehittämisestä kehitysvammaisten ja vammaisten henkilöiden hoidossa ovat tuottaneet hyviä tuloksia myös rajoittamistarpeen vähentämisessä. (Valvira 2013, 7.)

### **2.3 Toimintaympäristön muutostarpeet**

Kehittämistehtävään vaikuttavia asioita ovat sosiaalihuoltolain muutos, vammais- ja kehitysvammaisten palveluja koskevat lakimuutokset sekä toiminnan siirtyminen Siun soiteen vuoden 2017 alussa. Kehitysvammalain ja vammaispalvelulain yhdistäminen on työn alla Sosiaali- ja terveysministeriössä. Kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaa järjestetään sosiaalihuoltolain tai kehitysvammaisten erityishuoltolain perusteella. Vaikeavammaisten päivätoimintaa järjestetään vammaispalvelulain perusteella. Työ- ja päivätoiminnan säädösperusta on pääosin vanhaa. Palvelujärjestelmä on koettu pirstaleiseksi ja johtavan vammaisten henkilöiden palveluiden eriytyneisyyteen. Sen vuoksi osana sosiaalihuollon lainsäädännön kokonaisuudistusta sekä vammaispalvelulain ja kehitysvammalain yhdistämistä on selvitetty tarvetta uudistaa sosiaalihuoltolakiin, kehitysvammaisten erityishuoltolakiin, vammaispalvelulakiin sekä lakiin kuntouttavasta työtoiminnasta sisältyvää työelämäosallisuuden tukemisen kokonaisuutta. Vammaislainsäädännön kokonaisuudistus yhdistää vammaispalvelulain ja lain kehitysvammaisten erityishuollosta yhdeksi. (Vernerinen 2016a.)

Työ- ja päivätoiminnan palvelut ovat muuttumassa lähivuosina. Työ- ja päivätoiminnasta ollaan siirtymässä kohti päiväaikaista toimintaa. Kautto on omassa opinnäytetyössään käyttänyt työ- ja päivätoiminnasta termiä päiväaikainen toiminta. Termi on otettu Kuopion kaupungin kehitysvammahuollon palveluissa käyttöön opinnäytetyön tekemisen aikana. Kauton tekemässä kehittävässä työntutkimuksessa rakennettiin yhteistä näkemystä kehitysvammaisten päiväaikaisesta toiminnasta. Kautto kirjoittaa kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunnan ohjeistuksesta, jonka mukaan työ- ja päivätoiminnan sisältöä tulisi muokata kohti päiväaikaista toimintaa. Päiväaikainen toiminta tarkoittaa tehtäviä tai

sellaista toimintaa, jota suoritetaan ilman ansiotarkoitusta. Toiminnan tavoitteena on henkilöiden sosiaalisen toimintakyvyn ja osallisuuden edistäminen tai ylläpitäminen. Olenaista on etsiä uusia keinoja tukea asiakkaan osallistumista hänelle merkityksellisiin asioihin ja osallistumaan hänelle tärkeisiin toimintoihin. Muutos tarkoittaa palvelujen ja palvelurakenteiden muokkaamista asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. (Kautto 2016, 10, 100.)

Uudistuvan vammaispalvelulain mukainen päiväaikainen toiminta olisi tarkoitettu vammaiselle henkilölle, jos hänen osallistumisensa tukemiseen ei voitaisi vastata heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden sosiaalisesta kuntoutuksesta annetulla lailla, jonka voimaan astumisesta myös säädetään myöhemmin. Päiväaikaisen toiminnan tarkoituksena olisi turvata osallistuminen säännölliseen ja mielekkääseen toimintaan, joka mahdollistaa sosiaalisen vuorovaikutuksen. Päiväaikaista toimintaa olisi järjestettävä viitenä päivänä viikossa tai harvemmin, jos se on vammaisen henkilön yksilöllinen avun tarve sekä elämäntilanne kokonaisuudessaan huomioon ottaen hänen etunsa mukaista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Uudistuksen tavoitteena on selkeä, vammaisten ihmisten osallisuutta ja yhdenvertaisuutta turvaava laki. Uudistuksessa on tarkoitus säilyttää nykyiset perusoikeuksia turvaavat, vahvat oikeudet, kuten oikeus palveluasumiseen, henkilökohtaiseen apuun ja liikkumista tukeviin palveluihin. Jatkossa kehitettäisiin henkilökohtaista apua ja lyhytaikaista huolenpitoa sekä valmennusta ja tukea uudenaikaisena palveluna. Uudistuksessa pyritään myös karsimaan kustannuksia. Koska iäkkään kohdalla toimintakyvyn alenemisen syyn arvioiminen on vaikeaa, esittää ministeriö 75 vuoden ikärajaa osana kuntien kustannusten karsimista. Silloin kaikkien iäkkäiden henkilöiden palvelutarve arvioitaisiin ja palvelujen järjestämisestä huolehdittaisiin tarpeen mukaan vanhuspalvelulain ja sosiaalihuoltolain pohjalta. Uudistuksessa kuunnellaan sidosryhmiä, kuten vammaiskentän toimijoita sekä huomioidaan perustus- ja yhdenvertaisuuslakien vaatimukset. Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteena on lain astuminen voimaan vuonna 2019. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.)

Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukeva TEOS -työryhmä on laatinut luonnoksen hallituksen esitykseksi syyskuussa 2014. Raportissa kuvataan nykyisen palvelujärjestelmän sirpaleisuutta ja vastuiden epäselvyyttä. Vaikeasti työllistyvien tuki ei ole selvityksen mukaan oikea-aikaista. TEOS -työryhmä esittää kaikille vammaisille ja vammattomille henkilöille tarkoitettujen palvelujen yhtenäistämistä ja tarjoamista todellisen palvelutarpeen mukaisesti. Esityksen mukaisesti työryhmä ehdottaa, että nykyiset kuntouttava työtoiminta, vammaisten työllistymistä tukeva toiminta sekä vammaisten (kehitysvammaisten) henkilöiden työ- ja päivätoiminta yhdistettäisiin uuteen sosiaalihuollon erityislakiin, lakiin heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden sosiaalisesta kuntoutuksesta. Tavoitteena uudistuksella on palvelujen yhdenvertaisuus. (Pöyhönen 2014, 37–39.)

TEOS -työryhmän laatiman lakiluonnoksen mukaan lakiin tulee osallistumista edistävä sosiaalisen kuntoutuksen palvelu. Palvelua on järjestettävä heikossa työmarkkina-asemassa olevalle henkilölle, jonka tavoitteena ei ole työllistyminen avoimille työmarkkinoille. Arvion tekevät asiakas sekä sosiaalitoimi yhdessä. Osallistumista edistävää sosiaalista kuntoutusta on järjestettävä myös henkilölle, joka tarvitsee erityistä tukea sosiaalisen toimintakykynsä ja osallisuutensa edistämiseksi tai ylläpitämiseksi, henkilön elämänhallinnan, yhteisössä toimimisen ja sosiaalisen vuorovaikutussuhteiden toteutumiseksi. Tämänkaltaiseen palveluun kuuluu luonnoksen mukaan sosiaalisen toimintakyvyn selvittäminen ja osallisuutta edistävä toiminta. Osallisuutta edistävällä toiminnalla tarkoitetaan sosiaalisen toimintakyvyn selvittämiseen perustuen toteutettua suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jotta henkilön mahdollisuudet elämänhallintaan, yhteisössä ja yhteiskunnassa toimimiseen sekä muihin sosiaalisiin vuorovaikutussuhteisiin toteutuisivat. Tällaista toimintaa on myös tuki elämänhallintaa ja itsenäiseen selviytymiseen sekä tuki yhteisöissä ja yhteiskunnassa toimimiseen sekä vuorovaikutussuhteisiin. Viimeksi mainittu tuki tarkoittaa tukea kodin ulkopuolella tapahtuvaan, henkilön kannalta mielekkääseen toimintaan. Toimintakyvyn selvittäminen on toteutettava toiminnallisena jaksona, jonka aikana henkilön sosiaalinen toimintakyky ja mahdollisuudet yhteisöjen ja yhteiskunnan toimintaan selviää. Tarvittaessa selvittämiseen tulee yhdistää terveydentilan selvittämistä ja kuntoutustutkimuksia. (Pöyhönen 2014, 66–69.)

Jatkossa sosiaalihuolto keskittyisi vaikeasti työllistyvien sosiaaliseen kuntoutukseen, kun taas työ- ja elinkeinohallinto olisi päävastuussa työllistymisen edistämisestä. Sosiaalihuollolta ja työ- ja elinkeinohallinnolta edellytettäisiin nykyistä vahvempaa yhteistyötä heikossa työmarkkina-asemassa olevien tukemisessa, mutta jako selkeyttäisi vastuun jakautumista palveluiden välillä. Sosiaalihuolto huolehtisi hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja osallisuuden tukemisesta. Sosiaalihuollon palveluina nykyään toteutettaville eriytetuille vammaisten työllistämispalveluille ei olisi sen jälkeen perustetta. Sosiaalihuollon palvelut jakautuisivat työelämää vieviin palveluihin (työelämävalmiuksia edistävä sosiaalinen kuntoutus) sekä muuta osallisuutta tukeviin palveluihin (osallisuutta edistävä sosiaalinen kuntoutus). Erityislakiin ei sisältyisi enää mainintaa työtoiminnasta vaan työtehtäviä voitaisiin sisällyttää sosiaalisen kuntoutuksen palveluihin. (Vernerinen 2016b.)

Nykyisenkaltainen pysyvä avotyötoiminta ei jatkossa olisi mahdollista, vaan toiminnan tavoitteena tulisi ensisijaisesti olla siirtyminen palkkatuettuun työhön tai työmarkkinoille. TEOS-työryhmä esittää työtoiminnan järjestämisedellytysten tarkentamista kuntoutujien oikeudenmukaisen kohtelun varmistamiseksi. Laissa puhuttaisiin ilman ansiotarkoitusta suoritettavista työtehtävistä, joita voitaisiin sisällyttää sosiaalisen kuntoutuksen palveluihin. Laki sisältäisi mahdollisuuden muuhun osallisuuteen, jos työllistyminen avoimilla työmarkkinoilla ei ole mahdollista. Toisin kuin työelämävalmiuksia edistävään sosiaaliseen kuntoutukseen, ei osallisuutta edistävään sosiaaliseen kuntoutukseen osallistuvalla maksettaisi kulukorvausta. (Vernerinen 2016b.)

### **3 Laatu ja asiakasturvallisuus sosiaalihuollon omavalvonnassa**

#### **3.1 Sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelma**

Opinnäytetyön prosessin aloituksen aikana yksikössä aloitettiin tekemään sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmaa huhtikuussa 2015 voimaanastuneen uuden sosiaalihuoltolain



mukaisesti. Syntyi tarve kerätä palautetta yksikön laadusta ja asiakasturvallisuudesta ja mahdollisuus hyödyntää palautetta kehittämässä. Opinnäytetyönä toteutettu laatua ja asiakasturvallisuutta edistävä, osallistava palautteen kerääminen on yksi osa omavalvontasuunnitelman toteuttamista ja kehittämistä. Opinnäytetyön kehittämissuunnitelmassa tehtiin laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmassa huomioitiin omavalvontasuunnitelmaa koskevan sosiaalihuoltolain säädökset sekä omavalvontasuunnitelmaa koskevat ohjeistukset sekä muut yksikön toimintaa koskevat lait, asetukset ja ohjeistukset.

Omavalvontasuunnitelma on kirjallinen kuvaus palvelun laadusta ja asiakasturvallisuuden varmistamisesta ja parantamisesta. Kuvaukset voivat olla erillisellä asiakirjalla. Omavalvonta perustuu riskinhallintaan, jossa palveluprosesseja arvioidaan laadun ja asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Sen tarkoitus on ennaltaehkäistä riskien toteutuminen ja reagoida havaittuihin kriittisiin työvaiheisiin tai kehittämistä vaativiin asioihin suunnitelmallisesti ja nopeasti. Riskinhallinta on liitettävä myös omavalvontasuunnitelmaan. Jos toiminnassa tapahtuu palvelun laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyviä muutoksia, on omavalvontasuunnitelma päivitettävä. Toimintayksikkökohtainen omavalvontasuunnitelma on pidettävä yksikössä julkisesti nähtävänä siten, että siihen voi tutustua ilman erillistä pyyntöä. Omavalvontasuunnitelma laaditaan johdon ja henkilöstön yhteistyönä. (Valvira 2014.) Omavalvontasuunnitelman kolmas osion sisältö koskee asiakkaita ja heidän omaisten osallisuutta sekä asiakaspalautteita. Myös asiakasturvallisuuden kehittämiseksi on laadittava toimintasuunnitelma. Yksikössä on laadittava kehittämissuunnitelma asiakasturvallisuuden ylläpitämiseksi. (Erkkilä 2015, 37–40.)

Sosiaalihuoltolain mukaan (Sosiaalihuoltolaki, 1301/2014, § 47) sosiaalihuollon toimintayksikön tai muun toimintakokonaisuudesta vastaavan tahon on laadittava omavalvontasuunnitelma, jolla varmistetaan laatu, turvallisuus ja asianmukaisuus. Suunnitelma on pidettävä julkisesti nähtävänä sekä sen toteutumista on seurattava säännöllisesti. Toimintaa on kehitettävä asiakkailta sekä toimintayksikön henkilöstöltä säännöllisesti kerättävän palautteen perusteella. Sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmassa asiakkaiden ja heidän

perheidensä ja läheistensä huomioon ottaminen on olennainen osa palvelun sisällön, laadun ja asiakasturvallisuuden sekä omavalvonnan kehittämistä. Laatu ja hyvä hoito voivat tarkoittaa eri asioita henkilöstölle ja asiakkaalle. Systemaattisesti eri tavoin kerätty palaute on tärkeää saada käyttöön kehittämisessä. Asiakkaiden ja heidän läheistensä osallistuminen yksikön toiminnan, laadun ja omavalvonnan kehittämiseen tulee kuvata omavalvontasuunnitelmassa. Olennaista on kuvata, kuinka asiakaspalaute kerätään ja kuinka asiakaspalautetta hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. (Valvira 2012b.)

Seija Erkkilä (2015, 24) on omassa opinnäytetyössään tehnyt vanhus- ja sairaalapalveluyksikölle omavalvontasuunnitelman, jonka tavoitteena oli toimia johtamisen apuvälineenä ja arjen työvälineenä johdon, hoitajien ja asukkaiden sekä heidän omaistensa välillä. Hänen mukaansa omavalvontasuunnitelmasta löytyvät keinot asiakaslähtöisyyden toteuttamiseen ja asiakkaan äänen kuulemiseen. Hän piti tärkeänä sitä, että asiakaslähtöisyys huomioitiin omavalvontasuunnitelmaa laadittaessa koko prosessin ajan. Asiakaslähtöisyys voi hänen mukaansa näkyä koko organisaation johdon toiminnassa ja myös vastuhenkilöiden ja henkilöstön toiminnan suunnittelussa. Omavalvontasuunnitelma voi esimerkiksi toimia työkaluna yhtenäisten toimintatapojen suunnittelussa. Se voi myös tuoda organisaation toiminta-ajatuksen ja arvot lähemmäs päivittäistä toimintaa ja toimia myös yksikön perehdyttämisen välineenä. (Erkkilä 2015, 24, 42–43)

Valviran valvontaohjelmassa painotetaan, että omavalvonta on ensisijainen laadun valvontamuoto. Sen edistäminen kuuluu osaksi toimintayksikön vastaavan tahon valvontaa. Keskeistä onkin omavalvontakulttuurin omaksuminen osaksi toimintayksikön laatutyötä ja työn kehittämistä. Valvontaohjelmassa painotetaan asiakasnäkökulman asettamista omavalvonnan keskiöön. Toimintayksiköissä tulee tehdä omavalvontaa, sen seuranta ja arviointia sekä tarvittaessa korjausliikkeitä säännöllisesti. Valvonnan kannalta tärkeänä tavoitteena on tehdä näkyväksi se, että omavalvontasuunnitelma sinänsä ei ole itsetarkoitus, vaan sen toimeenpano käytännön työssä. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira ohjaa aluehallintovirastoja valvonta- ja ohjauskäytännöissä. Valvontaviranomaiset suuntaavat valvontaa kolmen kokonaisuuden avulla. Kokonaisuuksiin kuuluvat palveluiden rakenne, saatavuus sekä sisältö ja laatu. Tulevaisuudessa valvontakulttuuri

muuttuu myös. Ennakoitavat valvontamenetelmät asettuvat keskiöön. Omavalvonta ja sen tukeminen ovat ensisijaisia valvontakeinoja. Tätä kutsutaan luottamusperusteiseksi valvontamalliksi. Valvira kerää tietoa vaikuttaako AVI:n viranomaisvalvonta haluttuun suuntaan tapahtuneeseen muutokseen toiminnassa. (Valvira 2015, 5–7.)

Valvonnan arvioinnin keskiössä tulevat olemaan asiakas- ja potilasturvallisuus sekä yhdenvertainen palvelujen saatavuus. Asiakasnäkökulma on viranomaisvalvonnan kehittämisen tärkeä painopiste. Valvontamenetelmien vaikuttavuutta arvioidaan asiakastytyväisyyteen ja asiakkaiden hyvinvointiin kohdistuvien vaikutusten kautta. Valvontaa kohdistetaan asettamalla asiakaslähtöiset palveluketjut ensisijaiseksi. Valvonnan vaikuttavuutta arvioidaan palvelutoiminnan lopputuloksessa tapahtuvan muutoksen kautta. Asiakasnäkökulma on ensisijainen valvonnan vaikuttavuuden arvioinnissa, ei esimerkiksi palvelun toteuttamistapa tai siihen käytetyt resurssit. Palveluiden asiakaslähtöisyys on yksi keskeinen muutostavoite nykyisessä hallitusohjelmassa, jota toteutetaan kärkihankkeiden kautta. (Valvira 2015, 6–10.)

### **3.2 Laatu ja asiakasturvallisuus**

Sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmassa keskitytään laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämiseen. Kehittämistyössä olennaista on johdon, esimiesten ja koko henkilökunnan sitoutuminen kehittämiseen. Omavalvontasuunnitelman toteuttaminen parantaa palvelun käyttäjien sekä henkilökunnan mahdollisuuksia osallistua palvelun suunnitteluun ja toteutukseen. Keskeisiä laadun ulottuvuuksia sosiaalipalveluissa ovat asiakasturvallisuus, palvelun oikea-aikaisuus, sujuvuus ja asiakkaan ystävällinen, asiallinen kohtaaminen. Olennaista on, että työyhteisössä ollaan aidosti kiinnostuneita asiakkaiden turvallisuudesta ja laadukkaan palvelun toteutumisesta. Laatua ja asiakasturvallisuutta parannetaan tunnistamalla jo ennalta ne kriittiset työvaiheet ja tilanteet, joissa laatu tai asiakasturvallisuus voi vaarantua. Tällöin avainasemassa on toimintaprosessien kehittäminen. (Husso 2015.)

Sosiaalihuollossa palvelujen laatua on määritelty lainsäädännössä, laatusuosituksissa sekä esimerkiksi Valviran ja aluehallintovirastojen yhteistyössä laatimissa valtakunnallisissa valvontaohjelmissa. Palvelujen tuottaja voi myös itse asettaa omalle toiminnalleen laajemmat ja yksityiskohtaisemmat laatutavoitteet, jotka perustuvat oman asiakaskunnan odotuksiin ja tarpeisiin, toimintaympäristön asettamiin vaatimuksiin ja käytössä oleviin resursseihin. (Valvira 2012a, 6.) Hokkanen ja Strömberg (2006) toteavat, että sana laatu merkitys ei ole yksiselitteinen, vaan sille löytyy erilaisia näkökulmia. ISO 9000 -laatu järjestelmästandardeissa asiakkaan näkökulma on tärkeä ja laatu määritetään asiakastyytyväisyytenä. Tällöin ”laatua on niistä ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, joihin perustuu tuotteen (tai toiminnan / prosessin tai organisaation) kyky täyttää sille asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset”. Laatu on taso, jolla asiakkaan tarpeisiin vastataan. (Hokkanen & Strömberg 2006, 18.) David Hoyle (2007) määrittelee laatua asiakkaan tyytyväisyyden kautta. Laatu on tekijä, joka vaikuttaa asiakkaan päätökseen. Hoylen mukaan yritys selviytyy, kun se pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, vaateisiin ja ennakkokäsityksiin sekä pitämään asiakkaan tyytyväisenä. (Hoyle 2007, 9–21.)

Ulla Jalosen (2013) mukaan sosiaali – ja terveydenhuollon palvelujen laadun perusta on turvallisuus. Turvallisuutta edistämällä parannetaan palvelujen laatua ja vaikuttavuutta. Myös resurssien käyttöä pystytään järjeistämään sekä henkilökuntaa motivoimaan. Siten laatutyön ja turvallisuuden edistämisen tavoitteena on taloudellisuus sekä palvelun tehokkuus ja vaikuttavuus. (Jalonen 2013, 5.) Palvelujen laadun parantaminen on tärkeää. Kehitysvammaisten sirpaleisten tukipalveluiden kehittäminen onnistuu sosiaali- ja terveyspalveluiden sektorien yhteistyöllä, palvelujen ja prosessien kehittämisen kautta. (Wei, Mahendran & Choon 2012, 432.) Kehitysvammaisissa asiakasturvallisuutta lisäävät ennalta sovitut toimenpiteet, joilla voidaan ennaltaehkäistä vaikeita tilanteita. Esimerkiksi ovien lukitseminen voi lisätä asiakasturvallisuutta. Lähtökohtana on, että riittävä ja koulutettu henkilöstö luo turvallisen ilmapiirin. Asiakkaan oman tai toisten turvallisuuden takaamiseksi varmistetaan riittävä henkilöstömäärä. Lisäksi asiakasturvallisuutta lisääviä toimintamalleja pohditaan ennalta. Asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutuminen huomioidaan asiakkaan ja omaisten kanssa toteutetulla yhteistyöllä. (Pohjois- Karjalan sairaanhoito – ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2016.)

## 4 Kehitysvammaisuus ja asiakasosallisuus

Kehitysvammaisuuden käsite ei ole yksiselitteinen. Kehitysvammaisuus määritellään yleensä toimintakyvyn laaja-alaiseksi rajoittuneisuudeksi. Kehitysvammaisuudesta puhuttaessa yhdistävänä tekijänä nähdään väestön keskiarvoa merkittävästi alempi älyllinen suorituskyky. (Seppälä 2010, 180–181.) Lehto-Lundén on linkittänyt määritelmän kehitysvammaisuudesta tutkimuksessaan vammaisuuden sosiaalisuuden määrittelyyn. Sen mukaan vammaisuuden kokemus ja merkitys määrittyvät sosiaalisesti, sillä yksilöön kohdistuvat odotukset muuttuvat ajan ja yhteisön myötä ja siten muuttavat vammaisuuden rajaa. Hän halusi tutkimuksessaan kohdata kehitysvammaiset henkilöt samanarvoisina ihmisinä ilman kehitysvammaisuuden leimaa, toki huomioiden heidän erityistarpeensa. (Lehto-Lunden 2012, 24.)

Lehto –Lundénin (2012,76) mukaan kehitysvammaisten henkilöiden osallisuuden kasvatamiseen on vahva vammaispoliittinen suunta sekä tahtotila. Osallisuuden näyttäytymistä kehitysvammaisen henkilön elämässä todellisuudessa hän hieman epäilee. Tarkastellessaan osallisuutta ja mukana oloa, Lehto-Lunden (2012,79) huomasi myös keskeisempänä oivalluksena huomioida kehitysvammaisen henkilön ymmärrys. Jos henkilö ei ymmärrä, mistä hänen ympärillään puhutaan, se vie pohjaa todelliselta osallisuuden kokemiselta. Kehitysvammaiselle henkilölle kuitenkin on tärkeää olla mukana tekijänä ja toimijana. Lehto – Lundén (2012, 82) painottaa, että asioiden selittämisen haasteet, epäily kehitysvammaisten kyvystä ymmärtää ja käsitellä abstrakteja ja monisyisiä asioita, eivät saa olla syynä, ettei mahdollisuutta pohdintaan tai muutokseen anneta.

Kauton (2016, 10) mukaan osallisuutta edistävä toiminta tähtää elämänhallinnan tukemiseen ja sen tulisi vahvistaa asiakkaan osaamista, osallisuutta ja itsemääräämisoikeutta.

Anne Ainasoja ja Niina Väisänen (2011,3) ovat opinnäytetyössään tutkineet kehitysvammaisten osallisuuden toteutumista. Opinnäytetyössä kirjoitetaan jokaisen ihmisen oikeudesta osallisuuteen sekä vaikuttamismahdollisuuteen omassa elämässä, lähiympäristössä sekä yhteiskunnassa. Osallisuus on käsitteenä hyvin laaja ja vaikea ymmärtää, joten he olivat jakaneet käsitettä yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, elinympäristön vaikuttamiseen, omaan elämään vaikuttamiseen sekä sosiaalisten verkostojen kautta vaikuttamiseen. He toteavat, että julkisen vallan velvollisuuksiin kuuluu järjestää yksilölle mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua itseensä kohdistuviin toimenpiteisiin. Kehitysvammaisten osallisuudessa on parantamisen varaa ja usein heidän osallisuutensa esteet eivät ole todellisia esteitä, vaan ne muodostuvat ihmisten asenteista. (Ainasoja & Väisänen 2011, 3, 11, 55.)

Asiakaskeskeistä lähestymistapaa on kuvattu Larjovuoren, Nuutisen, Heikkilä-Tammen ja Mankan oppaassa. Asiakaskeskeisessä kehittämismallissa asiakkaan palautetta hyödynnetään kehittämisessä, kun taas asiakaslähtöisessä kehittämismallissa asiakas on mukana suunnitteluprosessin kaikissa vaiheissa. Tarpeiden kuvaamisen lisäksi asiakkaan tietämystä ja panosta hyödynnetään sopivan ratkaisun löytämisessä. Asiakaslähtöinen kehittämistoiminta tapahtuu läheisessä vuorovaikutuksessa palveluiden käytännön toteuttamisen ja kunnallisen päätöksenteon kanssa. (Larjovuori ym. 2012, 6.)

Asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalveluiden kehittämisen matkaoppaassa on määritelty asiakaslähtöisyyden kulmakivet neljän ulottuvuuden kautta. Kulmakiviä ovat asiakaslähtöisyys toiminnan arvoperustana, asiakas tasavertaisena kumppanina, asiakas aktiivisena toimijana sekä subjektina ja yhteisymmärrys asiakkaan tarpeista toiminnan organisoimiseksi. Sosiaali- ja terveystalveluissa on totuttu ajattelemaan asiakaskeskeisesti: Toiminnan ja sen kehittämisen lähtökohtana tulisi olla aina asiakkaan paras ja asiakkaan tarpeet. Asiakkaan toiveita halutaan selvittää ja myös pyritään hyödyntämään. (Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen & Suokas 2011,18–9.)

Asiakaslähtöisyydessä on asiakkaan näkökulmasta kyse paljon muustakin kuin palveluprosessin organisoimisesta. Asiakkaalle asiakaslähtöisyys muodostuu asioista, jotka liit-

tyvät asiakkaan kohtaamisen ja vuorovaikutukseen laatuun sekä määrään. Asiakkaan mielestä asiakaslähtöisyyden muodostuminen liittyy myös palveluntarjoajan asenteisiin, mutta myös mielikuviin ja odotuksiin, joita asiakkaalla palvelusta on. Virtanen ym. näkevät, että palveluntarjoajan näkökulmasta asiakaslähtöisyydessä on kyse palveluiden kehittämiseen, organisoimiseen, tarjoamiseen ja johtamiseen liittyvistä prosesseista. Kuitenkin asiakkaiden näkökulmasta olennaista on palvelu asiakaslähtöisenä kokemuksena. Kokemusta muokkaa asiakkaalle prosessissa varattu rooli ja asiakkaan mielikuva eli odotusarvo palvelusta. (Virtanen ym. 2011, 18–21.)

Tässä kehittämistehtävässä tuodaan esiin kehitysvammaisten asiakkaiden tarpeita työ- ja päivätoiminnassa. Asiakkaiden ja myös omaisten näkemykset koettiin tärkeäksi lähtökohdaksi kehittämisessä. Oli tärkeää saada asiakkaan ääni esiin selkeä osallisuuden toteutumiseksi. Kehittämistehtävän edetessä, palautteen keräämisen testaamisvaiheen jälkeen, kehittämisessä mukana ollut työyhteisö halusi nostaa esiin tuetun päätöksenteon keinon käyttämistä palautteen keräämisessä. Tuettu päätöksenteko tarkoittaa ihmisen oikeutta tehdä omaa elämäänsä koskevia päätöksiä ja, että päätöksentekoon on oikeus saada tukea. Tuetun päätöksenteon keinoin on mahdollista toteuttaa itsemääräämisoikeutta. Savon Vammaisasuntosäätiö on tehnyt oppaan tuetusta päätöksenteosta. Oppaassa on työkalupakki, joka sisältää menetelmiä eri kommunikaatiovälineillä toteutettuun päätöksentekoon. Oppaassa on ohjeet työkalupakin käyttämiseen. (Savon vammaisasuntosäätiö 2014, 61–85.)

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta KVANK:n mukaan laatukriteerit ovat askelel kohti tulevaisuuden palveluita ja liittyvät vireillä oleviin lakimuutoksiin. Laatukriteerit toimivat arviointivälineinä palveluntuottajalle ja käyttäjälle sekä valvontaviranomaiselle. Laatukriteerien tarkoitus on kehittää työ- ja päivätoiminnan palveluja ja toimintakäytäntöjä. Osallisuuden ja työllistymistä edistävät toiminnan laatukriteerit ovat valinnat ja suunnitelmat, muutokset ja siirtymävaiheet, lähiyhteisöihin liittyminen, opinnot, itsenäisyys, terveys ja hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet, ammatilliset opinnot ja työ, itseilmaisus, sosiaaliset roolit sekä palveluihin vaikuttaminen. Laatukriteereistä viimeinen eli

palveluihin vaikuttaminen liittyy olennaisesti tuettuun päätöksentekoon. Palvelun käyttäjä on yhteistyökumppani ja oman elämänsä asiantuntija, ei pelkkä kohde. Palvelun käyttäjä saa tarvitsemansa tuen osallistumiseen esimerkiksi lukemalla aineistot selkokielellä tai muutoin saavutettavilla ja ymmärrettävillä tavoilla tai käyttämällä tukihenkilöä tai edustajaa. Myös saavutettavat kokouskäytännöt sekä saavutettavien menetelmien hyödyntäminen toiminnan suunnittelussa ja arvioinnissa edistävät osallistumisen mahdollisuuksia. (Vernerin 2016a.)

## **5 Opinnäytetyön johtamisteoreettiset lähtökohdat**

### **5.1 Johtamalla kohti laatua ja asiakaslähtöisyyttä**

Johtaminen ja asiakaslähtöisyyden edistäminen voidaan nähdä prosessina, jossa asiakkuus on läsnä joka vaiheessa. Tällöin myös tiedon johtamisen ja kehittämisen näkökulmat painottuvat. Puutteellisen tietojohdamisen myötä tieto ja siitä nousevat kehittämishuomiot voivat jäädä asiakasyhteydessä toimivan henkilöstön tiedoksi tai erillisten kehittämissuunnitelmien tiedoksi. Tällöin esimerkiksi asiakaspalautteeseen ja kyselyihin sisältyvä kehittämismahdollisuus jää huomioimatta. Tietojohdaminen nähdään keskeisimpänä haasteena sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäytymisen muodoista ja asiakasvirtojen hallinnasta päätettäessä tai niitä kehitettäessä. Tiedon käsittely, metatason synteiesien tekeminen eri tietolähteistä ammentaen ja syy-seuraussuhteiden hahmottaminen päätöksenteon pohjaksi ovat tietojärjestelmien mahdollistamia keskeisiä uusia johtajuusvaateita. Johtamisen näkökulmasta asiakaslähtöisyyden kehittämisessä korostuvat tiedonhallinta ja tiedon pohjalta tehdyt kehittämissuunnitelmat ja toimenpiteet. Johdon keskeinen tehtävä on luoda tilanteita, joissa oman työn asiakaslähtöistä kehittämistä voi tapahtua. (Virtanen ym. 2011, 51–52.)



Viestinnän, osallistumisen menetelmien ja osallistumisen prosessin hallinta sekä palveluiden ja niiden kehittämisen logiikan tunteminen ovat keskeistä osaamista, joiden avulla asiakkaiden osallistuminen mahdollistuu. Avoin keskustelu tavoitteista, rajoista, resursseista ja vastuista auttaa toimimaan uudessa roolissa. Se myös helpottaa muutosvastarintaa, jota voi liittyä uusien toimintamallien käyttöönottoon. Muutoksen läpiviemiseen tarvitaan motivoivaa ja mahdollistavaa johtajuutta. Vahva johtajuus ei tarkoita sanelupoliittikkaa, vaan näkemyksellistä sekä samalla kannustavaa ja mahdollistavaa, usein myös jaettavaa johtajuutta. Asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen ja organisaation sitoutumista siihen onnistuu parhaiten, kun mahdollistaa osallisuutta työntekijöiden keskuudessa sekä jakamalla vastuuta. Asiakkaiden osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet toteutuvat, jos henkilöstö kokee, että heille on annettu vapautta ja toisaalta myös vastuuta kehittää omaa toimintaansa. Asiakaslähtöisyyden ja osallisuuden on tärkeää olla ”kaikkien asioita” organisaatiossa. (Larjovuori ym. 2012, 16.)

Laatuominaisuudet ovat niitä asioita, joita tarvitaan asiakastyytyväisyyden aikaansaamiseksi. Tyypillisiä palveluja koskevia laatuominaisuuksia ovat esimerkiksi saatavuus, vuorovaikutteisuus sekä turvallisuus. Laatujohtaminen tarkoittaa koordinoitua toimenpiteitä johtaa ja valvoa yritystä, joka tähtää laatuun. (Hoyle 2007, 9–21.)

Asiakaslähtöisyyden kehittämistä sosiaali- ja terveydenhuollossa tuodaan alan kirjallisuudessa esille palveluntarjonnan kehittämisen kautta, ei niinkään asenteiden ja arvojen. Kuitenkin kaikki asiakaslähtöistä työtä tekevät tahot liittävät asiakaslähtöisyyden selkeästi arvoihin. Organisaatiokulttuuri ja sen arvot ja asenteet näkyvät arkipäivän työssä ja asiakaskohtamisissa ja myös johtamiskäytännöissä. Johtamiskäytänteet heijastuvat voimakkaasti kentällä tapahtuvaan työhön. Johtamistasolla asiakaslähtöisyyden ja asiakaslähtöisten periaatteiden ja arvojen käytännön toteuttamiseen on asennoiduttava vakavasti, että asiakaslähtöisyys ei jää toteutumatta myös asiakkaiden kohtamistilanteissa. Esimiehen kannustamisella ja rohkaisemisella oman osaamisen hyödyntämiseen ja toimintatapojen uudistamiseen on tutkitusti osatekijä, kun vuorovaikutusta kehitetään aktiivisesti. (Virtanen ym. 2011, 45–52.)

Marjo Sinokkin (2014, 62–65) mukaan asiakaslähtöisyyden johtamisessa on tärkeää ymmärtää johtamisen tehtävien eri tasot yhtenevällä tavalla. Eri tasoilla johtajuus edistää asiakaslähtöisyyttä eri tavalla. Kun johtamisjärjestelmä toimii, se antaa rakenteelliset ja työnjakoon liittyvät edellytykset asiakaslähtöisille johtamislinjauksille ja käytännön esimiestyölle. Sinokin mukaan asiakaslähtöisen johtamisen ylimmän tason tehtävä on periaatteellisten linjausten tekeminen ja päätöksenteko. Ylimmän tason rooliin kuuluu järjestelmien luominen ja tiedon kerääminen kehittämistä varten. Alemmalla johtamisen tasolla ollaan lähellä asiakasta ja asiakastilannetta. Sinokin mukaan asiakastilanteen onnistumisen edellytyksenä on henkilökohtaisesti annettu tuki ja ohjaus. Kaikkien osallistuminen on tärkeää, kun asiakaslähtöisyyttä kehitetään. (Sinokki 2014, 62–65.) Virtasen ym. (2011, 52–53) mukaan hyvin toimivan ja selkeästi ääneen lausutun johtamisjärjestelmän tukevan asiakaslähtöisyyttä. Ylemmällä tasolla johtaminen painottuu organisaatioiden ulkoisten verkostojen hallintaan ja sidosryhmien yhteistyöhön.

Tässä kehittämissuunnitelmassa johtamisen eri tasot on huomioitu omavalvontasuunnitelmaan liitettävässä laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmassa. Kehittämissuunnitelmaan on valittu kolmen eri johtamisen taso. Johtamisen eri tasoja ovat tehtävätaso, tavoitetaso, strategiataso ja visiotaso. Tehtävätasolla ovat asiakkaiden lähellä työskentelevät henkilöstön jäsenet yksilöinä. Sen Virtanen ym. nimeävät yksilötasoksi. Tavoitetasolla on henkilöstö tiiminä. Tämä tapahtuu tiimi- ja yksikkötasolla. Strategiatasolla ovat organisaation johto. Tämä tapahtuu esimiestasolla. Asiakaslähtöisessä organisaatiossa eri johtamisen tasoilla asiakkuusjohtamisen periaatteet näkyvät. (Virtanen 2011, 52–53.)

Kehittämissuunnitelmassa tavoitteet asiakaspalautteen pohjalta ovat siis yksilö-, tiimi- ja esimiestasolle. Jokaiselle tasolle tehdään lopulliseen laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmaan on oma tavoite. Kaikki tavoitteet pohjautuvat asiakkaiden, omaisten sekä henkilöstön antamiin palautteisiin. Ideana on, että tasot selkeyttävät suunnitelman laatimista ja tukevat jatkossa sen toteuttamista. Eri johtamisen tasojen kautta pyritään tuomaan asiakaslähtöisyyttä esiin selkeyttämällä työnjakoa asiakaslähtöisyyden edistämiseksi. Visiotason jätimme laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmasta

pois, koska sillä tasolla tavoitteita asettaa organisaation johto, joka ei kehittämissuunnitelman laadinnassa ollut osallisena. Visiotason suunnitelmaa ei tässä kehittämistehtävässä siis laadittu, mutta visio löytyi johdon strategiaan asettamasta tavoitteesta. Strategian toteuttaminen oli kehittämistehtävän taustalla. Kolme muuta tasoa ovat laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelman pohjana tässä kehittämistehtävässä.

Valviran tavoitteena on, että sosiaali- ja terveydenhuollon toimintayksiköissä toteutetaan järjestelmällistä omavalvontaa. Sen avulla ehkäistään epäasianmukainen menettely, havaitaan epäkohdat ja puututaan niihin viivytyksettä ja siten varmistetaan toiminnan laatu ja asiakasturvallisuus. Omavalvonta on aina ensisijainen sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnan muoto. Johtamisen merkitys on palvelujen laadun ja asianmukaisuuden omavalvonnassa keskeisintä. Työnantaja on ensisijainen toimintayksikön toimintaa ja työntekijöitä valvova taho. Työnantajalla on myös mahdollisuus ohjeistaa, seurata ja arvioida toimintaa reaaliaikaisesti sekä puuttua viivytyksettä havaittuihin epäkohtiin. (Valvira 2016, 10–19.)

## **5.2 Prosessijohtaminen osana laatu- ja muutosjohtajuutta**

Prosessijohtaminen tarkoittaa toimintaprosessien hallintaa. Se on uudistamista ja parantamista ja sen kautta tapahtuvaa suorituskyvyn parantamista osana jokapäiväistä toimintaa. Prosessijohtamista voidaan tarkastella asiakkaalle arvoa tuottavana yksikön toiminnan kokonaisuutena. Prosessit määritellään, kuvataan ja mallinetaan. Niiden avulla prosesseja on mahdollista tarkastella kriittisesti ja kehittää jälleen paremmaksi. (Tanttu 2007, 62–63.)

Prosessi tarkoittaa, että on olemassa jotakin pysyvää ja toistuvaa, josta voidaan sopia ja jota voidaan mallintaa ja kehittää. Liikkeelle lähdetään asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Parhaimmillaan myös päädytään asiakkaisiin. Ensin kuitenkin mietitään, millaisilla tuot-

teilla ja palveluilla (output) tarpeet voidaan tyydyttää. Tämän jälkeen suunnitellaan prosessi (toimenpiteet ja resurssit), joilla saadaan aikaan halutut tuotteet ja palvelut. Sitten selvitetään mitä syötteitä (input, tietoja ja materiaalia) tarvitaan prosessin toteuttamiseen ja mistä ne hankitaan (toimijat). (Laamanen 2007, 21–22.)

Toimintaprosessit ovat toimenpidesarjoja, joiden avulla organisaation tulos saavutetaan. Prosessit ovat myös organisaation toiminnan perusta. Toimintaprosesseja löytyy jokaisesta organisaatiosta ja muutamia yleisempiä prosesseja ovat esimerkiksi myyntiprosessi eli kohdeasiakkaan valinnasta tilaukseen, asiakaspalveluprosessi eli asiakaskyselystä ratkaisun toteuttamiseen tai palkkausprosessi eli uuden tehtävän määrittelystä siihen, että uusi työntekijä aloittaa työt. Toiminnan kehittämisessä prosessit ja prosessiajattelu ovat tehokkaita. (Juntunen, Mikkonen & Penttinen 2014, 10–11.)

Kaikkeen johtamiseen liittyy yleispäteviä piirteitä, jotka näyttäytyvät eri painotuksin erilaisissa tilanteissa sekä organisaatioissa. Prosessikehittämisessä olennaista on, että kaikki osallistujat ymmärtävät tavoitteen. Prosessilähtöistä kehittämistoimintaa voidaan lähestyä muutosjohtajuuden teorioiden ja käsitteiden näkökulmasta. Virtanen ja Wennberg (2007, 91–93) tarkastelevat julkishallinnon prosessijohtamista. Erona julkis- ja yksityis-sektorin prosessijohtamisessa on selkeä, koska julkishallinto on aina julkinen ja julkisuus vaikuttaa osaltaan johtamiseen. Yksityinen sektori tähtää taloudellisen lisäarvon tuottamiseen, kun julkisella sektorilla prosessien tunnistaminen, määrittelemine sekä nimeäminen lähtevät liikkeelle asiakkaiden tai asiakasryhmien tarpeista ja tähtää vaikuttavuus-tavoitteiden saavuttamiseen. Prosessilähtöinen toimintatapa on tehokas ja systemaattinen. Prosessilähtöisen organisaation toiminta määräytyy ulkoisten asiakkaiden palvelutarpeista käsin. Prosessilähtöisen organisaation rakentaminen onnistuu muutosjohtajuuden avulla. Ilman sitä prosessilähtöisyys ei ole mahdollista. Prosessilähtöinen toimintatapa toteutuu osana laatutyötä ja laatuajattelua. (Virtanen&Wennberg 2007, 63–89)

Virtasen ja Wennbergin (2007,98) mukaan prosessilähtöisyyden perusta on aina johtajuus. Tavoitetietoinen johtaminen on kehittämistyön organisoinnin lähtökohta. Prosessi-

lähtöisyyttä koskevan muutosprosessin suunnittelu sekä prosessien tunnistaminen, määrittely ja kuvaaminen sekä mittaaminen ovat organisaation johtamiseen liittyviä toimenpiteitä. Kankaisen (2014,31) mukaan tarvittavaa muutosta ei prosessijohtamisessa saada aikaan ilman onnistuneesti ajettua muutoksen johtajuutta. Muutos on tarve, jolla on vaikutusta organisaation toimintaan. Muutoksen onnistunut läpivienti edellyttää johtamista. Muutosprosessin päävaiheita ovat muutoksen valmistelu, viestintä ja sitouttaminen, toteuttaminen, valvonta sekä muutokseen vakiinnuttaminen. (Kankainen 2014, 31–34).

Prosessilähtöinen toiminta perustuu ajatukseen, että organisaatiossa, jossa perustehtävänä on asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, voidaan yhteisöä kehittää ensisijaisesti alhaalta ylöspäin. Tällöin johdon tehtävänä on tukea, ohjata ja seurata perustason toimintaa. (Tanttu 2007, 183.) Myös tässä opinnäytetyössä kehittäminen toteutetaan alhaalta ylöspäin. Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen on tärkeä näkökulma tässä kehittämistehtävässä. Sosiaalihuollon järjestämisen ja toteuttamisen lähtökohtana tulee aina olla ensisijaisesti asiakkaan ja hänen perheen tai muun lähipiirin tuen ja palvelun tarpeet. Tällöin puhutaan asiakaslähtöisestä ajattelusta, jolloin asiakkaan mielipiteitä ja toiveita oikeasti kuunnellaan. (Keronen 2013.)

Prosessit ovat tärkeä osa laadunhallintaa. Laadunhallinta on toiminnan suunnittelua, johtamista, mittaamista ja arviointia. Toimintatavat kuvataan prosessien avulla. Prosessilla voidaan myös vaikuttaa asiakkaan kokemukseen saadusta palvelusta. Prosessien avaaminen henkilöstön kanssa sitouttaa ja motivoi työntekijää, mutta voi samalla myös tehostaa toimintaa. Prosessit auttavat luomaan toiminnasta tehokkaampaa ja selkeämpää, mikä on tärkeää esimiestyön kannalta. Prosessien avulla voidaan saavuttaa asetetut toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet. Laadunhallinta lähtee toiminnan päämääristä ja eri sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. (Koivuranta- Vaara 2011, 8–15.)

Schipperin, Timothyn ja Sweetsin (2010) mukaan johdon ja tiimiläisten saumaton siirtyminen toimintojen välillä on selkeää, kun päälliköt ohjaavat resursseja ja toimintaa tarvittavaan suuntaan toiminnanohjaustaulukkojen avulla. Mittarien, tunnuslukujen ja standardien seuraaminen mahdollistaa tehokkuuden. Standardien mukainen organisointi

eheyttää prosessin ja mittaaminen toimii työkaluna sekä pohjana kehittämislle. (Schipper ym. 2010, 146–147.)

Yksi prosessijohtamisen malli on Lean -johtaminen. Lean -johtamismalli on lähtöisin tehdastuotannosta, mutta Torkkola (2015) on näyttänyt sen soveltuvuuden asiantuntijatyöhön. Hän on johtajana huolehtinut henkilöstöstä ja budjetista sekä jatkuvasta toiminnasta ja tulosten parantamisesta. Lean -johtamismallia käyttämällä on mahdollista johtaa siten, että työhyvinvointi ja taloudelliset tulokset paranevat. Lean sopii Torkkolan mukaan palvelutyöhön erinomaisesti. Lean on toiminnan filosofia, jonka peruspilareita ovat jatkuva parantaminen ja työntekijöiden arvostaminen. Leanin on tarkoitus parantaa laatua ja asiakastytyväisyyttä sekä vähentää kustannuksia. Asiantuntijatyön johtamisessa Lean tarkoittaa mittaamista, sujuvuutta, työhyvinvointia ja tuloksia. (Torkkola 2015, 7–10.)

Lean -johtamismallin käyttäminen parantaa työhyvinvointia, joka näkyy esimerkiksi sairauslomien vähentymisenä sekä yleisessä ilmapiirissä. Samalla työn tuottavuus kasvaa, jolloin samalla henkilöstöllä saadaan enemmän aikaan. Asiakastytyväisyys paranee ja palvelusta tulee hallittu ja ennustettava. Myös rahaa säästyy, kun ongelmia ratkotaan tehokkaasti itse. Torkkolan mukaan hyvä palvelu maksaa vähemmän kuin huono palvelu. (Torkkola 2015, 150–158.) Mäkijärven (2013) mukaan Lean tarkoittaa oikeaa hoitoa oikeaan aikaan oikealle potilaalle heti ensimmäisellä kerralla. Hänen mukaan palveluprosessit ovat tärkein kehittämisen kohde terveydenhuollossa. Lean -johtamismallin soveltaminen on botton up -tyyppistä lähestymistä eli alhaalta ylöspäin tapahtuvaa kehittämistä. (Mäkijärvi 2013, 9–12.)

Eksote eli Etelä - Karjalan sosiaali- ja terveystyöpalvelut käyttävät laatujohtamisessa toimintamallia, jonka avulla organisaatio korostaa laatua ja siihen sitoutumista. Laatujohtamista kehitetään pienillä jatkuvilla parannuksilla. Laatu rakennetaan sisään toimintaprosesseihin ja siitä poistetaan virheet, hukka ja epäkohdat. Henkilöstö on tietoinen tavoitteista. Johdon sitoutuminen, prosessien hallinta, palvelujen ennakoiva suunnittelu, mittaaminen, asiakkaiden osallisuus sekä asiakastytyväisyys ovat laatujohtamisen perusteena. (Eksote 2015, 37.)

## 6 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yksikön asiakasosallisuutta, edistää työntekijöiden osallisuutta ja kehittää yksikön laatua sekä laatujohtamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan toiminnan laatuun ja asiakas- turvallisuuden liittyvä palautteen keräämisen malli.

Opinnäytetyön tehtävänä oli:

- kerätä palautetta työ – ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen asiakkailta ja heidän omaisiltaan palvelusta.
- kerätä palautetta kehitysvammahuollon työntekijöiltä yksikön laadusta ja asiakas- turvallisuudesta.
- käyttää palautetta hyödyksi osallistavassa kehittämisprosessissa.
- mallintaa testatun palautteen keräämisen avulla palautteen keräämisen malli kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaan.

## 7 Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät

### 7.1 Toimintatutkimuksellinen opinnäytetyö

Kehittämistehtävän alkaessa kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnassa haluttiin selkeyttää toimintaa. Resurssit ovat rajalliset ottaen huomioon asiakkaiden toimintakyky. Toiminnan asiakaslähtöisyys oli tärkeää. Työtoiminnan ja päivätoiminnan ero ei ollut kaikille työyhteisön jäsenille eikä asiakkaille selkeä. Yksiköstä puuttui asiakkaiden osallisuuden mahdollisuus toiminnan kehittämiseen. Nämä ongelmat yhdistyvät tässä kehittämistehtävässä. Yksikössä päätettiin ruveta selvittämään ongelmia toimintatutkimuksellisia piirteitä hyödyntävän kehittämistehtävän avulla. Samaan aikaan kehittämisen tarpeena

yksikössä oli sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelman mukaisesti laadun ja asiakasturvallisuuden suunnitelman laatiminen asiakkaita ja henkilöstöä osallistavilla menetelmillä. Malli asiakaspalautteen keräämiseen sekä työstämiseen valmiiksi suunnitelmaksi puuttui.

Stenvall ja Virtanen (2007, 12–13) muistuttavat, että toimintatutkimuksen tutkija on muutoksen kehittäjä. Kehittäjän on tärkeää ymmärtää, millaisesta muutoksesta on kyse. Sen vuoksi omavalvontasuunnitelman käsite oli suunnitteluvaiheessa tärkeää ymmärtää ja kertoa myös kehittämiseen osallistuville henkilöille sekä tuoda se teoreettisena näkökulmana esiin myös opinnäytetyössä. Arvioin toimintatutkimuksellisen lähestymistavan sopivan palautteen keräämiseen ja laatua ja asiakasturvallisuutta huomioivan suunnitelman laatimiseen, koska siten henkilöstö sai osallistua palautteen keräämisen mallin kehittämiseen. Asiakasosallisuuden näkökulma huomioitiin tässä toimintatutkimuksellisessa kehittämistehtävässä. Toimintatutkimuksellisuuden prosessin eteneminen vaikutti sopivan tämänkaltaiseen kehittämiseen, jossa toteuttamista havainnoidaan ja kehittämistä jatketaan arvioinnin pohjalta.

Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Kyseessä voi olla koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin tarvitaan kaikkien toimija osapuolten sitoutuminen prosessiin. Toimintatutkimusta voi tehdä myös yksittäinen työntekijä. (Metsämuuronen 2008, 29.) Toimintatutkimukseen kuuluu dialogisuus ja osallistava suunnittelu. Kehittämisprosessi tehdään yhteistyössä tutkijan ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Prosessin tavoitteena on yleensä toiminnan muuttaminen tai kehittäminen entistä paremmaksi. Toimintatutkimus sopii tilanteisiin, joissa suunnitellun toiminnan avulla pyritään muuttamaan jotakin, mutta samanaikaisesti pyritään lisäämään ymmärrystä ja tietoa muutosta kohtaan. Tutkittavien osallistuminen aktiivisesti muutosprosessiin on tärkeää, sillä toimintatutkimus perustuu yhteistyöhön. Toimintatutkimus on osallistujien systemaattista tutkimusta niistä toimenpiteistä, joilla muutetaan ja kehitetään sovittua aihealuetta. (Anttila 2007, 135–136.)



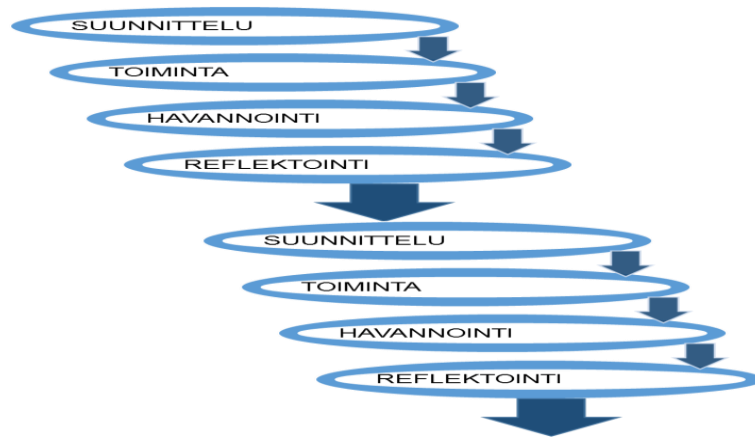
Toimintatutkimus on laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välitulossa. Toimintatutkimus ei ole varsinainen tutkimusmenetelmä vaan enemmänkin lähestymistapa, jossa asenne tai tutkimus kytketään toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksen spiraali kuvaa toiminnan ja ajattelun toisiinsa liittymistä peräkkäisenä syklinä. (Heikkinen, 2007, 37, 203.) Toimintatutkimuksen erottaa laadullisesta tutkimuksesta, kun toimintatutkimuksen taustalla oleva ilmiö pystytään määrittelemään ja sitä kautta voidaan etsiä ratkaisua muutoksen aikaan saamiseksi (Kananen 2010, 156–157).

Toikko & Rantasen (2009, 67) mukaan spiraalimalli tarkoittaa kehittämisen jatkuvaa sykliä. Spiraalimallissa kehittämishankkeen tehtävät muodostavat kehän. Tässä kehittämistehtävässä tehtävät ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toiminta jatkuu kehän muodostamisen jälkeen uusilla kehillä. Sitten edellisen vaiheen tuotos arvioidaan uudelleen. Piirsin mallista kuvion (kuvio 1) Toikko & Rantasen (2009, 67) mallin mukaisesti. Kuvaan kehittämistehtävän toimintatutkimuksellisuutta myös sanallisesti.

Ensimmäisessä syklistä toteutetaan suunnitteluvaihe eli etsitään ongelma, kartoitetaan kehittämisen tarve ja muodostetaan tavoitteet sekä suunnitellaan palautteen keräämisen mallia. Kehittämistehtävän toimintavaiheessa toteutettiin asiakkaille sekä omaisille kysely, jonka vastaukset toimivat pohjana kehittämislle. Toimintavaiheeseen kuuluu vielä, että palautteita havainnoidaan ja työstetään. Palautteista työstetään laatua ja asiakasturvallisuutta koskeva kehittämissuunnitelma omavalvontasuunnitelmaa varten. Tavoitteet pohjautuvat asiakkaiden, omaisten sekä henkilöstön palautteista nousseisiin ajatuksiin. Bikva-mallin käyttäminen sovellettuna on palautteen keräämisen mallin testaamisvaihetta. Bikva – malli etenee alhaalta ylöspäin ja asiakkailta saatu tieto välitetään organisaation eri tasoille (Högnabba 2008, 10). Havainnointi- ja reflektointivaiheet ovat testatun palautteen keräämisen mallin mallintamista sekä arviointia yhdessä.

Toisen syklin suunnitteluvaiheessa kehittäminen jatkui toimintatutkimukselle tyypillisesti. Testattua mallia parannettiin kokemusten pohjalta ja siitä kehitettiin valmis malli. Toimintavaiheessa toteutetun mallin kehittämistarpeiden pohjalta uusi malli mallinnetaan. Tämän jälkeen tuloksena on valmis laadun ja asiakasturvallisuuden palautteen ke-

räämisen malli. Spiraalimallin vaiheet havainnointi ja reflektointi toteutuvat opinnäytetyön pohdinnassa. Opinnäytetyössä mallin juurruttamista ja levittämistä arvioidaan, mutta sen testaaminen jätetään tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen spiraalimalli (Toikko & Rantanen 2009, 67).

Toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaan edetessään kehittäjän ei tarvitse erotella toisistaan suunnittelua, toimintaa, havainnointia ja reflektointia. Toimintatutkimuksen vaiheet lomittuvat toisiinsa. Spiraalimalli pyrkii antamaan yleiskuvan toiminnan etenemisestä. Spiraalimallia käytettäessä on huomioitava, että todellisesta työyhteisön toiminnasta on löydettävissä enemmän kuin yksi spiraali ja työyhteisön toiminnassa tapahtuu aina erilaisia prosesseja samaan aikaan. Sivuspiraalien olemassaolon huomiointi on merkityksellistä. (Heikkinen 2007, 203–204.)

## 7.2 Asiakslähtöinen bikva-malli

Laadulliselle tutkimusmenetelmälle sopivia aineistonhankintamenetelmiä ovat esimerkiksi osallistava havainnointi, teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152–155). Bikva-mallissa tiedonkeruu on kvalitatiivista. Tiedonkeruu tapahtuu bikva-mallissa ryhmähaastattelujen avulla. Ryhmähaastattelun etuna on se, että painopiste ei ole kovinkaan tunnepitoisissa ja yksilöllisissä asioissa, vaan arviointi koh-

distuu nimenomaan palveluun. Ryhmässä haastateltavat voivat ottaa kantaa toisten perusteluihin ja ryhmässä tehtävä yhteistyö voi innostaa osallistujia vivahteikkaampaan palautteeseen. (Krogstrup 2004, 10–11.)

Bikva tulee tanskan kielen sanoista ”Brugerinddragelse i Kvalitetsvurdering” eli asiakkaiden osallisuus laadun varmistajana. Mallissa varmistetaan asiakkaiden mukana olo arvioinnissa ja luodaan yhteys asiakkaiden ongelmien ymmärtämiseen ja palvelun välille. Bikva-mallin ajatus on, että asiakkaalla on oleellista tietoa, josta voi olla apua julkisen sektorin toiminnan kohdentamisessa. Bikva – menetelmän tiedon keruu on kvalitatiivista ja menetelmänä yleensä ryhmähaastattelut. Mitä pidemmälle bikva – menetelmä etenee, on tyypillistä, että keskusteluihin osallistuvat henkilöt vähenevät. Joskus johtoa saattaa edustaa vain yksi henkilö. Bikvan tavoite on olla asiakaslähtöinen menetelmä. Prosessi on oppimislähtöinen ja tuloksena saadaan aikaan oppimista, kehittymistä ja toimintatapojen muutosta työyhteisössä tai organisaatiossa. Mallin lähtökohtana ovat asiakkaiden näkemykset palveluiden laadusta ja vaikuttavuudesta. Osallisten näkemykset ja kokemukset välitetään organisaation eri tasoille ja lopulta poliittisille päättäjille. Asiakkaiden kokemukset pyrkivät näin toimimaan muutosvoimana työn kehittämisessä. (Krogstrup 2004, 15–23.)

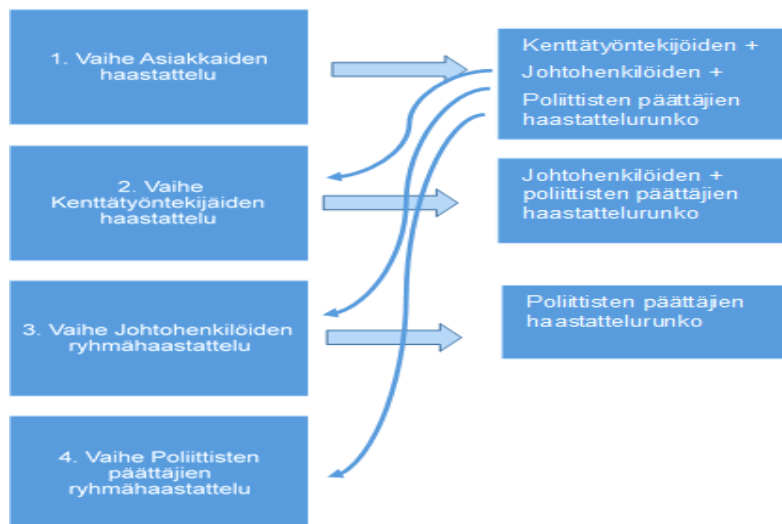
Bikva-mallissa tutkijan on oltava puolueeton viestinviejä. Samalla on otettava vastaan eri tasoilta tuleva kritiikki, mutta samalla on ilmaistava sen olevan eri tasojen rehellinen ajatus. Suomessa bikva-mallia on käytetty paljon arviointimenetelmänä sekä projektien esiselvitystyössä. Eniten sitä on käytetty julkisen sektorin, erityisesti sosiaalityön asiakkaiden äänen esiin nostamisessa. Usein bikvaa kuitenkin käytetään osittain, kuten esimerkiksi pelkästään asiakaspalautteen keräämisessä. Koko bikva-mallin toteuttaminen sellaisena kuin se on ajateltu, on harvinaisempaa. Asiakkaiden äänen siirtäminen työntekijöiden ja johdon kautta poliittiseen päätöksentekoon ei aina toteudu, vaikka bikva -mallin tavoitteena onkin yleensä pyrkiä tuottamaan asiakkaiden kautta sellaista tietoa ja ymmärrystä, joka auttaa kehittämään palveluja asiakkaiden tarpeiden vastaaviksi. (Reijonen 2011, 43, 94–101.)

Bikva -mallissa lähtökohtana ovat asiakkaiden näkemykset ja kokemukset, jotka valjastetaan kehittämistyön ja oppimisen välineeksi. Asiakkailta saatua tietoa välitetään organisaation eri tasoille. Tavoitteena on, että asiakkaiden kokemukset toimivat muutosvoimana työn kehittämisessä ja ne aiheuttavat konkreettisia toimia organisaation eri tasoilla. Bikva-prosessilla on mahdollisuus vaikuttaa työskentelytapojen ja työn kehittämiseen. Samalla se voi voimaannuttaa sekä asiakkaita että työntekijöitä. (Högnabba 2008, 10.)

Bikva etenee järjestyksessä (kuvio 2) alkaen asiakkaiden haastattelutilanteesta. Ensimmäisessä osiossa arvioijan on mielellään oltava ulkopuolinen, sillä kokemusten mukaan sosiaalityön haastattelija voi olla henkilö, josta asiakkaat ovat riippuvaisia. Heidän on arvioitava haastattelijaa, joka voi taas aiheuttaa sen, että he pelkäävät ”kostotoimia”. Tämä otettiin huomioon toteuttaessa asiakkaiden osallisuutta. Lähtökohtaisesti bikvan käyttäminen perustuu siihen ajatukseen, että tutkijalla tai arvioinnin suorittajalla ei tarvitse olla mitään ennakkotietoja arvioitavasta asiasta tai ilmiöstä. Asiakkaita pyydetään kertomaan ja perustelemaan, mitä he pitävät myönteisenä ja mitä kielteisenä heihin kohdistuvassa sosiaalityössä tai palvelussa. Ajatuksena on, että asiakkaat nostavat esille heille tärkeitä kokemuksia ja vaikutelmia, johon he haluavat muutosta tai kehittämistyötä tehtävän. Asiakkaat omista lähtökohdistaan määrittelevät arviointikriteerit ja kokemuksensa suhteessa palveluihin. Ensimmäisen osion tavoitteena on saada asiakkaat antamaan monipuolista palautetta palvelusta ja sen laadusta. Ryhmähaastattelussa he voivat myös ottaa kantaa toisten ryhmäläisten antamaan palautteeseen. Bikva -mallin toisessa vaiheessa toteutetaan henkilöstön osallistaminen ja esitellään asiakkaiden antama arvio eli heidän antamat tavoitteet toiminnalle. Ensisijainen tavoite on, että palaute saattelee sosiaalityöntekijät pohtimaan omaa toimintaansa. Tarkoituksena on, että työntekijät pohtivat asiakkaiden antamaa palautetta ja arviota sekä syitä palautteeseen. Lisäksi he lähtevät peilaamaan palautetta omaan toimintaansa sekä miettivät konkreettisia muutosehdotuksia esille nousseisiin asioihin. Bikva -malli huomioi henkilöstön tunnetilat, sillä heidän saamansa palaute voi saada erilaisia reaktioita aikaan. Tarkoitus on kuitenkin huomioida se, että asiakkaiden antama palaute on heidän subjektiivinen kokemus, ei siis objektiivinen totuus. On huomioitava se, että kunnallisten palveluiden tavoitteena on yksilön, mutta myös yhteisön palvelua toteuttava taso. Bikva -mallin tavoite on huomioida asiakkaiden

kokemuksen huomioiminen sosiaalityön kehittämiseen, ei päättämiseen. (Krogstrup 2004, 10–27.)

Bikva – mallissa kolmanneksi osallistumaan pääsevät johtajat ja päättäjät. Tätä perusteellaan sillä, että kenttätyöntekijöiden käytänteet ovat usein johtajien ja poliittisten päättäjien ratkaisujen mukaisia. Tässä vaiheessa asiakas- ja työntekijähaastattelujen palaute sekä esille nousseet asiat esitellään johdolle. Tarkoituksena on pohtia saatua palautetta. Johtajien osallistaminen sisäiseen arviointiin on aiheuttanut keskustelua, sillä aikaisemmissa tutkimuksissa kenttätyöntekijät ovat suhtautuneet varauksellisesti siihen, että johtajat ja päättäjät saavat tietoa heidän käytänteistään. Neljännessä vaiheessa voidaan vielä esittää kaikki aiemmat keskustelut ja palautteet poliittisille päättäjille, jotta saadaan myös heidän arvionsa palautteen syistä. (Krogstrup 2004, 15–23.)



Kuvio 2. Bikvan prosessikuvaus Krogstrupin (2004,16) mukaan.

### 7.3 Työprosessin mallintaminen

Mallintaminen on yksi käytäntötutkimuksen menetelmä ja se tarkoittaa työ- tai palveluprosessin kuvaamista jonkin sovitun käsitejärjestelmän mukaisesti (Storbacka 1999, 39.). Vanhalan ym. (2002, 215) mukaan oppiva organisaatio on organisaatio, jolla on kyky tehdä uutta tietoa, hankkia ja siirtää tietoa sekä muuttaa käyttäytymistään uuden tiedon mukaiseksi. Työprosessien mallintaminen perustuu tiedon ulkoistamiseen ja jakamiseen ja se on yksi keino saada käyttöön tietämystä. Työprosessin mallintaminen on toimivan oppivan organisaation ja tietämyksen johtamisen (knowledge management) työkalu. (Leppänen 2000, 52–53.)

Työprosessin mallintamisessa noudatetaan yleensä osallistavia työn kehittämistapoja ja ajatuksia oppivien organisaatioiden toimintatavoista. Mallit tehdään toiminnallisissa ryhmissä, vuoroissa tai tiimeissä. Työprosessin mallintamisessa osallistujat saattavat muuten tietoon tietämystään ja kokemuksiaan. Mallintaminen soveltuu organisaatioiden ”sisäisten kehittäjien” tai ”valmentajien” työvälineeksi. Työprosessin mallintaminen pyrkii koko työprosessin kehitystarpeiden järjestelmälliseen analysointiin. Järjestelmällisen kehittämisen kuluessa on hyvä pohtia, miten organisaatiossa aiemmin luotuja kehittämisvalmiuksia tai hankittuja kehittämisen välineitä voitaisiin hyödyntää osana kehittämisprosessia. Mallintamisessa pyritään eri näkökulmien hyödyntämiseen. Eri tehtävissä toimijat näkevät saman asian eri tavoilla ja myös koulutus vaikuttaa tarkastelunäkökulmaan. Kun tehtyä mallia tarkastellaan eri näkökulmia edustavien kesken, voidaan keskustella siitä, mitä malliin voidaan täydentää tai korjata. Prosessissa kehittyä prosessia dokumentoiva mallin sekä osallistujien osaaminen.

Leppäsen (2000, 14–15) mukaan kaikissa työprosesseissa pyritään saamaan aikaan konkreettinen tai abstrakti tuote ja tämän jälkeen tuotetta päästään kuvaamaan. Tuotetta kuvattaessa voi tarkastella esimerkiksi tuotteen käyttötarkoitusta, tuotteen erityisvaatimuksia ja laatuominaisuuksia. Lisäksi voi pohtia myös toimenpiteitä, joilla saavutetaan tavoitellut laatuksiteerit sekä tarkastella muita ongelmia ja häiriöitä. Tuotteita mallinnettessa

pyritään huomioimaan asiakkaiden tarpeet sekä hyödyntämään organisaatiossa olevaa tietämystä asiakkaista. (Leppänen 2000,10–15.)

Työprosessin mallintamisen mukaisesti prosessikuviioon voi lisätä analysointia prosessiin tarvittavista aineellisista resursseista. Mallintaminen on esimerkiksi työprosessin tavoitteiden, kohteen, tarvikkeiden, tuotantovälineiden, työmenetelmien sekä ihmisen toiminnan kuvaamista eli se on työn kuvaamisen tapa (Leppänen, 2000, 9.) Mallintaminen on hyvä työväline tiedon tiivistettyyn esittämiseen ja havainnollistamiseen, mutta ei kuitenkaan mittaa asiakastyöhön sisältyvän vuorovaikutuksen laatua (Aikio-Mustonen 2004, 36–41.). Sosiaalityössä mallintamista on tehty erilaisissa kehittämis- ja tutkimushankkeissa (Virtanen & Wennberg 2007, 121–150.).

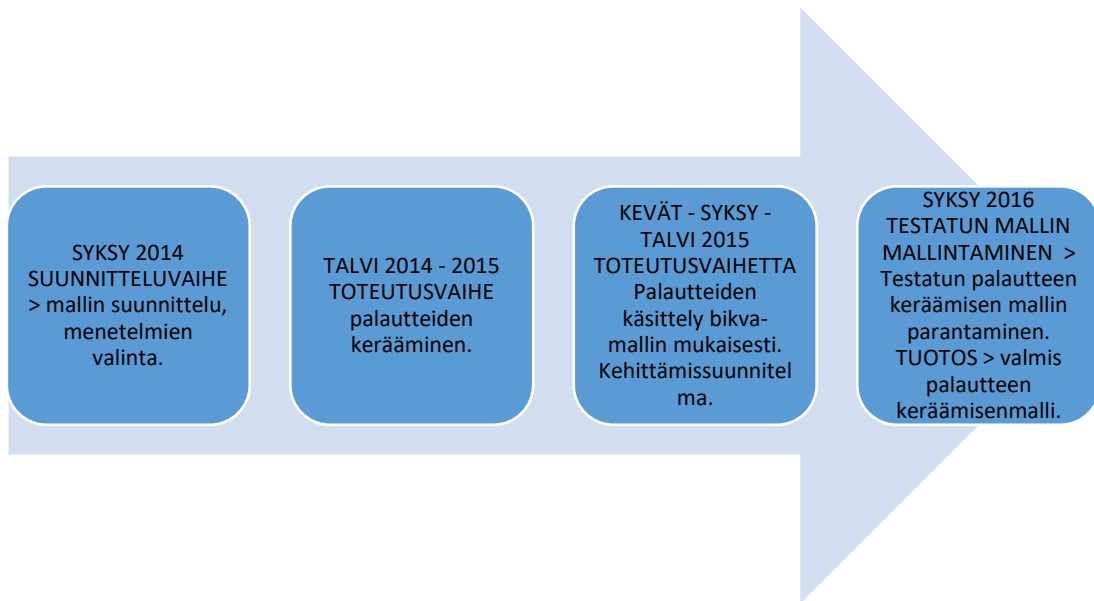
## **8 Kehittämisprosessin toteutusvaiheen kuvaus**

### **8.1 Opinnäytetyönä toteutetun kehittämisprosessin vaiheet ja aikataulu**

Kehittämisprosessi on monivaiheinen ja vaiheet kulkivat rinnakkain. Se eteni toimintatutkimuksellisesti suunnitteluvaiheesta toimintaan ja välillä havainnoinnin ja reflektoinnin kautta palaten suunnitteluvaiheeseen ja taas toimintaan. Opinnäytetyönä toteutettua kehittämisprosessia on kuvattu itsetehdyllä kuviolla, joka selkeyttää toteutettua työtä vaiheittain (kuvio 3).

Kuviossa on myös kehittämistehtävän aikataulu marraskuusta 2014 joulukuuhun 2016. Työvaiheet etenivät seuraavasti: 1. Suunnitteluvaihe (palautteen keräämisen mallin suunnittelu). 2. Palautteen kerääminen (asiakkaiden ryhmähaastattelut, omaisten ja läheisten kirjeet kotiin, henkilökunnan sähköpostikysely). 3. Palautteiden käsittely bikva-mallin mukaisesti (Kehittämispalaveri I, Välipalaveri, Kehittämispalaveri II). 4. Testatun mallin

mallintaminen, palautteen keräämisen mallin parantaminen tehtiin Kehittämispalaveri III:ssa. Lopputuotoksena syntyi valmis palautteen keräämisen malli.



Kuvio 3: Kehittämisprosessin eteneminen.

## 8.2 Suunnitteluvaihe

Toimintatutkimuksellisessa opinnäytetyössä on tärkeää, että tekijä itse on perehtynyt aihealueeseen. Järvisen ja Järvisen (2004, 128) mukaan tutkija osallistuu tutkittavan kohteen toimintaan konsultin roolissa muutosagenttina. Kanasen (2009, 51) mukaan tutkijan täytyy olla perillä kohdeilmioistä eli kehitettävästä kohteesta. Opinnäytetyön ideavaiheessa tutustuin tarkemmin omavalvontasuunnitelman käsitteeseen kirjallisuuden avulla. Kävin tutustumassa myös yksityisen yrityksen sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmaan ja perehdyin aiheeseen tarkasti.

Opinnäytetyön suunnitteluvaihe alkoi marraskuussa 2014. Rajasin opinnäytetyön toimintaympäristöksi työ- ja päivätoiminnan, jonka tiimin palveluihin kuului sillä hetkellä myös tuettu asuminen. Osallistuvan henkilöstön jäsenten kokoonpano oli eri kuin toteutusvai-



heessa. Suunnitteluvaiheesta toteutusvaiheeseen mukana olleita oli siis itseni lisäksi yksikön tiimivastaava. Kehittämisen suunnitteluvaiheessa samaan tiimiin kuuluva kuntoutusohjaaja oli myös mukana. Autetun asumisen yksikkö kehitysvammahuollossa on selkeästi eroteltavissa työ- ja päivätoiminnan yksiköstä, sillä yksikön riskit ovat erilaiset. Tuetun asumisen ohjaaja kuuluu työ- ja päivätoiminnan henkilöstön kanssa yhteiseen tiimiin. Työ- ja päivätoiminnan ohjaajan työhön kuuluu tarvittaessa tuetun asumisen ohjaajan työtehtävät. Oli perusteltua kehittää omavalvontaa yhteisesti, joten päätimme työyhteisön kanssa sisällyttää omavalvontasuunnitelmaan ja siten myös tähän kehittämistehtävään tuetun asumisen ohjaajan palvelun kehittämisen. Myös kuntoutusohjaaja kuului tiimiin, mutta asiakkaat ja myös riskit ovat erilaisia, joten päätimme, että kuntoutusohjaaja ei osallistu yksikön omavalvontasuunnitelmaan liittyvään kehittämistehtävään. Prosessin edetessä työ- ja päivätoiminnan henkilöstömuutokset vakiintuivat. Palautteiden keräämisen vaiheesta alkaen henkilöstö pysyi samana.

Suunnitteluvaiheessa erilaisia palautteen keräämisen malleja pohdittiin työyhteisön kanssa yhdessä. Asiakkaiden osallisuus oli tärkeä kriteeri. Selkeää ehdotusta työyhteisöstä tullut ja lopulta ehdotin Bikva-mallia, jonka päätimme testata. Palautteen keräämisen mallin testaamiseen päätettiin käyttää Bikva-mallia sovelletusti, koska se huomioi asiakkaiden, henkilöstön ja johtajien osallisuuden kehittämiseen. Ajatuksena oli, että toiminnallisista ongelmista voitaisiin keskustella kehittämistehtävän aikana ja edetä ongelmien tunnistamisesta asiakaslähtöisen toiminnan suunnitteluun, toteuttamiseen sekä arviointiin.

Yksiköstä puuttui mittari omavalvontasuunnitelmassa määritettyjen laadun tavoitteiden toteutumisen mittaamiseksi. Kehittäminen tukee asiakaslähtöisyyden kehittämisen lisäksi myös laadun tavoitteiden toteutumisen mittaamista. Pohdimme, että bikva-menetelmän avulla toteutuisi asiakkaan osallistaminen sekä laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelman tavoitteiden asettamisen mahdollisuus. Lisäksi se mahdollistaisi myös henkilöstön näkökulman huomioimisen toiminnan kehittämisessä, joka oli omavalvontasuunnitelman tavoitteena. Palautetta kerättiin bikva-menetelmää soveltaen. Tämä tarkoittaa, että sitä kerättiin asiakkaiden lisäksi myös omaisilta sekä työntekijöiltä. Tavoitteena

oli, että tämän kehittämistehtävän jälkeen meillä on käytettävissämme asiakkaiden ja omaisten näkökulma kehittämistarpeista ja myös henkilöstön näkemys sen hetkisestä tilanteesta. Voimme yhdessä kehittää toimintaa, kun meillä on suunta selvillä.

Kehittämistehtävässä toteutetun palautteen keräämisen prosessin myötä haluttiin kehittämiselle selkeät tavoitteet. Prosessin alkaessa myös toiminnan yhteisön arvot puuttuivat. Bikvalle on tyypillistä ohjata nostamaan esiin arvoja ja toimintatapoja ja haastaa näin käytäntöjä vaikuttamalla tulevaan kehitykseen (Högnabba 2008, 10). Asiakkailta ja omaisilta saatujen palautteiden pohjalta yksikköön saatiin arvot toiminnan pohjalle. Laatu ja asiakasturvallisuutta koskevat tavoitteet asetetaan arvot huomioiden. Toimintaa ohjaavat arvot kirjattiin yksikön omavalvontasuunnitelmaan. Kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan arvoja ovat asiakaslähtöisyys, ammatillisuus ja yhteisöllisyys ja kehitysvammaisten tuetussa asumisessa arvoja ovat yksilöllisyys ja ammatillisuus.

Marraskuussa 2014 pidettiin suunnittelupalaveri, jonka tavoitteena oli selventää, onko yksikön työntekijöillä yhtenäinen käsitys yksikön toiminnan sisällöstä ja mitkä ovat kehittämistarpeet. Suunnittelupalaverissa käytin työmenetelmänä ”Tuplatiimi” -menetelmää, koska sillä on mahdollista tuoda kaikkien näkemyksen tasapuolisesti esiin. ”Tuplatiimi” on osallistava työmenetelmä, jonka avulla voidaan ratkaista ongelmia tai tehdä kehittämistyötä. Menetelmän kolme päävaihetta ovat analyysi-, ideointi- ja ratkaisuvaihe. Tuplatiimiin välivaiheita ovat yleensä omien ideoiden tuottaminen, parin ehdotuksen tuottaminen, ehdotusten esittely, ehdotusten ristiin arvioiminen sekä aiheiden ryhmittäminen. Eri vaiheet sisältyvät päävaiheisiin, ja niitä voidaan muokata tarpeista ja toimintaympäristöistä riippuen. (Luomi 2008, 41–44.)

”Tuplatiimiä” käyttämällä huomattiin, että työtoiminta ja päivätoiminta sekoittuvat helposti toisiinsa. Ratkaisuvaiheen tuloksena syntyi ajatus toiminnan painopisteen siirtämisestä päivätoimintapainoitteiseksi ja työtoiminnan jatkuminen vain selkeästi sovituin työtehtävin. Pohdimme, että päivätoiminnan ja työtoiminnan selkeyttäminen voi mahdollistaa arjen sujuvuutta toimintayksikössä. Se voi mahdollistaa asiakkaiden muuttuvien tar-

peiden huomioinnin sekä myös asiakkaiden välisen tasa-arvoisuuden toteutumisen. Suunnittelupalaverissa toteutetusta ”tuplatiimistä” huomasimme muuttuneen tarpeen painottaa yksikössä enemmän päivätoimintaa. Aikaisemmin työtoiminta on ollut asiakkaiden tarpeen mukaista ja sitä on ollut tarjolla enemmän, mutta huomasimme, että asiakkaiden toimintakyvyn muuttuessa myös yksikön toiminnan sisällön tarpeet ovat muutoksessa. Huomasimme, että on tarve selkeyttää yksikössä toteutettuja prosesseja. ”Tuplatiimin” jälkeen ajattelimme, että olisi tarpeen luoda yhteiset arvot sekä tavoitteet toiminnalle.

Jatkoimme kehittämistehtävää keväällä 2015 suunnittelupalaverista saadusta ajatuksesta. Päätimme, että kehittämissuunnitelman toteuttamiseen käytetään asiakkaiden palautetta lähtökohtana kehittämiselle. Yksikössä ei ole kerätty palautetta, joten tarve myös palautteen keräämiseen oli. Asiakaslähtöisyys toiminnassa koettiin tärkeäksi. Omavalvontasuunnitelma ohjeistaa myös henkilöstön näkemysten huomioinnin. Henkilöstön osallisuus koettiin suunnitteluvaiheessa tärkeäksi näkökulmaksi myös työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijöitä kiinnosti, onko asiakkailta ja omaisilla samanlainen näkemys toiminnan muutostarpeista kuin työntekijöillä.

### **8.3 Toteutusvaihe**

Kehittämistehtävässä käytettiin asiakkaiden ryhmähaastatteluun Bikva-mallia. Asiakas-palautteiden saamiseksi myös omaisilta ja läheisiltä päätimme soveltaa Bikva -mallia. Koteihin lähetetään kysely ja pyydetään palautetta laadusta ja asiakasturvallisuudesta. Lisäksi työ- ja päivätoiminnan sekä tuetun ja autetun asumisen palvelujen työntekijöille lähetettiin kysely sähköpostilla. Henkilöstö palautti kyselyn vastaukset tulosteena, jolloin esimerkiksi käsialasta ei tunnistanut henkilöä ja nimettömyys säilyi.

Bikvan lähtökohtana ovat aina asiakkaiden näkemykset ja kokemukset palvelun laadusta. Asiakkaiden mukaan ottaminen luo yhteyden asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden välille.

Asiakkaiden näkemykset toimivat kehittämistyön välineenä. Osallisten näkemykset ja kokemukset välittyvät organisaation eri tasoille. Menetelmän päätavoite on, että asiakkaiden kokemukset toimivat muutosvoimana työnkehittämisessä. (Krogstrup 2004, 7-9.) Tutetusvaiheessa sovelletun Bikva-mallin vaiheet toteutettiin kolmiportaisesti huomioiden asiakkaat ja omaiset, työntekijät sekä johtajat. Bikvan neljäs vaihe eli poliittisten päättäjien osallistuminen päätettiin jättää pois kehittämistehtävästä. Siihen vaikutti menneillään oleva organisaatiomuutos. Pääsimme kolmiportaisella mallilla tilanteeseen, jossa opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät.

### **8.3.1 Asiakasraadit**

Palautteen keräämisen ensimmäinen vaiheessa toteutettiin asiakkaiden ryhmähaastattelut eli asiakasraadit. Tuetun päätöksenteon oppaassa kerrotaan asukasraadien ideasta, jonka tavoitteena on kertoa oma mielipide, vaikuttaa omiin asioihin ja kehittää huonosti toimivia asioita parempaan suuntaan. Siinä on mahdollisuus keskustella asioista, mitä ovat hyvin ja mitä pitäisi muuttaa. (Savon vammaisasuntosäätiö 2014, 85.) Tässä kehittämistehtävässä käytettiin nimeä asiakasraati, koska työ- ja päivätoiminnassa ei asuta. Asiakkaille järjestettiin kaksi erillistä asiakasraatia. Ulkopuolinen haastattelija toteutti asiakasraadit toiselle ryhmälle. Henkilökunta toteuttaa samaan aikaan haastattelun toiselle ryhmälle. Molempiin raateihin valittiin henkilöt siten, että osallistujia on päivä-, työ- ja avotyötoiminnan palveluista. Toisessa raadissa osallisena olivat loput asiakkaat ja mukana kaikki ohjaajat. Bikva – menetelmässä on olennaista huomioida työntekijöiden osallistumisen vaikutukset vastauksiin, joten ulkopuolista haastattelija pyrittiin käyttämään. Ulkopuolinen haastattelija oli yksikössä harjoittelijana oleva kehitysvammaisten erikoisammattitutkintoa suorittava opiskelija, jolla on kokemusta ja osaamista kehitysvammaisten kanssa työskentelystä. Raadit pidettiin yhtä aikaa eri tiloissa.

Kehitysvammaisten ihmisten ymmärtämisen ja itsensä ilmaisemisen haasteet johtuvat kognitiivisen kapasiteetin ja vuorovaikutuskyvyn heikkoudesta (Malm, Matero, Repo &

Talvela. 2004, 192). Asiakkaana on kehitysvammaisia henkilöitä ja työyhteisössä ajateltiin, että pelkkä ”laatu” ja ”asiakasturvallisuus” käsitteet saattavat olla liian abstrakteja käsitteitä. Tämän vuoksi asetettiin apukysymykset ryhmähaastatteluun ”laatu” ja ”asiakasturvallisuus” käsitteiden alle. Ajattelimme, että asiakkaiden olisi helpompi ymmärtää käsitteitä apukysymysten avulla. Kysymykset asetettiin siten, että saisimme mahdollisimman laajasti tietoa, onko toiminta heidän mielestään laadukasta ja turvallista, ja että saisimme jatkotyöskentelyyn heiltä tietoa käsiteltäväksemme. Lähtökohtana oli kysyä heiltä työ- ja päivätoiminnan sisällön mielekkyydestä ja siitä ilmenevistä asioista sekä työ- ja päivätoiminnan turvallisuudesta ja heidän kokemuksestaan turvallisesta toimintaympäristöstä. Apukysymyksiin listattiin asioita, joita toiminnassa asiakkaat tekevät. Myös asiakkaiden toiveita ja ajatuksia kysytään. Selkokieli oli vahvasti asiakasraadeissa käytössä. Asioita toistetaan ja käsitteistä keskusteltiin, jos jokin oli epäselvää. Tilanteet raadeissa oli vuorovaikutteisia. Vuorovaikutus ja kommunikointi niillä keinoilla, joita kehitysvammaisen ihminen itse ymmärtää ja käyttää, mahdollistaa vuorovaikutuksen tasa-arvon (Malm ym. 2004, 194).

Asiakasraadin alussa selvitettiin asiakkaille, että yksikössä kehitetään omaavontasuunnitelmaa ja se vaikuttaa toimintaan. Asiakkaille kerroin, että kysely on osa opinnäytetyötäni, ja että vastauksia käytetään kehittämistehtävän tekemiseen. Kerroin, että kenenkään nimiä ei kirjoiteta ylös. Lupasin, että kaikki vastaukset ovat tärkeitä eikä väärää vastausta ole. Kerroin myös, että parhaita vastauksia ovat ne, jotka ovat rehellisiä. Pyysin asiakkailta, että toisille annetaan puheenvuoro ja lupasin, että kaikki saavat vastata. Keskustelussa oli pitänyt välillä toistaa kysymyksiä, että kaikki ymmärsivät kysymyksen. Puheen ymmärtämisen tueksi olisi voinut käyttää myös tukiviittomia enemmänkin. Niitä käytettiin niiltä osin kuin se oli mahdollista ja taitomme riittivät. Osa kysymyksistä toteutettiin ”käsi ylös, kenen mielestä” -menetelmällä. Näin saimme mahdollisimman monen vastauksen kirjattua ylös. Tilanteessa käytettiin myös vuorovaikutteista keskustelua. Joitakin kysymyksiä tarvitsi erityisesti selventää asiakkaille. Esimerkiksi osa ei muistanut mitä eroa on työtoiminnalla ja päivätoiminnalla, joten käsitteitä avattiin keskustelussa. Työ- ja päivätoiminnan säännöt olivat epäselviä osalle asiakkaista.

Haastattelukysymysten avulla haetaan yleensä vastauksia tutkimuskysymyksiin (Kylmä & Juvakka 2007, 151). Tässä kehittämistehtävässä tietoa kerätään laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämiseksi. Bikva- mallissa yleensä käytetään avoimia kysymyksiä. Asiakkaiden ymmärtämisen tukemiseksi koimme, että apukysymykset helpottavat vastaamista. Molemmille ryhmille esitetään samat tarkentavat apukysymykset. Kysymykset koskettavat toiminnan sisältöä, yhteisiä sääntöjä, henkilökuntaa, viihtyisyyttä ja turvallisuutta. Kylmän ja Juvakkan (2007, 151) mukaan epäsuorasti tai edes hienovaraisesti vihailevia kysymyksiä ei voi haastattelussa yleensä käyttää. Ulkopuolinen haastattelija kertoi, että tilanne asiakasraati I:ssä on ollut keskusteleva ja asiakkaat ovat vastanneet mielellään apukysymyksiin. Vastauksia tutkiessamme, huomasimme, että asiakasraatien vastauksissa oli paljon samankaltaisuuksia. Kokosin molemmista ryhmätilanteista vastaukset taulukkoon vertailun helpottamiseksi. Apukysymykset ja vastaukset eri raateihin löytyvät kokosin taulukkoon (liite 5). Tuetun asumisen palveluista ei palautetta kysytty asiakasraadeissa, sillä kaikki työ- ja päivätoiminnassa käyvät asiakkaat eivät ole tuetun asumisen palvelun piirissä ja tuetun asumisen palvelu myös toteutetaan yksilöllisesti.

### 8.3.2 Kysely koteihin

Kysely lähetettiin koteihin asiakkaalle sekä omaisille ja läheisille. Työyhteisössä keskustelimme, että asiakkaiden omaiset ja läheiset haluttiin mukaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden viestittämiseksi. Jos jotakin sellaista jää ryhmätilanteessa sanomatta, pystyy sen kotona ilmaisemaan turvallisesti nimettömänä. Samalla myös omaiset ja läheiset saavat kertoa toiveensa ja ajatuksensa toiminnan laadusta ja asiakasturvallisuudesta. Kaikki asiakkaat eivät pystyneet osallistumaan raatiin, joten samalla turvattiin kaikille mahdollisuus vastata. Työ- ja päivätoiminnan ohjaajat lähettivät kyselyt asiakkaiden koteihin. Vastausaikaa oli hieman yli viikko. Kysely laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvästä palautteesta lähetettiin postitse 52:n asiakkaan läheiselle tai omaiselle. Tuetun asumisen asiakkaita heistä oli 15. Bikva-mallin mukaisesti palautetta pyydettiin avoimilla kysymyksillä. Palautetta sai antaa laadusta ja asiakasturvallisuudesta. Kysymykset olivat; mitä hyvää ja mitä kehitettävää työ- ja päivätoiminnan laadussa ja asiakasturvallisuudessa on ja mitä

hyvää ja mitä kehitettävää tuetun asumisen palvelun laadussa ja asiakasturvallisuudessa on?

Asiakas ja asiakkaan omainen sai vastata kysymykseen kotona yhdessä. Kyselyyn laitoimme mukaan vastauskuoren, jossa oli valmiina palautusosoite. Omaisille kerrottiin, mihin tarkoitukseen kyselyn vastauksia käytetään. Omainen tai läheinen sai vastata kysymykseen yhdessä asiakkaan kanssa. Vastauslomakkeita palautui yhteensä 24. Työ- ja päivätoimintaa tai avotyötä koskevia palautteita palautui 16, joista kaksi oli tyhjiä lomakkeita. Tuetun asumisen asiakkaille lähetetyistä kyselyistä palautui seitsemän. Osa asiakkaista oli pyytänyt ohjaajalta apua vastaamiseen, koska vastausten kirjoittaminen oli haasteellista. Lisäksi yksi palaute oli kohdistettu selkeästi autetun asumisen palveluun, joten tätä ei voitu huomioida työ- ja päivätoiminnan tai tuetun asumisen kehittämisessä, mutta viesti annettiin eteenpäin esimiehen kautta autetun asumisen palveluun. Esimies kertoi saaneensa yhden puhelun, jossa pyydetään lisää neuvoja vastaamiseen. Asiakkaan toiveiden mukaisesti joidenkin asiakkaiden kohdalla omaisen sijaan kyselyyn vastasi asiakkaalle läheinen eri yksikön työntekijä yhdessä asiakkaan kanssa keskustellen. Jossain tapauksessa asiakas vastasi itsenäisesti kotiin lähetettyyn kyselyyn, eikä halunnut omaisten kanssa asioistaan keskustella. Tuetun asumisen ohjaaja sai asiakkailta suullisesti palautetta, että on vaikea vastata kysymyksiin. Asiakkaan pyysivät ohjaajalta tukea vastaamiseen.

### **8.3.3 Kehittämispalaveri I**

Palautteet käsiteltiin kehittämispalaveri I:ssä. Kehittämispalaveri I on Bikva-mallin toinen vaihe. Asiakkaiden ryhmäpalautteet ja omaisten ja läheisten vastaukset käsiteltiin ensimmäisessä kehittämispalaverissa työyhteisön kesken. Henkilökunnan tekemää ja ulkopuolisen opiskelijan tekemää ryhmähaastattelujen vastauksia verrattiin kehittämispalaveri I:ssä toisiinsa. Vaikutusta vastaamiseen ja avoimuuteen eri haastattelijalla ei mielestämme havaittu. Työyhteisö keskusteli palautteista ja pohti, mistä palaute johtui ja kuinka

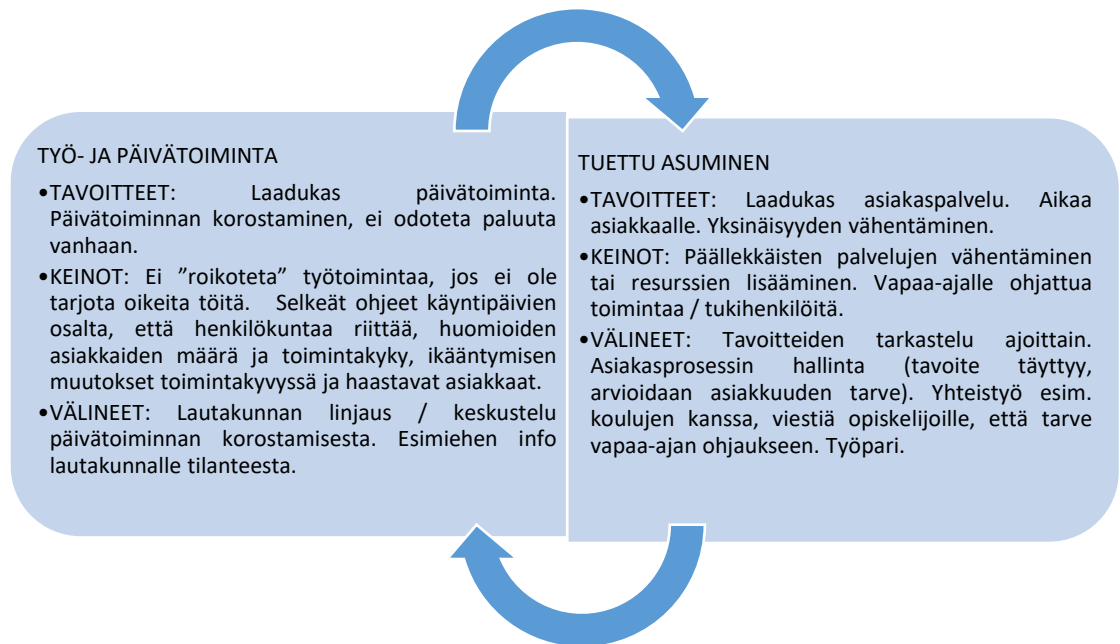
voidaan toimia toisin. Tuloksena saatiin tietoa asiakkaiden kokemuksista sekä heidän arviointejaan yksikön laadusta ja asiakasturvallisuudesta.

Kehittämispalaveri I:ssa jaoin kotoa palautuneiden kyselyiden vastaukset tiimin kesken. Jokainen poimi liimalapuille käsittelemänsä palautteiden pääasialliset sisällöt. Samalla palautteista keskusteltiin. Palautteet teemoitettiin. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, joka etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun (Koppa 2016). Teemoittelu toteutettiin siten, että ne teemoitettiin eri palveluja koskeviksi; avotyötoimintaa, työtoimintaa, päivätoimintaa, tuettua asumista koskevat palautteet ja tarkemmin, onko niissä hyvää tai kehittämistä. Nämä teemoitettiin tarkemmin vielä omiin aihealueisiin. Aihealueita olivat toiveita toimintaan, henkilökuntaa koskevat palautteet, turvallisuutta tai viihtyisyyttä koskevat palautteet, tiedottamista tai palvelusuunnitelmia koskevat palautteet. Työyhteisö kokosi samaan aihealueeseen liittyvät palautteen yhteen liimalapuille tietyn väriselle paperille liimattuna. Kirjoitin vastauksista erillisen koosteen (liite 6), josta näkee mitä hyvää ja mitä kehitettävää työ- ja päivätoiminnassa tai tuetussa asumisessa on.

Kehittämispalaveri I:ssa keskustelimme saaduista palautteista. Pääosin palaute oli positiivista ja rakentavaa. Myös kehittämistarpeita nousi esiin. Vastaukset olivat asiallisia. Keskustelimme, että vastaukset ovat vastaajan kokemuksia palvelustamme, joten jokainen vastaus oli tärkeä. Palautteissa oli asioita, joita osattiin ennakoita, mutta myös yllätyksiä nousi esiin. Työyhteisö pohti, että tuetun asumisen asiakkaiden palautteen kerääminen kyselyn avulla ei ole paras vaihtoehto. Asiakkaat tukeutuivat vastaamisessa ohjaajaan kyselyssä, jossa kysytään palvelusta palautetta. Kehittämispalaveri I:n tavoitteena oli myös määrittää arvot toiminnallemme. Halusimme nostaa esiin arvoja asiakkaiden palautteiden pohjalta. Näin voisimme huomioida asiakkaiden toiveet toiminnan kehittämiseen jo yksikön arvojen kautta. Arvot vaikuttavat laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmaan. Toiminnalle asetetut arvot liitettiin osaksi yksikön omavalvontasuunnitelmaa. Arvojen pohjalta työyhteisö voi kehittää jatkossa omavalvontaa sekä toimintaa. Arvoja hyödynnettiin alustavan kehittämissuunnitelman tekemisessä. Palautteiden pohjalta teimme alustavan laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelman (kuviot 4) kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaan sekä tuettuun asumiseen. Alustavan



kehittämissuunnitelman idea on, että asiakkaiden ja omaisten ääni tulee näkyviin myös jatkokehittämisessä.



Kuvio 4. Alustava laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma.

Alustava kehittämissuunnitelma tehtiin palautteiden pohjalta. Ensin nostettiin palautteista esiin asiat, jotka työyhteisö koki tärkeiksi kehittämisen kohteiksi tässä vaiheessa. Kehitettäviiä asioita olivat työ- ja päivätoiminnan nimi, toiminnan sisällön selkeyttäminen, mallia kiertävästä päivätoiminnasta (selvitetään mitä termi tarkoittaa), toimintatilojen jakaminen ja hyötykäyttö (tilat ovat hyvät, niiden hyötykäyttö ei onnistu), henkilöstöresurssit ja turvallisuuden parantaminen. Tuetussa asumisessa kehitettäviiä asioita olivat: aikaa asiakkaille ja yksinäisyyden ehkäiseminen vapaa-ajalla. Kehittämissalaveri 1:ssä työyhteisö pohti, mitä haluaa kysyä esimieheltä ja sosiaalipalvelujen päälliköltä yksikön laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämisestä. Kysymykset laadittiin kehittämisprosessin seuraavaan vaiheeseen. Työyhteisö kysyisi, mitkä ovat esimiehen ja sosiaali- ja perhepalvelujen päällikön ajatukset yksikön toiminnasta. Työyhteisö pohti, mikä on toiminta-ajatus heidän mielestään. Työyhteisö koki, että esimiesten näkemykset yksikön toiminnasta ovat olennainen asia kehittämisessä.

### 8.3.4 Kysely henkilökunnalle

Kirjallista palautetta kerättiin henkilöstöltä työ- ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen palveluista. Halusimme kerätä palautteen henkilöstöltä vasta tässä vaiheessa, koska oli tärkeää, että yksikön arvot ja alustavan laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelman tavoitteet tulevat asiakkaiden ja omaisten palautteiden pohjalta. Henkilöstön antama palaute ei alustavassa kehittämissuunnitelmassa ollut tietoisesti mukana, että bikva -mallin mukaisesti asiakkailta nousevat kehittämistarpeet tulevat esiin ensisijaisesti.

Henkilöstön palautteeseen työ- ja päivätoiminnan sekä tuetun asumisen laadusta ja asiakasturvallisuudesta vastasivat myös autetun asumisen työntekijät, koska he toteuttavat työ- ja päivätoiminnan asiakastyötä. Autetun asumisen toimintaa on myös kehitysvammaisten sosiaalipäivystys kaikille asiakkaillemme ja yhteistyö on tärkeää. Lopulliseen laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmaan huomioidaan ensisijaisesti asiakkaiden, mutta myös henkilöstön palaute sekä esimiesten ohjeet suunnitelmaa varten. Henkilöstön kyselyn vastauksia käsiteltiin välipalaverissa. Vastauksista kirjattiin kooste. Koostetta hyödynnettiin lopullisen kehittämissuunnitelman tekemiseen kehittämissalaveri II:ssa. Kooste palautteista on liitetty opinnäytetyöhön liitteeksi (liite 3). Ensisijaisena näkökulmana tarkasteltiin asiakkaiden palautteet ja henkilöstön vastauksissa esiin nousseita yhtäläisyyksiä.

Työ- ja päivätoiminnan henkilöstö sai tutustuttavaksi asiakkaiden palautteiden yhteenvedon. Palautteiden pohjalta henkilöstö valmistautui vastaamaan yksikön laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämiseen. Kyselyn laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämisestä lähetettiin sähköpostitse 10.12.2015. Pyysin, että siihen vastataan nimettömänä ja jokainen tulostaisi vastauksen, jolloin nimettömyys toteutuisi. Kysely lähetettiin kehitysvammahuollon työ- ja päivätoiminnan henkilöstölle sekä asumisen henkilöstölle, joita oli noin kaksikymmentä. Kyselyyn sai vastata yksin tai yhdessä työkaverin kanssa.

Henkilöstölle tarkoitetut kysymykset olivat avoimia, mutta aihealue rajattiin koskemaan laatua ja asiakasturvallisuutta opinnäytetyön aihealueen mukaisesti. Kysymykset 1, 2 ja 3 koskettavat työ- ja päivätoimintaa. Kysymykset 4 ja 5 koskettavat tuetun asumisen palvelua. Henkilöstölle esitettiin kysymykset: 1. Kuvaa omin sanoin Palokin toiminta-ajatus, mitä Palokissa tehdään? 2. Mitkä ovat hyviä asioita Palokin työ- ja päivätoiminnan laadussa ja asiakasturvallisuudessa? 3. Mitä asioita ja kuinka Palokissa voitaisiin kehittää toiminnan laatua ja asiakasturvallisuutta? 4. Mitkä ovat hyviä asioita tuetun asumisen palvelun laadussa ja asiakasturvallisuudessa? 5. Mitä asioita ja kuinka tuetun asumisen palvelussa voitaisiin kehittää toiminnan laatua ja asiakasturvallisuutta?

Palautteita palautui yhteensä viisi paperia. Palautteisiin oli vastattu yhteisesti sekä yksilönä. Palautusaikaa kyselylle oli viikko. Pohdimme, että vuorotyön kannalta viikko oli lyhyt aika, mutta viikossa ehti vastaamaan työaikana, jos halusi. Aikataulua mietimme työyhteisönä. Aikaraja oli asetettu myös prosessin etenemisen vuoksi, koska välipalaverille oli sovittu aika.

### **8.3.5 Välipalaveri esimiehille**

Välipalaveri on bikva-mallin kolmas vaihe. Opinnäytetyöntekijä esitteli palautteista koosteet esimiehelle ja sosiaalipalvelujen päällikölle välipalaverissa. Johtamistasolta sai konkreettisia tietoa ja ohjeita kehittämistehtävän etenemistä varten. Välipalaverin tavoitteena oli, että esimies ja sosiaali -ja perhepalvelujen päällikkö saivat antaa oman näkemyksensä yksikön laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämiseen palautteiden pohjalta. Tähän välipalaveriin eivät osallistuneet kaikki työyhteisön jäsenet. Tarkoitus oli kehittämispalaveri 2: ssa jatkaa lopullisen laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelman muodostamista. Ratkaisu erillisestä välipalaverista huomioi Bikva-mallin teorian, jonka mukaan kenttätöntekijät ovat suhtautuneet varauksellisesti siihen, että johtajat ja päättäjät saavat tietoa heidän käytänteistään (Krogstrup 2004, 15–23).

Välipalaverissa käytiin läpi asiakkaiden ja omaisten antamia palautteita. Kerroin asiakkaiden ryhmäkeskustelun sekä asiakkaiden ja omaisten palautteiden pohjalta ensimmäisessä kehittämispalaverissa yhdessä henkilökunnan kanssa keskustelemistamme ajatuksista. Kävimme läpi prosessin, jossa palautteiden pohjalta löytyy keskeiset kehittämistarpeet ja toimenpide-ehdotukset kehittämiselle.

Keskustelimme työ- ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen palveluiden palautekyselyistä ja kävimme läpi henkilöstöltä palautuneita vastauksia. Keskustelimme keskeisistä laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyviä kehittämistarpeita. Kyselyistä oli selkeästi noussut esiin toimitilojen jakaminen pienryhmätoimintaan. Kuitenkin keskustelussa oli myös noussut esiin henkilöstöressurssien niukkuus suhteessa asiakkaiden toimintakykyyn sekä kaikkien turvallisuuden huomioiva päivätoiminta. Tilat ovat hyvät ja mahdollistavat kehittämisen esimerkiksi pienryhmätoimintaan. Se ei mahdollistu säännöllisesti olemassa olevilla resursseilla turvallisuus huomioiden. Palautteessa esiin nousevan kiertävän päivätoiminnan idean selvittämisestä keskustelimme. Todettiin, että siihen voisi kysyä vinkkejä varhaiskasvatuksen palvelun puolelta ja, että se voisi olla hyvä jatkokehittämisidea.

Keskustelimme alustavasta kehittämissuunnitelmasta, jonka olimme työyhteisönä kehittämispalaveri I:ssä tehneet. Alustavan suunnitelman mukaisesti välineeksi tavoitteiden saavuttamisessa oli ajatus perusturvalautakunnan linjauksesta päivätoiminnan korostamisesta. Päiväaikaisen toiminnan sisällön kehittämisen jatkoksi ja toiveena esimiehen viestin vieminen lautakuntaan tämän muutoksen tarpeesta. Saimme johtajilta ohjeita välipalaveri I:ssa jatkokehittämiseen. Viesti oli, että olemme siirtymässä Siun soteen ja nyt myös henkilöstömäärää seurataan suhteessa asiakasmäärään. Henkilöstöressurssien lisääminen oli ollut haasteellista talouden tasapainottamisohjelman aikoina. Keskustelimme, että ohjaajien resurssien kohdistaminen asiakkaiden päivätoimintaan onnistuisi tarjoamalla yksikköön tukityöllistämispaiikkaa yksikön muihin avustaviin tehtäviin. Kun tukityöllistetty huolehtisi esimerkiksi pyykkihuollosta, ruokasalin siivoustehtävistä sekä vessojen pesusta, jäisi ohjaajilla resursseja käytännön ryhmänohjaukseen päivätoiminnassa. Työllistettynä palkattavan työntekijän vastuuta esimies selvittää tarkemmin ja tarkentaa henkilöstölle myöhemmin. Jos vain ohjaajille jää vastuu asiakkaiden turvallisuudesta, on

esimerkiksi ulkoitava pienemmällä porukalla. Keskustelimme siitä, että selkeästi on nähtävissä, että jakelukeittiössä tapahtuva keittiötyö on ohjattua työtoimintaa ja muu toiminta on päivätoimintaa. Työyhteisö sai ohjeen, että työ -ja päivätoiminnan sisällön selkeyttäminen on tiimisopimuksen kautta sovittava asia ja sitä ei perusturvalautakunnan tarvitse linjata. Lautakunta voisi linjata, mitä sitten on lähdettävä kehittämään.

Kehittämispalaveri I:ssä työyhteisön kysymykset esimiehelle ja sosiaali- ja perhepalvelujen päällikölle työ- ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen toiminta-ajatuksista saivat myös välipalaverissa vastauksen. Vastaukset toivottiin, koska niiden ajateltiin vaikuttavan olennaisesti jatkotyöskentelyyn, kun pohdimme tavoitteita lopulliseen laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmaan. Työ – ja päivätoiminnan toiminta-ajatus nousi kaupungin strategisista tavoitteista: lainmukaista, laadukasta, kustannustehokasta ja riittävää palvelua huomioiden ympäristö, tilat, resurssit, asiakkaat sekä henkilökunta ja turvallisuus. Palveluja tarjotaan viitenä päivänä viikossa tai asiakkaiden tarpeiden mukaan. Toiminta-ajatuksista keskustellessamme totesimme, että palvelun tarpeiden muutokset johtuvat asiakkaisissa ja asiakkuuksissa tapahtuvien muutoksista. Keskustelimme, että kuinka voimme hyödyntää kehittämistehtävän kautta saatua tietoa jatkossa. Prosessin jälkeen meillä on koosteena, mitä hyvää ja mitä kehitettävää palveluissa on. Lisäksi on olemassa tietoa, mitä yhtenäistä eri osapuolten näkemyksistä on noussut esiin. Kun meillä on tiedossa kehitettävät asiat, niitä voimme lähteä työstämään.

### **8.3.6 Kehittämispalaveri II**

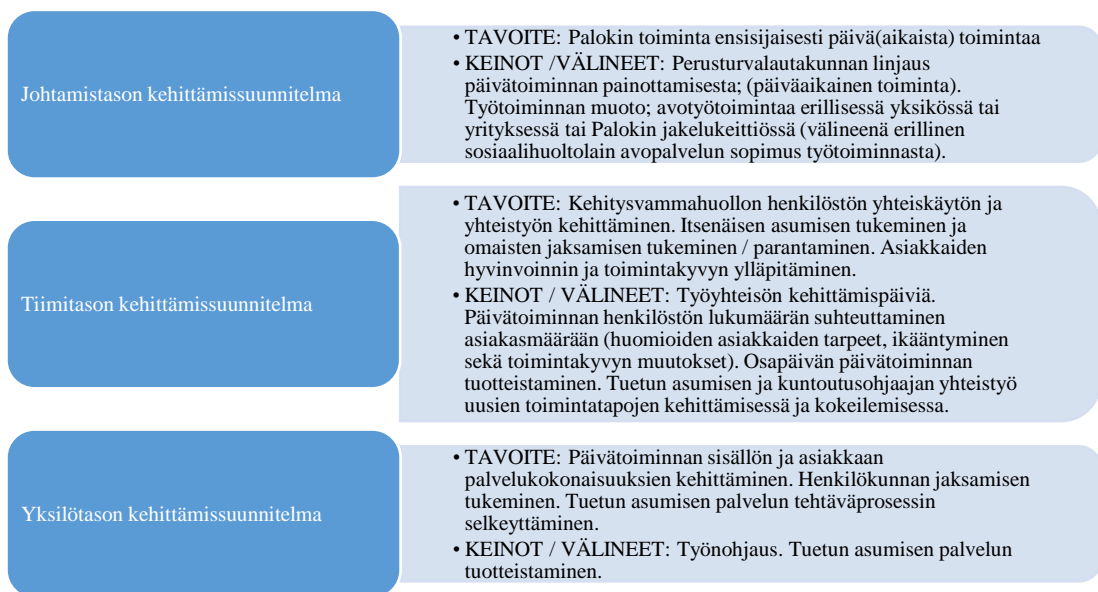
Seuraavassa vaiheessa kehittämispalaveri II:n kutsuttiin yksikön henkilöstö sekä esimiehet. Lähiesimies oli esteellinen osallistumaan, mutta paikalla oli sosiaali- ja perhepalvelujen päällikkö sekä työ- ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen yhteensä viisi työntekijää. Tavoitteena kehittämispalaveri II:ssa oli keskustella siitä, mitä on eteenpäin vietävissä ja mitkä olisivat keinot ja välineet viedä niitä eteenpäin. Tavoitteena oli laadun ja asiakasturvallisuuden suunnitelman laatiminen.

Kävimme läpi koosteen kyselyiden vastauksista (liite 7). Palautteista ilmeni, mitä hyvää ja mitä kehitettävää työ- ja päivätoiminnan sekä tuetun asumisen palveluissa on. Nostimme vastauksista esiin palautteen antajilta nousseet yhtenäiset asiat, jotka vaikuttivat lopulliseen kehittämissuunnitelmaan. Esiin nousseita asioita oli esimerkiksi palaute, että päivätoiminnan sisältö on pääasiassa mielekästä. Toiveita tuli myös esiin ja ne päätettiin huomioida toiminnan suunnittelussa mahdollisuuksien mukaan ja resurssit huomioiden. Koosteesta nousi esiin, että vaihtelevuutta päivätoiminnan sisältöön haluttiin lisää ja toiveena oli myös pienryhmätoimintaa. Selkeästi esiin tuli, että Palokkiin tullaan näkemään kavereita, ystäviä, rakkauksia, olemaan ja tekemään yhdessä, seurustelemaan. Yhteisöllisyys nähtiin tärkeänä arvona. Työtoiminta eli keittiötyö oli vastausten perusteella mieleistä. Avotyö tuo sisältöä ja rytmiä elämään, tasa-arvoisuutta ja mahdollisuutta kokea olevansa osa yhteiskunnallista toimintaa ja olla ”oikeissa töissä”, kokea olevansa tärkeä. Työosuusrahan koetaan olevan kannustava ja hyvänä lisänä eläkkeeseen. Päivä- ja työtoiminnan sisällön eroa ei eroteta. Päivätoiminnan painottaminen tuli vahvasti esiin.

Palautteissa nousi esiin, että on nähtävissä henkilöstön resurssipula. Palautteista tuli esiin, että asiakkaat ovat erilaisia taidoiltaan ja henkilökunnalla ei ole riittävästi aikaa yksilölliseen ohjaukseen. Asiakkaiden jakamista pienempiin ryhmiin ja ryhmille sopivaa pienryhmätoimintaa toivottiin. Työyhteisö keskusteli asiasta ja totesi, että tällä hetkellä resurssit eivät siihen riitä kuin satunnaisesti, ei suunnitelmallisesti, koska on turvattava kaikkien asiakkaiden turvallisuus ja erilaiset tarpeet. Asiakasturvallisuuden osalta palautteista nousi esiin toive saada henkilöstöresursseja lisää. Kysymyksenä on palautteeseen laitettu ”ulko-ovet lukkoon?” ja ”suljettu aita pihalle?”. Palautteista nousi esiin, että lisäämällä henkilökuntaa voi kehittää laatua ja asiakasturvallisuutta. Palautteissa ilmeni toive yhteistyön kehittämisestä autetun asumisen henkilöstön kanssa, jolla voi mahdollistaa resurssien jakamista kaikkien asiakkaiden ohjaamiseen tasa-arvoisesti kaikkien asiakkaiden kesken. Resurssien puutteesta on palautetta asiakkailta, omaisilta ja läheisiltä sekä henkilöstöltä saaduissa vastauksissa. Henkilöstön vaihtuvuus sai palautetta ja myös asumisen palvelusta tulevan hoitajan resurssien käyttäminen ja vaihtuvuus oli huomattu tarkasteltaessa työ- ja päivätoiminnan laatua ja asiakasturvallisuutta. Autetun asumisen ja tuetun asumisen yhteistyön kehittäminen nousi esiin palautteista. Myös henkilökunnan ammat-

titaidon kokonaisvaltainen hyödyntäminen oli koettu tärkeäksi. Palautteesta nousseita kehittämideoita olivat tuetun asumisen asiakkaiden sosiaalipäivystyksen tunnettavuuden kehittäminen asumisen palveluissa sekä asiakkaiden yksinäisyyden ehkäiseminen vapaaajalla. Tuettuun asumiseen kehittämistarpeena nousi esiin työpari. Keskustelussa nähtiin tarpeellisena tuetun asumisen ja autetun asumisen yhteistyön kehittäminen sekä tuetun asumisen ja kuntoutusohjaajan yhteistyön lisääminen.

Palautteista koostetuista tiedoista tehtiin laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma (kuvio 5). Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin myös yksikön esimiehen ja sosiaali- ja perhepalvelujen näkemykset työ- ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen kehittämisestä. Opinnäytetyön johtamisteoreettisessa osiossa mainitsemieni eri johtamistason kehittämistarpeet, tavoitteet ja keinot sekä välineet niiden saavuttamiseksi, huomioitiin laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmaa laadittaessa. Sen vuoksi laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelmassa on kolmen eri tason tavoitteet: johtamis-, tiimi- ja yksilötasolle. Kehittämispalaveri II:n jälkeen yksikössä oli tärkeimmät kehittämistavoitteet sekä keinot ja välineet niiden toteuttamiseksi. Laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma kirjattiin omavalvontasuunnitelmaan. Tieto kehittämissuunnitelman tavoitteista voitaisiin omavalvontasuunnitelman kautta viedä tiedoksi myös ylöspäin organisaatiossa poliittisille päättäjille. Näin myös bikva-mallin tavoite toteutuu.



Kuvio 5. Laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma.

## 8.4 Kehittämispalaveri III

Kehittämispalaveri III:ssa eli mallintamivaiheessa kävimme läpi toteutetun palautteen keräämisen vaiheet. Toteuttamisen aikana palautteen keräämisen mallia testattiin. Mallin testaaminen arvioinnin vuoksi oli tarpeen selkeyttää toteutettu prosessi. Sen vuoksi testattu palautteen keräämisen malli mallinnettiin. Työprosessien mallit ovat toiminnan sanallisia kuvauksia (Leppänen 2000, 9.). Testatusta mallista muodostui sanallinen kuvaus opinnäytetyöhön. Kuvio selkeyttää palautteen keräämisen testaamisvaihetta (kuvio 6).



Kuvio 6. Laadun ja asiakasturvallisuuden palautteen keräämisen mallin testaaminen vaiheittain.



Opinnäytetyön prosessi jatkui kehittämispalaveri III:ssa, johon osallistuivat yksikön esimies sekä toimintakeskuksen ohjaajat. Tuetun asumisen ohjaaja oli työesteen vuoksi estynyt tulemaan paikalle. Laadun ja asiakasturvallisuuden mallin testaamisprosessia arviointiin ja analysoitiin. Kehittämisehdotusten saamiseksi palautteen keräämisen mallin työstämisessä hyödynsin työprosessin mallintamisen menetelmää. Työprosessin kuvaus oli välineenä arviointivaiheessa ja lopullisen palautteen keräämisen mallin kehittämisessä. Arviointiin käytettiin mallintamisen menetelmällä tehtyä prosessikuvausta. Testattua prosessia analysoidaan prosessikaavion avulla (liite 8.). Prosessikaaviota käytettiin arviointivaiheessa selkeyttämään prosessin eri vaiheita. Työprosessista tein erillisen kaavion, jossa kuvasin toimintoja prosessin aikana. Prosessikaavio on tehty Excel taulukkoa apuna käyttäen. Käytän Mediakonseptin (2016) työprosessikaaviosta mallia kuvaamaan eri työvaiheita. Työprosessikaaviota käytettiin apuna testatun palautteen keräämisen mallin analysoinnissa ja arvioinnissa. Taulukko on sopiva väline työprosessien mallintamiseen. Mallintamisen avulla huomattiin kehittämistarpeita testattuun malliin.

Työyhteisö arvioi yhdessä palautteen keräämisen mallin hyviä ja huonoja puolia sekä sitä, kuinka siitä saa paremman ja yksikköön sopivan. Samalla työyhteisö arvioi sen käytettävyyttä jatkossa. Koska asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallisuus ovat opinnäytetyössä tärkeänä näkökulmana, oli tärkeää arvioida niiden näkymistä kehittämistehtävässä myös mallintamisen aikana. Työyhteisö arvioi prosessiin käytettyjä resursseja prosessikaavion avulla. Prosessikaaviosta huomaa, kuinka monta vaihetta prosessiin kuuluu ja ketkä osallistuvat toteutuksen eri vaiheisiin. Prosessikaavion avulla kerrattiin työprosessin eri vaiheet. Prosessikaavioon on merkattu keltaisella värillä prosessiin osallistujien osallisuus prosessissa. Työyhteisön antamat parannusehdotukset huomioitiin valmiiseen laadun ja asiakasturvallisuuden palautteen keräämisen malliin. Valmiissa mallissa tulee työyhteisön mielestä huomioida ulkopuolisen sihteerin käyttäminen kyselyjen toteuttamisessa ja vastausten kokoamisessa. Kirjaaminen olisi työyhteisön mielestä objektiivista, kun palautteiden kirjaaja ei ole työyhteisön sisällä.

Kyselyn laajentaminen eri verkostoille tuli myös esiin. Ajatuksena oli kokonaisvaltaisemman näkemyksen esiin saaminen toiminnan laadusta ja asiakasturvallisuudesta. Varsinkin

lähiverkoston mielipiteet olisi tärkeää huomioida. Asiakkaiden osallisuutta tulisi työyhteisön mielestä huomioida vielä paremmin prosessissa. Ne paranisivat huomioimalla tuetun päätöksenteon keinojen käyttämisen. Päätöksenteon tuen menetelmät sekä erilaiset kommunikaatiota tukevat menetelmät olisi tärkeää ottaa käyttöön vielä monipuolisemmin. Asiakasraadit myös toteuttaisi ulkopuolinen henkilö. Pohdimme, että tuetun päätöksenteon keinoina ryhmähaastattelu on käytännöllisempi. Yksilöhaastattelu veisi aikaa, mutta voisi tuoda yksilöiden mielipiteitä varmemmin esiin eikä toisten vastaukset vaikuta. Pohdintaa aiheutti kyselyn luotettavuuden arvioinnin hankaluus. Ryhmäraatitilanteessa yksilön ääni saattaa jäädä huomioimatta tai sanomatta.

Prosessikaavion avulla huomattiin, että kyselyiden vastausten kokoaminen kirjalliseen muotoon sekä palaveriin materiaalin kokoaminen ja palaverimuistioiden kirjoittamisen vaiheet oli tässä kehittämistehtävässä toteuttanut opinnäytetyön tekijä. Koska opinnäytetyöntekijä on myös yksi henkilöstön jäsen, olisi siihen saanut käyttää myös työaika. Pääasiassa kirjaaminen tapahtui kotona vapaa-ajalla. Jatkon kannalta työyhteisö pohti vaihtoehtoa kyselyn toteuttamiseen käytetyn työajan käyttöä jatkossa. Konkreettinen kehittämissuunnitelma uuteen palautteen keräämisen malliin oli henkilöstölle ja asiakkaiden koteihin lähetettyjen kyselyiden toteuttamisen ja vastausten keräämisen ja kokoamisen toteuttavan ulkopuolisen sihteerin käyttäminen.

Prosessikaavion avulla huomattiin myös, että prosessissa oli monta eri vaihetta. Kehittämispalaveri I:n tarkoitus on bikva-mallin mukaisesti asiakkaiden näkemysten ja kokemusten käyttäminen kehittämistyön ja oppimisen välineenä. Myös tässä kehittämistehtävässä asiakkaiden kokemukset ja näkemykset toimivat muutosvoimana työn kehittämisessä. Kehittämispalaveri I nähtiin hyvänä vaiheena keskustella asiakkaiden esiin tuomista kehittämistarpeista. Sain työyhteisöltä palautetta, että ensimmäiseen kehittämispalaveriin on hyvä osallistua vain työyhteisönä, ilman johtajia. Silloin voi keskustella siitä, mistä asiakkaiden antama palaute johtuu. Johtajien läsnäolo ei vaikuta alustavan kehittämissuunnitelman laatimiseen ja keskustelu on avoimempaa. Palaverien yhdistäminen toisi tehokkuutta. Liika yhdistäminen veisi kuitenkin bikva-mallin pohjan. Koska bikvan idea on tuoda esiin asiakkaiden ääni, ensimmäinen kehittämissalaveri on tärkeä vaihe

asiakkaiden äänien esiin tuomiseen. Näin työyhteisön mielipiteet eivät korostu lopputuloksessa liikaa. Kehittämiseen osallistuneet henkilöt kokivat, että työvaiheita voisi kuitenkin tiivistää. Yhdistäminen toteutettaisiin siten, että välipalaverissa käsitellyt asiat siirtyvät toiseen kehittämispalaveriin.

Kotiin laitettava kysely pohditutti työyhteisöä. Vastauksissa ilmeni, että omaisilla ei välttämättä ole tiedossa toiminnan sisältö. Työyhteisö pohti, että omaiset luottavat toiminnan järjestämiseen. Odotukset voivat kuitenkin olla erilaiset toiminnan sisällöstä, joten palautteen antaminen on vaikeaa. Omainen voi nähdä asiakkaan myös eri tavalla kuin päivätoiminnassa nähdään. Vertaisryhmässä saatetaan käyttäytyä eri tavalla kuin kotona.

Työyhteisö antoi palautetta, että mallia on mahdollisuus hyödyntää päiväaikaisen toiminnan asiakaspalautteen keräämisessä ja sen työstämisessä tulevaisuudessa. Keskustelimme siitä, että mallin käyttämisestä yksikössä sekä palautteen keräämisen toistettavuuden aikavälistä tulevaisuudessa toimitaan jatkossa Sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymä Siun soten ohjeiden mukaisesti. Tuetun asumisen palvelusta palautteen kysymistä yhdessä työ- ja päivätoiminnan palautekyselyn kanssa aiheutti keskustelua. Tuetun asumisen palvelun palautteen kerääminen tämän mallin avulla ei ole työyhteisön mielestä hyvä ratkaisu, koska asiakkaat turvautuvat ohjaajan tukeen kyselyyn vastaamisessa. Tässä vaiheessa rajattiin valmis palautteen keräämisen malli koskemaan vain työ- ja päivätoimintaa. Tuettu asuminen kuuluu Siun soten tuoman muutoksen jälkeen asumisen palveluihin. Bikva-malli voisi olla toimiva menetelmä. Tuetun asumisen asiakkaille tulisi järjestää erillinen raatitilanne palautteen antamisen mahdollistamiseksi. Asumisen palveluissa on muualla toteutettu bikva-mallilla palautteen keräämistä. Bikva-mallin käyttämisestä asumispalvelujen arviointimenetelmänä löytyy myös opinnäytetyö (Vesalainen 2013.) Kehittämämme työ- ja päivätoiminnan palautteen keräämisen malli on siis sovellettavissa asumiseenkin, mutta asumisen näkökulmat huomioiden.

## 9 Palautteen keräämisen malli

Mallintamisen menetelmillä saatujen huomioiden avulla on koottu valmis laadun ja asiakasturvallisuuden palautteen keräämisen malli kehitysvammaisten päiväaikaiseen toimintaan (liite 9). Työprosessin mallintamisen mukaisesti malli kuvataan sanallisesti (Lepänen 2000,9.).

Laadun ja asiakasturvallisuuden palautteen keräämisen malli työ- ja päivätoimintaan etenee seuraavasti:

- 1) Asiakaskysely työ- ja päivätoiminnan asiakkaille. Menetelmänä tuettu päätöksenteko, asiakasraadit. Ulkopuolinen haastattelija. Erilliset apukysymykset, joilla selvitetään vastauksia kysymyksiin: Mitä hyvää laadussa ja asiakasturvallisuudessa on? Mitä kehitettävää laadussa ja asiakasturvallisuudessa on?
- 2) Kyselyt koteihin. Asiakas tai asiakkaan omainen tai hänen läheinen saa vastata nimettömästi. Kyselyt koteihin ja asiakkaille lähettää sekä vastaukset kokoaa sihteeri. Kysymykset: mitä hyvää laadussa ja asiakasturvallisuudessa on ja mitä kehitettävää laadussa ja asiakasturvallisuudessa on?
- 3) Kehittämispalaveri I. Vastausten läpi käyminen sekä keskustelu sekä alustavan kehittämissuunnitelman kirjaaminen. Nostetaan asiakaspalautteen pohjalta esiin arvot toiminnalle.
- 4) Kysely henkilöstölle ja kysely lähiverkostoille. Kysymykset: mitä hyvää laadussa ja asiakasturvallisuudessa on ja mitä kehitettävää laadussa ja asiakasturvallisuudessa on? Kyselyt henkilöstölle ja lähiverkostoille lähettää ja vastaukset kokoaa sihteeri. Sihteeri kokoaa kaikista kyselyistä yhteenvedon.
- 5) Kehittämispalaveri II. Työyhteisö lukee yhteenvedon kaikista palautteista ennen kehittämisspalaveria. Alustavan kehittämissuunnitelman esittely esimiehelle ja päällikölle. Henkilöstön ja verkostojen palautteen käsittely sekä sihteerin kokoaman yhteenvedon käsittely. Keskustelu yhteenvedon pohjalta esiin nousseista kehittämistarpeista sekä yhteneväisyyksistä. Esimiesten näkemykset kehittämissuunnitelmaan. Kirjataan laadun ja

asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma, jossa on huomioitu yksilö-, tiimi- ja esimiestason tavoitteet.

6) Lopputulos. Esimies viestittää esiin nousseet kehittämistarpeet ylöspäin organisaatiossa. Yksikössä päivitetään omavalvontasuunnitelmaan laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma.

## **10 Pohdinta**

### **10.1 Kehittämistehtävän toteutuksen arviointia**

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehitysvammaisten työ- ja päivätoiminnan toiminnan laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvä palautteen keräämisen malli. Palautteen keräämisen toteuttaminen oli testaamista ja sen kautta saatiin hyötyä yksikön toiminnan kehittämiseen. Testaamisvaiheen jälkeen mallin kehittämistarpeet kirjattiin yksikön omavalvontasuunnitelmaan, joka hyväksyttiin vuoden 2016 lopussa. Kehittämistehtävä tuki yksikön omavalvontasuunnitelman toteuttamista. Mallin testaamisesta jäi konkreettinen hyöty yksikköön laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelman muodossa. Palautteen pohjalta esiin nostetut arvot myös kirjattiin omavalvontasuunnitelmaan. Prosessi tuki yksikön omavalvontasuunnitelman kehittämistä.

Opinnäytetyön tehtävänä oli kerätä työ- ja päivätoiminnan ja tuetun asumisen asiakkailta, omaisilta ja työntekijöiltä palautetta palvelujen laadusta ja asiakasturvallisuudesta. Tehtävänä oli kerätä palautetta myös kehitysvammahuollon työntekijöiltä ja käyttää palautteita hyödyksi osallistavassa kehittämisprosessissa. Kehittämistehtävän avulla asiakkaiden ja henkilöstön osallisuus huomioitiin. Tässä opinnäytetyössä on huomioitu tiedon siirtyminen asiakkailta henkilöstölle ja myös johtamisen tasolle, että asiakasosallisuus voi kehittyä. Asiakkaiden palautteita hyödynnettiin prosessin aikana huomioimalla heidän

toiveitaan päivätoiminnan sisällön suunnittelussa. Esimerkiksi retkiä järjestettiin toiveet huomioiden. Pienryhmätoimintaa kehitettiin huomioiden resurssit ja turvallisuus. Yksikössä kehitettiin käytänteitä, joiden avulla pystyttiin huomiomaan asiakasturvallisuus paremmin, jolloin pienryhmä toiminta onnistuu.

Kehittämistehtävä oli matkaa kohti asiakaslähtöisiä palveluja ja päiväaikaista toimintaa. Prosessin aikana työtoiminnan ja päivätoiminnan prosesseja selkeytettiin. Opinnäytetyön tehtävänä oli mallintaa testatun palautteen keräämisen avulla palautteen keräämisen malli kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintaan. Palautteen keräämisen malli saatiin valmiiksi työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Mallia on mahdollista käyttää tai kehittää. Palautteen keräämisen mallin käyttäminen yksikössä tulevaisuudessa perustuu Siun soten linjauksiin palautteen keräämisestä. Opinnäytetyön juurruttaminen ja levittäminen jätettiin tämän kehittämistehtävän ulkopuolelle tietoisesti. Yksikössä on nyt kuitenkin olemassa valmis malli, jota on mahdollista käyttää jatkossa, jos erillistä ohjeistusta ei tule. Kehittämistehtävä jää tässä yksikössä elämään omavalvontasuunnitelman toteuttamisena.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yksikön asiakasosallisuutta, edistää työntekijöiden osallisuutta ja kehittää yksikön laatua sekä laatujohtamista. Päivätoiminnan työntekijät ja johtajat osallistuivat yksikön toiminnan laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämiseen. Osallistujilla on kehitysvamma-alan työstä vuosien, jopa kymmenien vuosien kokemusta. Esimiesten osallisuus kehittämisprosessin eri vaiheisiin oli mielestäni tärkeää, koska se toi organisaation kannalta kokonaisvaltaisempaa näkemystä kehittämistehtävään. Oli olennaista, että työntekijät osallistuivat kehittämisprosessiin. Työntekijöiden osallisuus asiakkaiden palautteen työstämisessä oli vahvasti läsnä. Mallia suunniteltiin ja sitä testattiin ja siitä mallinnettiin palautteen keräämisen malli työyhteisön yhteistyönä. Haasteena koin osallistujien vaihtuvuuden henkilöstömuutosten myötä prosessin aikana. Opinnäytetyöntekijän lisäksi vain yksi alkuperäisistä kehittämisprosessiin osallistuvista henkilöistä säilyi mukana koko kehittämistehtävän ajan.

Kehittämistehtävän toimintatutkimukselliset piirteet antoivat mahdollisuuden osallistua kehittämisprosessiin yksittäisenä työntekijänä (Metsämuuronen 2008, 29.). Omaa roolia

kuitenkin täytyy tarkoin miettiä prosessin eri vaiheiden aikana, ettei vaikutus lopputulokseen ole liian suuri. Toimintatutkimuksellisuus tuntui luontevalta valinnalta opinnäytetyön menetelmäksi, koska henkilöstö saa toimia osallisena kehittämisessä. Samalla he pystyvät omaksumaan omavalvontasuunnitelman ideologiaa prosessin aikana. Osallisuutta edisti työntekijöille toteutettu palautekysely. Myös asiakaslähtöisyyden korostuminen opinnäytetyössä sekä sen tuominen lähemmäksi yksikön laatutyötä kehittämistehtävän avulla on tärkeä näkökulma, joka toimintatutkimuksellisen kehittämistehtävän kautta mahdollistui. Kokemus toimintatutkimuksellisten piirteiden käyttämisestä oli positiivinen. Syklejä olisi voinut olla useampikin tai tutkimus olisi voinut lähteä kulkemaan sivuspiraalia. Tässä kehittämistehtävässä toteutettiin toimintatutkimukselle tyypillisesti kehittämistä kahdessa syklistä (Toikko & Rantanen 2009, 67). Toimintatutkimuksellista kehittämistehtävää olisi voinut vielä jatkaa siten, että prosessi toistettaisiin uudelleen kehitetyn valmiin mallin mukaisesti ja siten arvioitaisiin mallin toimivuus.

Koko Bikva-mallin toteuttaminen sellaisena kuin se on ajateltu, on harvinaisempaa. Asiakkaiden äänen siirtäminen työntekijöiden ja johdon kautta poliittiseen päätöksentekoon ei aina toteudu, vaikka Bikva- mallin tavoitteena onkin yleensä pyrkiä tuottamaan asiakkaiden kautta sellaista tietoa ja ymmärrystä, joka auttaa kehittämään palveluja asiakkaiden tarpeiden vastaaviksi. Bikva -mallissa asiakkailta saatua tietoa on tarkoitus välittää organisaation eri tasoille, tavoitteena kehittää palveluja asiakkaiden tarpeita vastaaviksi (Reijonen 2011, 94–101.). Kehittämistehtävä sattui organisaatiomuutoksen alle, joten ajankohta ei ollut otollinen tekemään linjauksia, jolla olisi ollut vaikutuksia yksikön toimintaan. Palvelun siirtyminen Pohjois- Karjalan sosiaali- ja terveystalouden kuntayhtymä Siun Soteen oli kynnyksellä ja opinnäytetyön loppuvaiheessa se myös toteutui. Ennen tätä muutosta perusturvalautakunta sai kehittämistehtävässä toteutettujen kyselyiden kautta tietoa päätöksenteon tueksi. Lautakunnassa oli keskustelua työsuusrahnan määrästä. Samalla lautakunnassa oli ollut keskustelua toiminnan päivätoimintapainoitteisuudesta ja työtoiminnan vähentymisestä. (Kiteen kaupungin perusturvalautakunta 2016.) Tavoitteena Bikva- mallissa on, että asiakkaiden kokemukset toimivat muutosvoimana työn kehittämisessä ja ne aiheuttavat konkreettisia toimia organisaation eri tasoilla (Krogstrup 2004, 15–23.). Mielestäni bikva-mallin tavoitteeseen päästiin, kun asiakkaiden esiin tuomista asioista syntyi kaikilla tasoilla kehittävää keskustelua. Prosessin aikana

tehty laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma vahvasti asiakkaiden tarpeiden huomioimisen.

Palautteen keräämisen malli huomioi asiakkaiden ja omaisten näkökulman omavalvontasuunnitelman mukaisesti. Asiakasosallisuuden kehittäminen mielestäni toteutui, koska palautteen kerääminen ja sen työstämisen prosessi kehittämistehtävän avulla toteutetaan onnistuneesti loppuun. Palautteen keräämisen malli huomioi omavalvontasuunnitelmaan liittyvät ohjeistukset asiakkaiden ja henkilöstön osallisuudesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yksikön laatua ja asiakasturvallisuutta sekä laatujohtamista. Koen, että laatujohtaminen on myös henkilöstön osallisuuden vahvistamista, kehittämistä ja johdon sitoutumista laadun johtamiseen ja asiakaslähtöisyyden kehittämiseen. Mielestäni laatujohtamisen näkökulma korostaa asiakaslähtöisyyttä ja laadun jatkuvan parantamisen ideaa. Omavalvontasuunnitelma ei ole vain paperi muiden joukossa, vaan sitä toteutetaan yksikössä. Prosessin läpivieminen oli askel kohti asiakaslähtoisempää palvelua.

Bikva -malli sopii toimintatutkimuksellisen kehittämistehtävän toteuttamiseen. Bikva-mallista johdetussa tutkimuksessa on alussa usein jokin käytännön ongelma, jota tutkimuksella lähdetään ratkomaan. Kehittämisprosessi on käytäntöön painottuva. Välillä palataan takaisin ja tehdään yhteenvetoa ja sen jälkeen jatketaan eteenpäin. Högnabban mukaan tutkimuksen ja Bikva-menetelmän välillä on sekä yhtäläisyyksiä että eroja. Bikvassakin asetetaan päämäärät, johon pyritään. Selkeä ero on Bikvan alkuasetelma siitä, kuinka selkeänä toteuttajalla täytyy olla suunnitelma Bikvan läpiviemiseksi. Bikvassa se ei ole oleellista. Bikva-menetelmän käyttäminen on pakottaa osallistujat mukaan muutokseen. Tutkija on myös osallisena esiin nousseissa ongelmatilanteissa ja viemässä, Bikva-menetelmälle tyypillisesti ennakkoluulottomasti asioita eteenpäin. Högnabban mukaan Bikva-menetelmän haasteena on aito dialogisuus tai arvioijan tietoisesti tai tietämättään kontrolloiminen ja valtanäkökulmien luominen haastattelutilanteisiin. (Högnabba 2008, 38–49.)

Bikva etenee toimintatutkimukselle tyypillisellä piirteellä spiraalimaisesti, sisältäen toimintojen suunnittelun, toiminnan ja havainnoinnin, jotka reflektiivisesti sidotaan toisiinsa



aina palaten edelliseen vaiheeseen. Bikva-mallissa saadaan asiakkaan ajatukset mukaan kehittämistyöhön. Asiakkaiden tarpeiden selvittäminen on olennaista. (Reijonen, 2011, 101–102.) Tässäkin kehittämistehtävässä oli tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeet ja siinä onnittiin. Kehittämistehtävässä oli taustalla aavistus päivätoimintapainotteisuuden tarpeesta. Kehittämistehtävän edetessä ajatus päivätoimintapainotteisuuteen siirtymisestä sai vahvistusta. Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät lisäsivät omaa osaamistani kehittäjänä.

## **10.2 Opinnäytetyön tarkastelu johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta**

Johtamisen näkökulmasta asiakkaiden tarpeiden esiin tuominen on tärkeä seikka laadukkaiden ja turvallisten palvelujen tuottamisessa ja asiakkaiden tyytyväisyyden saavuttamisessa. Asiakkaan arvostama on uutena visiona ja arjen turvaaminen on uutena missiona Siun soten strategiassa. Strategiassa painotetaan laadukasta, turvallista ja vaikuttavaa palvelua sekä asiakastyytyväisyyden säilyttämistä kiitettävällä tasolla (Siun sote 2016). Laatuun ja asiakasturvallisuuteen ja asiakkaiden osallisuuteen painottuva kehittämistehtävä tukee johtamisen tason tavoitteita myös uudessa organisaatiossa.

Opinnäytetyönä toteutettu kehittämistehtävä oli hyödyllinen kehittämissympäristössä toimiville työntekijöille, koska sen avulla sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelmaan kehittyi puuttuvia osioita ja se konkretisoitui työntekijöille paremmin. Toteutettu kehittämistehtävä ja omavalvontasuunnitelmaan kirjattu laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma selventävät harjoittelijoille sekä uusille työntekijöille laadun ja asiakasturvallisuuden toteuttamista yksikössä. Lähiesimiestyön näkökulmasta kehittämistehtävän toteuttaminen oli avuksi laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämisessä yksikössä. Kehittämistehtävä toi laadun omavalvontaa lähemmäksi käytäntöä, jolloin sen toteuttaminen on helpompaa. Samanaikaisesti tämän kehittämistehtävän rinnalla yksikössä kehitettiin toiminnan sisäisiä prosesseja käytännön läheisesti, joten kehittämiset tukevat toisiaan. Kehittämisessä huomioitiin henkilöstön ajatukset asiakkaiden toimintakyvystä ja tarpeista sekä yksikön todelliset henkilöstöresurssit, jotka vaikuttavat toiminnan sisältöön.

Tämä kehittämistehtävä oli osa kokonaisuutta, jossa tavoitteena on yksikön toiminnan sekä riskienhallinnan ja laadun kehittäminen. Kehittämistehtävä voi tukea johtamista kohti asiakaslähtöisiä palveluja.

Sopasen (2011,49) mukaan osaamisen johtaminen on tulevaisuuden kehittämisaalue. Osaamisen johtaminen on uuden osaamisen mahdollistamista. Se on myös tiedon, taidon, osaamisen ja viestinnän johtamista tavoitteellisesti. Osaamisen johtaminen edellyttää taitoa muuttaa strategia osaamistarpeiksi ja hahmottaa tulevaisuutta. Se on yksi johtamisen tulevaisuuden kehittämisaalue. (Sopanen 2011, 49.) Prosessin toteuttamisen myötä yksikön henkilökunnan osaamisen kehittyminen mahdollistui. Esimerkiksi omavalvonnan käsite selkeni, koska aihetta käsiteltiin syvällisesti. Ajankohtaiset ja tulevat muutokset kehitysvamma-alalla aiheuttivat keskustelua ja kehittämistehtävä antoi mahdollisuuden tutustua ajankohtaisiin ilmiöihin. Muutokset palvelujärjestelmässä vaikuttavat asiakkaiden elämään. Kehittämistehtävän kautta sai lisää tietoa toteuttaa asiakkaille palveluohjausta kohti asiakaslähtöistä palvelukokonaisuutta. Omavalvontasuunnitelma voi mielestäni toimia myös osaamisen kehittämisen välineenä siten, että toiminnan kehittämistarpeet ja sen kautta asetetut tavoitteet tulevat esiin ja myös osaamisen kehittämisen tarpeet tulevat esiin.

Viitalan (2005, 281) mukaan osaamisen kehittämisen perustuessa selkeille tavoitteille osaamisen tason kehittyminen näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä ja yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena. Toivoin kehittämistehtävän toteuttamisen selkeyttävän yksikön toimintaa. Kun asiakaspalaute saadaan, yksikön kehittämistarpeet tulevat tietoisuuteen ja asioita voidaan tavoitteellisesti kehittää.

Palautteen keräämisen mallissa huomioitiin asiakkaiden osallisuuden mahdollisuus ja aito palautteen näkyminen toiminnan arvoissa sekä laadun ja asiakasturvallisuuteen nostettavissa tavoitteissa. Haluan vielä tarkastella asiakaslähtöisyyttä lähemmin. Tässä opinnäytetyössä toteutettu kehittäminen on askel kohti asiakaslähtöisempää palvelua asiakkaan ollessa osallisena kehittämisprosessissa ja asiakkaiden palautteen toimiessa pohjana kehittämislle. Opinnäytetyössä toteutettu palautteen keräämisen malli on enemmänkin

asiakaskeskeinen, sillä asiakaspalautetta hyödynnetään kehittämisessä. Tämän kehittämistehtävän yksi osa oli palautteen hyödyntäminen asiakaslähtöisen kehittämissuunnitelman tekemisessä. Palautteen pohjalta kehittämisen edetessä valmistui yksikön laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvä kehittämissuunnitelma, joka liitettiin omavalvontasuunnitelmaan. Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin asiakaslähtöisyys. Mielestäni asiakaskeskeisestä palautteesta oppineena yksikössä on tulevaisuudessa mahdollisuus siirtyä asiakaslähtöisempään palveluun. Mallin asiakaslähtöisyyttä parantaa tuetun päätöksenteon menetelmien hyödyntäminen.

Kehittämistehtävän valmistuessa huomasin, että prosessin läpivieminen oli osa johtamisen harjoittamista. Tavoite oli selkeänä koko ajan, ja määrätietoisesti sitä kohti edettiin työyhteisön osallistuessa kehittämiseen. Yksin ei kehittämistehtävää olisi pystynyt toteuttamaan siten, että lopputulos olisi ollut koko työyhteisöä hyödyttävä. Näin se on myös työelämässä. Johtajalla on tärkeä rooli, mutta toiminta tapahtuu yhteistyössä. Osallistava johtaminen ja ihmisten ottaminen mukaan päätöksentekoon on tulevaisuuden johtamista (Flygare 2016). Myös tässä kehittämistehtävässä alkuvaiheesta alkaen, oli tärkeää luoda osallistavan kehittämisen ilmapiiri. Piti tuoda esiin se, että kehittämisellä on merkitystä koko työyhteisölle. Oman haasteen toi työyhteisössä tapahtuneet muutokset. Se tarkoitti sitä, että prosessin kokonaisuuden hahmottaminen oli itsellä oltava hallussa. Kehittämisilmapiirin ylläpitäminen oli haasteellista, mutta palkitsevaa. Samalla sain oppia pitkäkestoisen kehittämistyön määrätietoista eteenpäin viemistä kohti tavoitetta. Työyhteisön osallisuus oli tärkeä tekijä prosessin lopputuloksen onnistumisen kannalta. Yksi toimintatutkimuksen lähtökohdista on reflektiivisyys, jonka avulla pyritään toiminnan ymmärtämiseen ja kehittämiseen kokeilemalla ja arvioimalla toteutumista yhteistyössä (Aho 2015, 19).

Prosessi oli pitkäkestoinen. Alkuperäisestä suunnitelmasta toteutus muuttui lopulliseen muotoonsa vaiheiden edetessä. Koska kyse on toimintatutkimuksellisen piirteitä sisältävästä kehittämisestä, se on sallittua. Toimintatutkimuksellisuudessa on huomioitava sivuspriraalien olemassaolon mahdollisuus (Heikkinen 2007, 203–204). Mitä pidemmälle työ eteni, sen kirkkaammalta tavoitteen toteutuminen näytti. Se oli myös innoittavaa sekä

motivoivaa. Osallistujilla sai olla tiivis rooli kehittämistehtävän lopputulokseen. Koin, että se oli merkityksellistä oman kehittymisen kannalta. Koin, että toimintayksikön henkilöstö ja johtajat olivat sitoutuneita kehittämiseen, mikä toi intoa kehittämiseen. Parasta oli mielestäni asiakkaiden osallisuus kehittämisessä. Opinnäytetyön prosessin ja koko johtamisen ja kehittämisen tutkinnon suorittamisen aikana sain oppia erilaisista johtamisen teorioista ja käytänteistä. Tämän opinnäytetyön aikana sain konkreettista oppia siitä, kuinka teoriaa voidaan soveltaa ja tuoda käytäntöön. Mielestäni se on tärkein oppi tulevaisuuteeni johtamisen ja kehittämisen työtehtävissä.

Kun itse on kehittäjänä sekä työyhteisön jäsenenä, roolit ovat hankala pitää erillään. Koko prosessin läpikäyminen kuitenkin toi itsestä esiin taitoja, joita työssä johtamisen ja kehittämisen parissa tarvitaan. Halttunen- Sommarahlin (2008, 8) mukaan bikva- menetelmä vaatii yleensä ulkopuolisen toteuttajan. Toteuttaja tarvitsee kokemusta ryhmähaastattelusta ja ryhmädynamiikasta. Tutkimusmenetelmien ja laadullisen aineiston hallinta ja käsittely ovat hyödyksi toteuttajalle. Toteuttaja huolehtii prosessin etenemisestä ja raportoinnista sekä suosituksista. Tässä kehittämistehtävässä toimin itse raportoijana prosessin edetessä tekemällä muistiot osallistujille. Tiedon objektiivisesta kulkemisesta organisaation sisällä tulee myös huolehtia. Tässä kehittämistehtävässä bikvan käyttäminen oli vain yksi osa prosessia. Huomasin, että bikva -menetelmän käyttäminen vaatii taitoja huomioida muiden ryhmän jäsenten mielipiteet omien edelle, ettei tulos vääristy. Bikva -menetelmää käyttäessä huomasin, että itselläni on jo vaadittuja taitoja kehittämiseen. Bikva -menetelmän kautta saatujen vastausten kehittäminen suunnitelmaksi oli oma prosessi ja koen saaneeni kokemusta itselleni tulevaisuuteen työhön johtamisen tai kehittämisen parissa.

Mallintamisen menetelmän käyttämisestä arvioin olevan hyötyä eri johtamistehtävissä. Mielestäni myös prosessien mallintamisen taidot ovat tärkeitä. Prosessiosaamisesta on minulle tulevaisuudessa hyötyä.

Virtasen & Wennbergin (2007, 98) mukaan muutosprosessin kriittiset menestystekijät riippuvat kehittämissilmapiirin luomisen edellytyksistä. Kun suunnitteluvaiheessa on huomioitu kaikki epävarmuustekijät, mikään ei voi mennä vikaan ja muutos voidaan toteuttaa suunnitellusti. Tällainen näin selkeästi etenevä kehittämistyö on kirjallisuudessa kyseenalaistettu. Virtasen ja Wennbergin tiivistävät kritiikin lauseeseen; ”Innovaatiot eivät tule ”kello kaulassa” eivätkä ulkoa opetellut ja lainatavarana mekaanisesti kopioidut muutosmallit aina toimi ”. Kehittämistehtävässä kokeiltiin ensin yhtä mallia ja todettiin, että sitä parantamalla voidaan saada parempi malli. Jää nähtäväksi, toimiiko se paremmin vai tuleeeko sitäkin parantaa.

Mäkijärven (2013, 9–12.) mukaan perinteisen johtamisen on usein ajateltu olevan down top eli ylhäältä alaspäin tapahtuvaa toiminnan rajaamista ja valvontaa. Bottom up on puolestaan alhaalta ylöspäin tapahtuvaa toimintaa, jossa asiakkaat toimivat suunnannäyttäjinä Lean -ajattelumallin mukaisesti. Toiminta tapahtuu selkeissä prosesseissa laadukkaasti, tuottaen lisäarvoa asiakkaille näin eniten. Johtaminen on prosessin hallintaa ja henkilöstön valmentamista ja kokonaisuuden sujuvuuden parantamista. Kenttätyö on kokonaisuuden hallintaa tiimissä. (Mäkijärvi 2013, 9–12.) Mielestäni Lean -johtamismallin teoreettista viitekehystä voi siltä osin soveltaa tässä laatua ja asiakasturvallisuutta käsittelevässä kehittämissitehtävässä.

Opinnoissani sain hyvää tietoa tulevaisuuden työhöni sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Pidän siitä ajatuksesta, että asiakkaiden osallisuus on vahvana työn kehittämisessä. Tässä kehittämissitehtävässä asiakkaat tuottavat tiedon, jota moniammatillisena tiiminä kehitetään. Laatua ja asiakasturvallisuutta kehitetään alhaalta ylöspäin Bikva-mallia soveltaen. Talouden hallinta on tärkeä osa johtamisen osaamisaluetta. Mielestäni kehitysvammatyössä tämä voi tarkoittaa oikea palvelumuotoa oikeaan aikaan, oikealle asiakkaalle heti palvelun alkaessa. Se tarkoittaa myös palveluohjauksen merkittävyyttä ja asiakkaan palvelutarpeen arvioinnin selvittämistä asiakkuuden alkaessa sekä tarvittaessa asiakkaan tarpeen muuttuessa. Mielestäni se tarkoittaa myös palveluprosessien selkeyttä. Tämän ke-

hittämistehtävän toimintaympäristön asiakkaita ajatellen palveluprosessin selkeyttäminen on päiväaikaisen toiminnan sekä tuetun asumisen prosessien selkeyttäminen. Muutos ja näiden asioiden eteenpäin vieminen jää tulevaisuuteen.

Helka Pirinen (2014, 13) muistuttaa, että muutos ja muutoksen johtaminen tulisi nähdä esimiestyössä yhtä selkeänä osa-alueena kuin nähdään ihmisten ja asioiden johtaminen. Pirisen mukaan muutosprosessin aikana voidaan tukea henkilöstön työmotivaatiota ja - tyytyväisyyttä tarjoamalla osallistumismahdollisuuksia. Kun esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa muutosprosessiin ja työntekijät ovat sitä toteuttamassa, sitä paremmin muutokseen sitoudutaan. Pirisen mukaan muutosta tulisi johtaa johdonmukaisesti. Esimiehen tulisi toimia esimerkkinä ja mallina muille työntekijöille. Muutoksen johtamisessa esimiehen tehtäviin kuuluu johtaa tavoitetta ja toteutusta, olla läsnä ja innostaa muutoksessa. Toiminnan johtamisen, työntekijän johtamisen ja tiimin johtamisen lisäksi yksi tärkeä näkökulma muutoksen johtamiseen on itsensä johtaminen. (Pirinen 2014, 66–67.) Sain harjoitusta muutoksen eteenpäin viemisestä osallistaen työyhteisön mukaan. Yksin ei muutosta tapahdu, vaan kaikkien sitoutumista vaaditaan. Tässä kehittämistehtävässä työyhteisö osallistui kiitettävästi tavoitteiden toteutumiseksi.

Prosessin eteenpäin viemiseksi on tärkeää osata johtaa myös itseään. Itsensä johtaminen on Sydänmaanlakan (2011) mukaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpi hyvän johtamisen avaintekijä. Työympäristöjen nopeat muutokset sekä joustavuuden ja jatkuvan uudistumisen kyvyn edellyttäminen ovat syynä itsensä johtamisen tärkeyteen. Itsensä johtamisen taidot ovat entistä tärkeämpiä myös oman jaksamisen ylläpitämisen kannalta. Sydänmaanlakan mukaan itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilö ensin tiedostaa syvällisesti kehonsa, mielensä, tunteensa ja arvonsa ja sen jälkeen hän pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Jos haluaa oppia johtamaan muita, ensin on opittava johtamaan itseään. (Sydänmaanlakka 2011, 28–33.) Koko prosessin eteenpäin vieminen vaatii pitkäjänteisyyttä. Itsensä johtamisen taidot korostuivat prosessin edetessä. Kehittämistehtävään oli välillä otettava etäisyyttä oman jaksamisen turvaamiseksi. Taas palamalla aiheeseen ja jatkamalla työstämistä prosessi eteni kohti tavoitetta. Tavoite piti olla itsellä kirkkaana mielessä koko prosessin ajan. Vaikka kehittämissympäristössä tapahtui

muutoksia, se ei saanut vaikuttaa tavoitteen toteuttamiseen. Näin sen on myös johtamisessa muutoksen keskellä. Työntekijät vaihtuvat ja työympäristön muutokset aiheuttavat paineita, mutta muutoksessa tulee osata luovia, asettaa tavoitteita ja pyrkiä niitä kohti.

Tässä kehittämisprosessissa näen oman roolini ”sisäisenä kehittäjänä” tai ”valmentajana”. Työ oli itselleni harjoittelua valmentavan johtamisen työtapaan. Leppäsen (2000) mukaan paljon on keskusteltu siitä, että esimiehen tulisi omaksua valmentavan johtamisen työtapa. Aikaisemmin valmentajien työvälineet ovat kattaneet vain joitakin puolia työprosessin kokonaisuudesta. Olennaista on saada perusosaamista työn kehittämisestä. Työelämän muutoksessa kehittämisestä ja osaamisesta on tullut merkittävä strateginen voimavara organisaatioihin. Uusien toimintatapojen vakiintuminen edellyttää ylempien toimihenkilöiden kehittäjän roolin omaksumista. Kehittäjän roolin muodostuminen vie aikansa ja kehittäjät tarvitsevat välineitä valmentamiseen. Työprosessien mallintamisjärjestelmä on yksi valmentajan perusvälineistä. (Leppänen 2000, 8–12.)

Johtaminen ei ole vain asioiden tehokasta hoitamista, vaan myös ihmisten tunteiden ja käyttäytymisen johtamista. Johtajan on tärkeää varata työaika esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaiden valmentamiseen sekä kokonaisuuden sujuvuuden parantamiseen. (Torkkola 2015, 93–103.) Laadun ja henkilöstön määrän on tärkeää vastata organisaation tarpeeseen. Sen turvaa toimiva henkilöstöressurssien johtaminen (Vanhala & Laukkanen & Koskinen 2002, 311.) Ritala-Koskisen ja Valokiven (2006) mukaan johtamisen taidoille on kysyntää sosiaalityön ammateissa. Taitoja tarvitaan asiakastyön prosessien kehittämisessä ja johtamisessa sekä yleisesti sosiaalialan organisaatioiden johtamisessa. Itsellä tavoite oli pidettävä kirkkaana koko prosessin ajan ja tavoitteen selkeyttäminen myös toisille oli tärkeää. Pohdin prosessin edetessä henkilöstön jäsenten vaihtuvuuden merkitystä kehittämistehtävän kannalta. Kysyin sen vaikutusta myös työyhteisöltä. Pohdimme, että varmasti sillä vaikutusta oli, mutta tuumasimme sen olevan työelämän realismia. Selkeä aikataulus oli helpottanut tehtävää ja nopeuttanut opinnäytetyön valmistumista. Kuitenkin prosessi eteni vaihe vaiheelta. Mielestäni joustavuus kuuluu tämän päivän työelämään. On osattava johtaa keskeneräisyyttäkin.

### 10.3 Käytettyjen menetelmien ja opinnäytetyön luotettavuuden tarkastelu

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010) mukaan tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksissa usein luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheiden syntymistä pyritään välttämään. Tutkimuksen reabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reabelius voidaan todeta myös siten, että kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. (Hirsjärvi ym. 2010, 231.) Tässä opinnäytetyössä kehittäminen pohjautuu kehitysvammaisten asiakkaiden antamiin palautteisiin. Mielestäni on vaikea arvioida, olisiko tulos samanlainen toistettaessa. Vastauksiin on voinut vaikuttaa ohjaajien läsnäolo asiakasraadissa. Tuetun asumisen asiakkaat kääntyivät oman ohjaajan puoleen, kun tarvitsivat tukea vastaamiseen kirjallisesti. Siinä ulkopuolisen haastattelijan tuki olisi ehdottomasti tarpeellinen. Lopulliseen palautteen keräämisen malliin tämä ei vaikuta, koska tuetun asumisen palvelu jäi mallista pois. Lopputuloksessa on vain työ- ja päivätoimintaa koskeva kysely. Omaa roolia on myös tärkeää miettiä lopputuloksen kannalta. Osasin ammatillisesti ja tarpeeksi objektiivisesti osallistua kehittäjänä ja työyhteisön jäsenenä kehittämiseen.

Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius. Se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija ajattelee tutkivansa. Kyselylomakkeisiin saadaan vastaukset, mutta vastaaja on saattanut käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija itse. Jos tutkija käsittelee saatuja tuloksia kuitenkin alkuperäisen oman käsityksensä mukaan, ei tuloksia voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.) Tässä kehittämistehtävässä palautteet käsiteltiin työyhteisön kanssa yhdessä. Yksi palaute tuli kotiin lähetetyistä kyselylomakkeista ja saatekirjeestä, joten lomake ja saatekirje olisi voinut olla selkeämpi. Koosteen kirjasi opinnäytetyön tekijä. Pohdin sitä riskiä, että opinnäytetyöntekijänä ymmärrän lukemani eri tavalla kuin vastaaja on tarkoittanut tai, että omat käsitykseni vaikuttavat tuloksiin. Kun vastauksia pohdittiin työyhteisössä yhdessä, riski tähän pieneni.



Aallon ja Puusan (2011) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus täytyy ymmärtää laajemmin kuin vain reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tutkimusprosessissa tutkijan asema on vuorovaikutteinen tutkimuskohteeseensa. Tässä kehittämistehtävässä opinnäytetyön tekijän asemaa oli tarkoin pohdittava, sillä olen myös työyhteisön jäsen roolissa. Toimintatutkimuksellisuus kuitenkin mahdollistaa osallistumisen kehittämiseen (Metsämuuronen 2008, 29.). Kylmän ja Juvakkan (2007, 127–129) mukaan opinnäytetyön tekijän on arvioitava vaikutuksensa tutkimuksen aineistoon ja tutkimusprosessiin. Refleksiivisyys omaan tutkimusprosessiin on keskeinen tekijä luotettavuuden kehittymisessä tutkimuksen aikana. Tutkimusta arvioitaessa on pohdittava myös ideaa siirrettävyydestä. (Aalto & Puusa 2011, 156.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden ja vahvistettavuuden sekä refleksiivisyyden ja siirrettävyyden kriteerein. Luotettavuuden arviointi on välttämätöntä tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen kannalta. Vahvistettavuus mahdollistuu, kun tutkimusprosessi kirjataan siten, että toinen tutkija pystyy seuraamaan sen kulkua (Kylmä & Juvakka 2007, 127–129). Opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan kehittämissprosessi mahdollisimman tarkkaan siten, että sen kulkua pystyy seuraamaan. Opinnäytetyön prosessin aikana vaiheiden raportointi ja kirjaaminen olivat tärkeitä vaiheita, kuten myös jatkuva reflektion kirjoittaminen ja pohtiminen. Opinnäytetyön aikana pidin reflektiopäiväkirjaa. Teorian kautta sai lisää ymmärrystä kehittämiseen, joten lukeminen ja teorian jatkuva kirjaaminen opinnäytetyöhön prosessin aikana auttoi reflektiossa sekä eri kehittämistehtävän etenemistä koskevia valintoja tehdessä. Työpari olisi ollut opinnäytetyötä tehdessä tarpeellinen, että olisi pystynyt keskustelemaan valinnoista ja vuorovaikutteisesti pohtimaan kehittämistehtävään liittyviä valintoja. Myös osallistuminen opinnäytetyön ohjaukseen tuki opinnäytetyön tekemistä. Tämän opinnäytetyön eri vaiheissa on pyritty huomioimaan luotettavuus ja uskottavuus.

Opinnäytetyön aihevalinta mietitytti itseäni aluksi, koska minulla ei ollut valmista toimeksiantoa. Ajattelin, että pakotanko työyhteisöni kiinnostumaan aiheesta, jonka olen itse keksinyt. Sain kuitenkin myönteistä palautetta työyhteisöltä kehittämistehtävän edetessä, koska kehittämistehtävä oli hyödyttänyt työtämme yksikössä. Tekemämme laadun

ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelma oli selkeä ja toteutettavissa. Kehittämistehtävä oli ajankohtainen ja tarpeellinen ja ohjaa työtämme kohti tulevaisuuden päivätöimintää.

Tärkeä näkökulma opinnäytetyön toteuttamisessa oli asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen palvelun vaikuttajana. Asia on ajankohtainen, koska kehitysvammaisten asiakkaiden itsemääräämisoikeuteen ja sen toteutumiseen kiinnitetään nyt huomiota valtakunnallisestikin. Koen, että kehittämistehtävän kautta asiakkaiden osallisuus parani, sillä asiakaspalautteiden pohjalta asetettiin toiminnalle arvot ja toimintaperiaatteet ja heidän antamaa palautetta käytettiin laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämissuunnitelman tavoitteiden laadinnassa, joiden toteutumista yksikössä edistetään. Asiakkaiden ja omaisten palautteet huomioitiin toiminnan suunnittelussa. Opinnäytetyötä voi hyödyntää yksikössä opiskelijoiden ja uusien työntekijöiden perehdyttämiseen yksikön laadun ja omavalvonnan osalta. Opinnäytetyönä toteutettu kehittämistehtävä jää elämään omavalvontasuunnitelmaan toteuttamiseen ja laadun ja asiakasturvallisuuden kehittämiseen. Kehittämisprosessin aikana yksikössä toteutettava omavalvonta kehittyi. Omavalvontasuunnitelman toteuttamiseen saatiin valmiuksia. Kehittämistehtävän avulla tuettiin sitä, että yksikössä laatu ja asiakasturvallisuus ovat suunnitelmallista ja asiakasosallisuus toteutuu. Suunnitelma tehtiin realistiseksi, jotta sen tavoitteita on mahdollista lähteä toteuttamaan. Tavoitteiden toteutumista on myös johtamisen tasolla mahdollista seurata, joten opinnäytetyö tukee myös yksikön laadun johtamista. Tärkeää on hyödyntää kehittämistehtävän kautta saatua tietoa tulevaisuudessa.

Mallin testaamisen prosessi arvioitiin ja sen kautta saatujen ehdotusten avulla siitä saatiin valmis malli. Palautteen keräämisen mallin toimivuutta ei arvioitu. Aikio-Mustosen (2004, 37) mukaan mallinnusprosessin olennainen idea on koota ja tiivistää tietoa graafisesti havainnolliseen muotoon laatikoiden, nuolien ym. symbolien avulla. Prosessikaavio toimi tähän tarkoitukseen riittävän hyvin.

## 10.4 Eettisyyden tarkastelu

Sosiaalihuollon ammattieettisten ohjeiden mukaan ihmiselämän arvokkuuden ja ihmisarvon kunnioittaminen ilmenee sosiaalialan ammattilaisen työssä neljän periaatteen noudattamisena: Itsemääräämisoikeus, osallistumisoikeus, oikeus tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisena sekä oikeus yksityisyyteen. Itsemääräämisoikeus tarkoittaa, että ammattilaisen on omista arvoistaan riippumatta kunnioitettava ja edistettävä asiakkaan oikeutta omiin valintoihin. Osallistumisoikeudella tarkoitetaan, että ammattilaisen on edistettävä asiakkaiden osallisuutta pyrkimyksenä parantaa vaikutusmahdollisuuksia yhteiskunnan täysivaltaisena jäsenenä. Oikeus tulla kohdatuksi kokonaisvaltaisena tarkoittaa, että ammattilaisen on huomioitava asiakkaan elämäntilanne kokonaisvaltaisesti ja auttaa asiakasta omien vahvuuksien tunnistamisessa sekä kehittämisessä. Oikeus yksityisyyteen tarkoittaa, että asiakassuhteen luottamuksellisuutta kunnioitetaan ja yksityisyyttä varjellaan. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry 2013, 7–8.)

Ammattieettiset ohjeet on tässä opinnäytetyössä huomioitu. Asiakkaiden osallistumismahdollisuuksien parantaminen tämän kehittämistehtävän myötä oli tavoitteena tärkeä. Itsemääräämisoikeutta voi toteuttaa antamalla asiakkaan vaikuttaa toiminnan sisältöön. Asiakkaan kohtaaminen kokonaisvaltaisena on tärkeää. Toiveet huomioitiin tavoitteissa. Asiakkaan vahvuuksien tunnistamiseen ja kehittämiseen oli tärkeää ottaa mukaan asiakkaan lähellä toimivat henkilöt asiakkaan tueksi. Myös oikeutta yksityisyyteen kunnioitettiin kehittämistehtävän joka vaiheessa. Omavalvontasuunnitelman kehittäminen vaatii tarkastelemaan arvoja ja eettisiä periaatteita. Husson (2015, 9) mukaan omavalvontasuunnitelman arvot ovat sidoksissa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ohjaaviin arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Arvot, jotka kehittämistehtävän edetessä nostettiin asiakkaiden vastausten pohjalta esiin edistävät sosiaalihuollon ammattieettisten periaatteiden toteutumista.

Kuulan (2006, 21) mukaan eettinen ajattelu on kykyä pohtia yhteisön sekä omien arvojen kautta, mikä on oikein tai väärin. Tämän kehittämistehtävän yhteydessä pohditaan asia-

kaspalautteen pohjalta nousevia keskeisiä arvoja. Arvokeskustelu ja tavoitteiden asettaminen laadun ja asiakasturvallisuuden parantamiseksi olivat prosessissa mukana. Asiakkaiden osallisuus haluttiin alusta lähtien mukaan kehittämiseen. Tavoitteena oli, että tieto asiakaspalautteesta ei jää vain henkilökunnan tiedoksi, vaan siirtyy ylöspäin. Samalla koettiin mahdollisuus myös henkilöstön palautteen antamiselle omavalvontasuunnitelman idean mukaisesti. Alkuperäisen suunnitelman mukaan henkilöstön palautteen kysymistä suunniteltiin kysyttävän vain kehittämiseen osallistuvilta henkilöiltä. Toimintatutkimukselle tyypillisesti, tilanne voi muuttua tarpeen mukaan ja muutimme suunnitelmaa. Kehittämisen edetessä koimme tarvetta huomioida yksikössä vuorotellen työskentelevän toisen tiimin jäsenten, autetun asumisen henkilöstön jäsenet ja saada heidän näkemyksensä mukaan toiminnan kehittämiseen. Vuoristo (2015, 26) muistuttaa myös henkilökunnan velvollisuudesta huomioida asiakas tasa-arvoiseksi vuorovaikutuskumppaniksi. Se onnistuu käyttämällä asiakkaan hallitsemia kommunikaatiokeinoja. Osallisuuden vahvistamiseen pyrittiin opinnäytetyössä. Tuetun päätöksenteon olemassa olevia keinoja kannustetaan käyttämään monipuolisemmin.

Eettistä pohdintaa joutui toteuttamaan prosessin edetessä. Asiakkaiden antama palaute omasta työstä oli katsottava objektiivisesti, ja ajateltava palaute kehittämisen kannalta. Asiakkaille toteutetuissa ryhmätilanteissa painotin usein, että ei ole väärää vastauksia ja saa sanoa rohkeasti oman mielipiteen. Sen jälkeen asiakkailta tulikin kehittämisideoita. Esimerkiksi toiminnan sisältöön liittyviä toiveita huomioitiin toiminnan suunnittelussa kyselyjen jälkeen. Nimettömyys kotiin lähetetyissä kyselyissä takasi rohkean palautteen antamisen. Negatiivisesta palautteesta sai parhaiten materiaalia kehittämiseen. Oma rooli kehittämispalavereissa oli huomioitava, että se ei vaikuta liikaa kehittämistehtävän lopputulokseen, vaan on tärkeää osata asettaa itsensä myös ulkopuolisen kehittäjän rooliin ja antaa tilaa toisille osallistujille. Henkilöstön antama palaute oli tärkeää jatkokehittämisen kannalta.

Tutkimuksen eettisessä pohdinnassa on kyse valinnoista, joita tutkija joutuu tekemään kaikissa tutkimusprosessin vaiheissa. Epäonnistuminen eettisissä kysymyksissä voi viedä

pohjan koko opinnäytetyöltä, joten on tärkeää tuntea etiikan merkitys ja periaatteet. Tutkimusetiikan periaatteet toimivat tukena tässä opinnäytetyössä. Periaatteet koskevat osallistujia koko prosessissa, suunnitteluvaiheesta julkaisuhetkeen asti. Tutkimusetiikan periaatteita ovat: haitan välttäminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, rehellisyys, luottamus ja kunnioitus. Myös tutkimukseen osallistujien asema on turvattu. (Kylmä & Juvakka, 2007, 147)

Opinnäytetyössä noudatetaan tutkimuseettisiä periaatteita. Kyselyyn vastaaminen pyrittiin tekemään helpoksi laittamalla vastauskirjekuoret kyselyn mukaan koteihin. Osoite oli myös valmiiksi kirjoitettu kuoreen ja myös mainittu saatekirjeessä. Saatekirjeestä (liite 4.) oli tullut esimiehelle yksi puhelu ja esimies oli ohjeistanut tarkemmin vastaamaan. Avoimet kysymykset olivat siis jollekin olleet vaikeat. Henkilöstölle lähetetyn kyselyn nimettömyyttä mietimme etukäteen. Ohjeistin avaamaan sähköpostiliitteen, kirjaamaan tekstin koneella ja tulostamaan. Tämän jälkeen yhteen kirjekuoreen laitettut kirjeet palautuivat minulle. Osa oli kuitenkin halunnut kirjoittaa vastaukset käsin, mutta käsialasta ei tunnistanut vastaajia. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, mikä vaikutti sopivalle ajalle, koska vastauksia tuli. Vastaaminen oli kuitenkin vapaaehtoista.

Kylmän ja Juvakan (2007, 153) mukaan on tärkeää, että jokaiselle tutkimukseen osallistujalle turvataan nimettömyys, kun esiin nousseita asioita raportoidaan. Haastatteluaineistoa pohdimme, tulisiko henkilöstölle lähetetyn kyselyn vastaukset esimiehelle, mutta päädyimme, että ne tulevat opinnäytetyön tekijälle. Siinä pohdin omaa rooliani myös opinnäytetyön tekijänä sekä kollegana ja työyhteisön jäsenenä. Esiin nousseet asiat oli kuitenkin käsiteltävä, että prosessin aikataulu etenee. Sen vuoksi kokosin vastauksista listan. Alkuperäisiä tekstejä ei käsitelty yhdessä. Vastaukset kirjasin sanatarkasti. Pyrin varmistamaan nimettömyyden säilymisen sekä luotettavuuden. Haastatteluaineisto hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Tutkimusetiikan periaatteena ja tutkimuksen oikeutuksen lähtökohtana on sen hyödyllisyys. Tärkeää on tutkimuksella tuotettavan tiedon merkityksen arvioiminen oman tieteenalan ja yhteiskunnan kannalta. Tutkimusaihetta valittaessa on tärkeää sen oikeutus sekä

tutkimuskysymysten pohjana olevien arvojen pohtiminen. (Kylmä & Juvakka 2007, 144.) Tässä kehittämistehtävässä on pyritty eettisyyteen jokaisessa vaiheessa. Suostumus asiakaspalautteen keräämiseen on kysytty (liite 1). Perusturvakeskus on myöntänyt luvan (liite 2.). Opinnäytetyössä huomioin, että ketään, eikä kenenkään toimintaa ei yksilöidä, vaan kuvasin yhteistä toimintatapaa. Toimintayksikön esimies oli nimetty työelämäohjaajaksi prosessissa. Opinnäytetyön toteuttamisesta ja ohjaamisesta on tehty sopimus (liite 3.). Itselleni oli tärkeää, että opinnäytetyön sai toteuttaa oman organisaation ja asiakkaille hyödyllisesti. Kehittämistehtävän prosessin etenemiseen vaikuttivat teoreettisen viitekehystä tulleet tiedot. Varsinkin johtamisteoreettisen tiedon soveltaminen käytäntöön ja näkyminen kehittämisprosessissa oli itselleni tärkeää.

Prosessin aikana pohdin, mikä on asiakkaan oikeuden mukaista. Sinokkin (2014) mukaan asiakaslähtöisyyteen liittyy monia haasteita. Aina asiakkaan tarve ei kohtaa toiveita. Myös tässä kehittämistehtävän tuloksen esiin tullessa itse pohdin tarpeiden ja toiveiden ristiriitaa. Kehittämistehtävässä ilmeni, että tarvetta on siirtyä päiväaikaisessa toiminnassa painottamaan päivätoimintaa, koska se on useamman asiakkaan toive ja tarve. Työtoiminta jatkuu sovituin työtehtävin. Palvelut ovat muutoksessa valtakunnallisesti ja tulevaisuus työtoiminnan muutoksesta on vielä avoin. Asiakkaista osa on vuosikymmeniä tehnyt ohjatusti avustavia työtehtäviä työtoiminnassa tai avotyössä toimintakeskuksen ulkopuolelle sijoitetussa työtoiminnassa. Monen omana toiveena on sitä myös jatkaa. Muutos asiakkaan elämään olisi suuri työtoiminnan muuttuessa. Sinokkin mukaan asiakaslähtöisyydessä tulee aina huomioida myös eettisyys. Hänen mukaan eettisesti orientoituneessa työyhteisössä nähdään työn tekemisestä syntyvä työnilo. Tässä kehittämistehtävässä oli nähtävissä, että asiakkaista huokuu se ilo. Jään seuraamaan vammaispalvelulain uudistusta ja sitä, mitä laki tuo tullessaan asiakkaille, joilla on kykyä ja intoa työtoiminnan kaltaiseen palveluun tulevaisuudessakin. Toivon, että kehitysvammaisten työtoiminnan kehittämisessä otetaan huomioon asiakkaiden taidot, kyvyt ja voimavarat ja ratkaistaan haasteet yksilökeskeisesti, positiivisella ja ratkaisukeskeisellä ajattelulla.

Johtamisen eettisyyttä kuvaavat Clegg, Kornberg ja Pitsis (2008, 158.). Pitsisin ja Cleggin mukaan johtamisen viisautta on hyväksyä, että aina ei kaikkea tiedä. Kun etsii

tietoa ja tietoisuutta, ennen kuin tekee vaikeita päätöksiä, toimii eettisesti. Viisas johtaja odottaa, kuuntelee aktiivisesti ja etsii tietoa päätöksenteon pohjalle. Cleggin ym. mukaan idea on vastakohta yleiselle käsitykselle johtamisesta. Johtamisen on katsottu tarvitsevan tekoja, joten kärsivällisyys ja tiedon etsiminen eivät ole luonnollista kaikille ihmisille. Hänen mukaan yhä useampi uskoo johtamisen viisauden ideaan ja johtamisen kulttuuri on muuttumassa eettisemmäksi. (Clegg ym. 2008, 158–159.) Mielestäni asiakkaiden osallisuuden lisääminen sosiaali- ja terveystalouden laadun kehittämisessä on askel kohti eettisempää johtamiskulttuuria.

## 10.5 Tulevaisuuden kehittämistarpeet

Jatkotutkimus- ja kehittämiseksi olisi mahdollista toteuttaa palautteen kerääminen ja jatkotyöstäminen kehittämämme mallin mukaisesti jossakin toisessa kehitysvammaisten päivätoimintayksikössä. Jos palveluissa on vaihtoehtoisia kommunikaatiomenetelmiä käyttäviä asiakkaita, olisi mielenkiintoista tutkia, toteutuuko heidän osallisuus palvelun kehittämisessä käyttämällä asiakkaiden kanssa tuetun päätöksenteon välineitä monipuolisemmin. Kehittämiseksi olisi mielestäni tärkeää myös tutkia, mitkä ovat tämän kehitetyn mallin mukaisesti, alhaalta ylöspäin toteutetun prosessin konkreettiset asiakkaiden lähtökohdista toteutuneet kehittämistoimet, jotka oikeasti toteutuivat.

Viitalan mukaan (2004, 89) hyvällä muutosjohtajalla on taito luoda ihanteita, visioita kehittämisen suunta, rohkaista henkilöstöä ja antaa välineitä muutoksen toteuttamiseen. Sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen on jatkuvaa. Muutokset ovat hitaita. Opinnäytetyö tukee vammaispoliittisia linjauksia asiakkaiden osallisuuden lisäämisestä. Se tukee muutosta mennä kohti asiakaslähtöistä päiväaikaista toimintaa. Asiakaslähtöistä ja laadukasta palvelua voidaan kehittää osallistavan johtamisen avulla.

## Lähteet

- Aalto, I & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO.
- Aho, T. 2015. Prosessi-arviointi hanketyössä - arvioinnin kehittäminen Väestöliiton Nuorten seksuaaliterveyden osaamiskeskuksessa. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Hyvinkää.
- Aikio-Mustonen, K. 2004. Mallinnuksen idea ja väärin ymmärryksen uhka. Teoksessa, Niskala, A. (toim.) Sosiaalityön paikallisten käytäntöjen mallinnus. Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus, Oulu
- Ainasoja, A & Väisänen, N. 2011. Opinnäytetyö. Meidän suurin vammamme ovat sinun asenteesi. Kehitysvammaisten kokemuksia osallisuuden toteutumisesta. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan koulutusohjelma. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33342/ainasoja\\_anne\\_niina\\_vaisanen.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33342/ainasoja_anne_niina_vaisanen.pdf?sequence=1) . 17.10.2016.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy.
- Asiakaslaki. Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista. 2000/812.
- Clegg, S., Kornberger, M. & Pitsis T. 2008. Managing and organizations. An introduction to theory and practice. Second edition. SAGE Publication Ltd. London.
- Eksote. 2015. Johtajana ja esimiehenä Eksotessa. Opas Eksoten esimiehille 4/2015. <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Documents/Johtajana%20ja%20esimiehenä%20Eksotessa.pdf> . 30.10.2016.
- Erkkilä, S. 2015. Omavalvonta johtamisen välineenä asumispalveluyksikössä. Opinnäytetyö. Terveyden edistämisen koulutusohjelma. Laurea ammattikorkeakoulu.
- Flygare, S. Osallistava johtaminen tuo tulosta. Myynti & Markkinointi -lehti. Helsinki. <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/osallistava-johtaminen-tuo-tulosta> . 18.08.2016.
- Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi kehitysvammaisten erityishuollosta annetun lain muuttamisesta HE 96/2015. [http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2015/20150096?search\[type\]=pika&search\[pika\]=kehitysvammalaki#idp5909520](http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2015/20150096?search[type]=pika&search[pika]=kehitysvammalaki#idp5909520).
- Heikkinen, H. 2007. Toimintatutkimus-toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin. s. 196-209 WS Bookwell Oy. Juva.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: Paino-porras Oy.
- Hoyle, D. 2007. Quality Management Essentials. Oxford: Elsevier Limited.
- Husso, R. 2015. Katse tulevaisuuteen – sosiaalihuollon omavalvonnassa keskitytään laatuun ja asiakasturvallisuuden kehittämiseen. THL- blogi. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <https://blogi.thl.fi/> . 1.6.2015.
- Husso, R. 2015. Omavalvonnan peruseriaatteet. Valvira. <http://www.luc.fi/loader.aspx?id=2d4d6066-7ca0-40c1-a0ce-d9d4dd8b3c9e>. 28.9.2015.
- Högnabba, S. 2008. Muuttaako asiakkaan puhe työkäytäntöjä. Tutkimus Bikva-arviointimenetelmän vaikutuksista. Stakesin raportteja 34 / 2008.



- Jalonen, U. 2013. Potilas- ja asiakasturvallisuuden edistäminen Rauman sosiaali – ja terveysvirastossa. Turun ammattikorkeakoulu. Yamk opinnäytetyö. Terveysala. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. <https://megasliedes.com/doc/8761870/jalonen-ulla> .
- Juntunen, A., Mikkonen L., Penttinen L. 2014. Asiakas-, tuotteistamis-, ja laatuprosesien kehittäminen Kainuun sosiaalialan yrityksissä 2013 – 2014. Kajaanin ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä. Kajaani. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82434/TOLAKE\\_julkaisu.docx.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/82434/TOLAKE_julkaisu.docx.pdf?sequence=1) . 19.8.2016.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes-Print.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Juvenes Print.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.
- Kankainen, J. 2014. Prosessijohtaminen kotihoidon asiakasturvallisuuden kehittämisessä. Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. <https://www.tritonia.fi/download/gradu/5906>
- Karelia. 2017. <http://www.karelia.fi/fi/koulutus/ylemmat-amk-tutkinnot/sosiaali-ja-terveysalan-kehittaminen-ja-johtaminen> . 13.1.2017 .
- Kautto M. 2016. Toimintaympäristö muutoksessa – yhteisen näkemyksen rakentaminen kehitysvammaisten päiväaikaisesta toiminnasta. Savonia amk. Sosiaali-, terveys-, ja liikunta-ala. Ylempi ammattikorkeakoulu. [https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/107225/Kautto\\_Marianna.pdf?sequence=1](https://theseus.fi/bitstream/handle/10024/107225/Kautto_Marianna.pdf?sequence=1) . 13.8.2016.
- Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 1977/519. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519> . 11.6.2016.
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380> . 12.5.2016.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 2000/812. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812> . 6.8.2016.
- Keronen, M. 2013. Tesso. Sosiaali- ja terveyspoliittinen aikakauslehti. Julk. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos sekä Sosiaali- ja terveysministeriö. Otavamedia. [http://tesso.fi/artikkeli/asiakaslahtoisuus-olennainen-tekija-sosiaalihuollossa\\_31.1.2013](http://tesso.fi/artikkeli/asiakaslahtoisuus-olennainen-tekija-sosiaalihuollossa_31.1.2013) .
- Kiteen kaupungin palveluohjelma. 2010. <http://www.kitee.fi/documents/42125/586019/Palveluohjelma/>. 18.10.2016
- Kiteen kaupungin perusturvalautakunta. 2/2016. Kehitysvammaisille maksettava työosuusraha §16. <http://docplayer.fi/18240905-Kiteen-kaupunki-poytakirja-2-2016-1.html> . 10.3.2016.
- Kiteen kehitysvammopalvelut. 2016. <http://www.kitee.fi/kehitysvammopalvelut>. 21.11.2016.
- Koivuranta- Vaara, P. 2011. Terveydenhuollon laatuopas. Kuntaliiton verkkojulkaisu. Helsinki. <http://hoidonvaikuttavuus.fi/wordpress/wp-content/uploads/2014/02/Tlaatuopas.pdf> . 21.3.2016.
- Koppa. 2016. Aineiston analyysimenetelmät. Jyväskylä yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat> . 11.12.2016.

- Krogstrup, H. 2004. Asiakaslähtöinen arviointi, Bikva-malli. Hyvät käytännöt, Menetelmä – käsikirja. Stakes. Helsinki. <http://julkari.fi/bitstream/handle/10024/75625/bikva.pdf?sequence=1> . 02.10.2016.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laamanen Kai 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. Laatu keskus Excellence Finland. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Laine, T., Määttä, A. & Koistinen, K. 2016. Yhteensovittava johtaminen ja palvelurakenteiden muutos. Teoksessa Kettunen, A., Vuokila-Oikkonen, P. & Määttä, A. (toim.). Hyvinvointipalvelut toimiviksi. Diakonia ammattikorkeakoulu. Helsinki. Juvenes Print Oy.
- Larjovuori R-L., Nuutinen S., Heikkilä-Tammi K. ja Manka M-L. 2012. Asiakkaan kuntapalveluiden kehittäjiksi. Opas tehokkaan osallistumisen työkaluihin. Tampereen yliopisto, Pirkkalan kunta ja Tekes. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyoohyvinvointi/oppaat/Asiakkaat%20kuntapalvelujen%20kehitt%C3%A4jiksi%202012.pdf> . 12.03.2016.
- Lehto-Lunden, T. 2012. Yksilökeskeinen elämänsuunnittelu kehitysvammaisten henkilöiden kokemana. Pro gradu tutkielma. Sosiaalityö. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsingin yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37437/Tiina%20LL%20pro%20gradu.pdf?sequence=2>. 11.08.2016.
- Leppänen, H. 2000. Työprosessin mallintaminen tukemaan työn ja osaamisen kehittymistä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Luomi, J. 2008. Tuplatiimin taikaa: Menetelmäanalyysi NLP – viitekehyksessä. Aikuiskasvatuksen pro-gradu tutkielma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden laitos. <http://tampub.uta.fi/handle/10024/80031> . 21.10.2016
- Malm, M., Matero, M., Repo, M. & Talvela, E-L. 2004. Esteistä mahdollisuuksiin. Vammaistyön perusteet. Helsinki: WSOY.
- Mediakonsepti. 2016. Työprosessien mallintaminen. Työprosessikaavio. <http://mediakonsepti.fi/> . 13.12.2016
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. International Methelp, Helsinki.
- Mäkijärvi, M. 2013. Lean-menetelmä suomalaisessa terveydenhuollossa- kokemuksia ja haasteita HUS:ssa. Sosiaali- ja terveysjohtamisen MBA-tutkielma. Tampereen yliopisto. <http://docplayer.fi/1633593-Lean-menetelma-suomalaisessa-terveydenhuollossa-kokemuksia-ja-haasteita-hus-ssa.html> .
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pohjois- Karjalan sairaanhoito – ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2016. Kehitysvamma palvelut. <http://www.pkssk.fi/asiakasturvallisuus> . 18.10.2016.
- Pöyhönen E. 2014. TEOS-työryhmä: Sosiaalihuolto heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden tukena. Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://verneri.net/yleis/sites/default/files/dokumentit/pdf/teos-tyoryhman\\_esitykset.pdf](http://verneri.net/yleis/sites/default/files/dokumentit/pdf/teos-tyoryhman_esitykset.pdf) . 7.11.2014.
- Reijonen, M. 2011, Yhteisellä asialla -asiakkaan kanssa. Asiakaslähtöisen arvioinnin Bikva-menetelmä ja sen käyttö. Ammatillinen lisensiaatintyö. Kasvatustieteen tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76549/lisuri00125.pdf?sequence=1> . 23.10.2016

- Ritala-Koskinen A. & Valokivi H. 2006. The Role of Development Skills in Social Work Practice and Education in Finland. *Social Work and Society International Online Journal*. <http://www.socwork.net/sws/article/view/171/561> . 07.02.2017.
- Savon vammaisasuntosäätiö. 2014. Tuettu päätöksenteko. Opas päätöksentekijälle ja tukihenkilölle. [http://www.savas.fi/userfiles/file/esitteet\\_ja\\_opaat/savas\\_tuepaopas\\_2014.pdf](http://www.savas.fi/userfiles/file/esitteet_ja_opaat/savas_tuepaopas_2014.pdf) . 03.04.2016.
- Schipper, Timothy & Sweets Mark. 2010. *Innovative Lean Development; how to create, implement and maintain a learning culture using fast learning cycles*. Productivity Press, New York.
- Seppälä, H. 2010. Hoivan ja asumisen välimaastossa. Pohdintoja kehitysvammaisuuden kaksista kasvoista. Teoksessa Teittinen, Antti (toim.) *Pois laitoksista! Vammaiset ja hoivan politiikka*. Helsinki: Hakapaino, 180–214.
- Sinokki, M. 2014. Asiakaslähtöisyys työterveyshuollossa. *Työterveyslääkäri -lehti*. Artikkelin 011191: 32(1):62-65. Suomen työterveyslääkäriyhdistys ry. [http://www.ebm-guidelines.com/dtk/tyt/avaa?p\\_artikkeli=t101191](http://www.ebm-guidelines.com/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=t101191). 15.08.2016.
- Siun sote. 2016. Strategia 2017 – 2018. <http://www.siunsote.fi/strategia>. 6.2.2017.
- Sopanen P. 2011. Osaamisen ja tiedon johtaminen esimiestyössä. Tarkastelussa työntekijöiden kokemuksen perusterveydenhuollossa. *Sosiaali – ja terveyshallintotieteiden Pro Gradu – tutkielma*. Vaasa. <https://www.tritonia.fi/download/gradu/4384> . 18.12.2016.
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. 2013. *Sosiaalialan ammatillaisen eettiset ohjeet*. Arki, arvot, elämä, etiikka. Ammattieettinen lautakunta. Helsinki. <http://www.talentia.isintexas.com/mag/eettinenopas.php> . 12.03.2016.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Tiedote 34. [http://stm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/vammaislainsaadannon-kokonaisuudistuksen-valmistelu-jatkuu](http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/vammaislainsaadannon-kokonaisuudistuksen-valmistelu-jatkuu). 16.3.2016
- Sosiaalihuoltolaki. 1982/710. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1982/19820710> . 14.8.2015.
- Sosiaalihuoltolaki. 2014/1301. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301> . 13.5.2016.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2011. Älykäs itsensä johtaminen. Miten pitää hyvää huolta yksilön ja organisaation hyvinvoinnista. *Työn Tuuli -aikakauslehti 1 / 2011*. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry.
- Tanttu, K. *Palveluketjujen hallinta julkisessa terveydenhuollossa. Prosessilähtöisen toiminnan hallinto koordinoinnin näkökulmasta*. Vaasan yliopisto. [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-187-1.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-187-1.pdf) . 13.5.2016.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. 3. korjattu painos. Tampere University Press.
- Torkkola, S. 2015. *Lean asiantuntijatyön johtamisessa*. Talentum Pro. Helsinki.
- Valvira. 2012a. *Omavalvonta yksityisissä sosiaalipalveluissa. Opas omavalvonnan toteuttamiseen*. [www.passari.fi/linkit/OV-opas](http://www.passari.fi/linkit/OV-opas) . 01.02.2015
- Valvira. 2012b. *Sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelman lomakepohja*. <http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-valvonta/omavalvonta4> . 01.03.2015.

- Valvira. 2013. Ohje 2/2013. Sosiaalihuollon asiakkaiden itsemääräämisoikeuden vahvistaminen. [http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/Sosiaalihuollon\\_asiakk\\_itsemaaraamisoik\\_vahvistaminen.pdf](http://www.valvira.fi/documents/14444/22511/Sosiaalihuollon_asiakk_itsemaaraamisoik_vahvistaminen.pdf) . 15.3.2013.
- Valvira. 2014. Määräys 1/2014 - Yksityisten sosiaalipalvelujen ja julkisten vanhuspalveluiden omavalvontasuunnitelmasta.
- Valvira, 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnallinen valvontaohjelma vuosille 2016–2019. <https://www.valvira.fi/documents/14444/1006217/Sosiaali-+ja+terveydenhuollon+valtakunnallinen+valvontaohjelma+2016+-+2019/dbc9066c-289a-46a3-8b17-0d0469d02a4e>. 04.05.2016.
- Valvira 2016. Vaikuttavaa valvontaa -lehtinen. Sosiaali- ja terveystieteen lupavalvontavirasto. Helsinki. [http://www.valvira.fi/documents/14444/267110/Valvira\\_valvoo\\_esite\\_2016\\_web.pdf/13c39f51-bd4e-4915-a193-8eadc58a6ffd](http://www.valvira.fi/documents/14444/267110/Valvira_valvoo_esite_2016_web.pdf/13c39f51-bd4e-4915-a193-8eadc58a6ffd). 01.08.2016.
- Vammaispalvelujen käsikirja. 2014. Palvelujen järjestämisprosessi. <http://www.thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-kasikirja/palvelujen-jarjestamisprosessi/erityishuolto-ohjelma-ja-palvelusuunnitelma#ots6>. 13.4.2016.
- Vammaispalvelulaki. Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista. 3.4.1987/380.
- Vanhala, S., Laukkanen M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Keuruu: KY-palvelu Oy.
- Vernerinen. 2017. Kehitysvammalaki; kehitysvammalainmuutokset. <http://verneri.net/yleis/kehitysvammalaki> . 24.1.2017.
- Vernerinen. 2016a. Osallisuuden ja työn laatukriteerit. <http://verneri.net/yleis/osallisuuden-ja-tyon-laaturkriteerit> . 30.11.2016.
- Vernerinen. 2016b. Työ- ja päivätoiminnan ja työhönvalmennuksen lainsäädäntö. <http://verneri.net/yleis/tyo-ja-paivatoiminnan-ja-tyohonvalmennuksen-lainsaadanto> . 7.3.2016.
- Vesalainen, S. 2013. Bikva-malli kehitysvammaisten asumispalveluiden arviointimenetelmänä. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu. [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62233/Bikva\\_2013\\_opinnayte.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62233/Bikva_2013_opinnayte.pdf?sequence=1) . 02.04.2016.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viitala R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy.
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2007. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Virtanen, P. Suoheimo, M. Lamminmäki S. Ahonen P. & Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/ 2011. Tekes. Helsinki. <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>. 17.2.2016.
- Vuoristo, S. 2015. Kehitysvammaisten vuorovaikutuksen ja kommunikaation tukeminen. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveystieteen ala. Hoitotyön koulutusohjelma. Terveystieteen hoitaja. Lahden ammattikorkeakoulu. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101866/Vuoristo\\_Salla-mari.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/101866/Vuoristo_Salla-mari.pdf?sequence=1) . 02.04.2016.
- Wei K., Lee C., Mahendran R. & Choon G. 2012. Improving mental health care for people with an intellectual disability in Singapore: bridging the health-social care divide. Singapore Med jr. 428 – 432. <https://open-access.imh.com.sg/handle/123456789/4592>. 03.04.2017.

## Tutkimuslupahakemus



## TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen/haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

Opinnäytetyön aihe: Laatua ja asiakasturvallisuutta  
osallistamalla

Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:

Toimintakeskus Palokki

Tutkimuksen:

a) kohde/kohdejoukko: Kehitysvammahuollon asiakkaat,  
omaiset ja henkilöstö

b) aineiston keruumenetelmä: Bikwa-menetelmää soveltaen, toimintatutkimus

c) aineiston keruun ajankohta: Marras-joulukuun 2015

Opinnäytetyön tekijä/t:

Kirsi Miettinen

Opinnäytetyön ohjaaja/t:

Mikko Häkkinen

Työelämäohjaaja:

Jouko Oksanen

16/11 2015

[Signature]

MARCO LUOMA  
PERUSKORJAUSOHJAUS

## Päätös tutkimusluvasta

<b>KITEEN KAUPUNKI</b> Perusturvakeskus	<b>Yleispäätös</b>	Julkinen
perusturvajohtaja	20.11.2015	68 §

**Asia** **Tutkimuslupahakemus / Laatua ja asikasturvallisuutta osallistamalla / Miettinen Kirsi**

Kiteen perusturvakeskukseen on saapunut 19.11.2015 päivätty tutkimuslupahakemus. Hakijana on Karelia Ammattikorkeakoulun johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa opiskeleva Kirsi Miettinen.

Opinnäytetyön aiheena on laatua ja turvallisuutta osallistamalla. Tutkimuksen kohteena on kehitysvammahuollon asiakkaat, omaiset ja henkilöstö. Aineiston keruumenetelmänä on Bikwa-menetelmä soveltaen marras-joulukuun 2015 aikana

Päätös	Myönnän tutkimusluvan hakemuksen mukaisesti Kirsi Miettiselle
Peruste	Hallintosääntö 2. luku, § 5.4.1
Asiakirjat	Tutkimuslupahakemus, opinnäytetyön toimeksiantosopimus ja tutkimussuunnitelma
Tiedoksi	Kirsi Miettinen, Tellervo Halttunen, Mervi Paddar perusturvalautakunta, kaupunginhallitus
Nähtävilläolo	23.11.2015
Muutoksenhaku	Oikaisuvaatimus

Päiväys ja allekirjoitus Kiteellä 20.11.2015



Markku Kipinä  
perusturvajohtaja



## Sopimus Yamk opinnäytetyön ohjaamisesta ja toteuttamisesta

SOPIMUS YAMK-OPINNÄYTETYÖN  
OHJAAMISESTA JA TOTEUTTAMISESTA

## OPISKELIJAN TIEDOT

Opiskelijan nimi: (Sukunimi, Etunimi) Kiisi Miettinen	Ryhmä: STUJYNS13
Koulutusohjelma: Johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma	Opiskelijanro: 1301020

## OPINNÄYTETYÖN TIEDOT

Opinnäytetyön nimi: Laatua ja Asiakasturvallisuutta Osallistamalla	
Opinnäytetyön tarkoitus ja menetelmä(t): Tässä opinnäytetyössä kehittäminen kohdistuu sosiaalihuollon omavalvontasuunnitelman osioon, joka käsittää laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvän toiminnan. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää laatu- ja asiakasturvallisuutta sekä osallisuutta asiakkaiden, henkilöstön ja johtamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoitus on myös kehittää organisaation työhyvinvointia tukevaa johtamista sekä laatujohtamista. Tavoitteena on kehittää yksikköön sopiva pakettiin keraamisen malli.	
Opinnäytetyön aloituspv: 1.11.2015	Opinnäytetyön arvioitu valmistusajankohhta: 30.4.2016
Opinnäytetyön laajuus on 30 op, josta T&K -hankkeessa suoritettava osuus _____ op	
Hanke, johon opinnäytetyö liittyy (ja lisäksi projektin numero jos Karelia-amk:n projekti):	
Hankkeen vastuhenkilö kohdeorganisaatiossa tai Karelia-amk:ssa:	

## ALLEKIRJOITUKSET

Hyväksymme opinnäytetyön tehtäväksi yllä mainittujen tavoitteiden mukaisesti:	
Opiskelija	<p>9.11.2015 Kiisi Miettinen</p> <p>Päivämäärä ja opiskelijan allekirjoitus</p>
Organisaation edustaja	<p>16.11.2015</p> <p>Päivämäärä, organisaation edustajan allekirjoitus, nimenselvennys ja e-postiosoite</p>
Ohjaaja (Karelia-amk)	<p>2.11.2015</p> <p>Päivämäärä, ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys</p>
Karelia-amk:n edustaja	<p>2.11.2015</p> <p>Päivämäärä, koulutuspäällikön allekirjoitus ja nimenselvennys</p> <p>Tuomas Lappalainen koulutuspäällikkö Head of Education</p>

**Koteihin lähetetty saatekirje**

Hei arvoisa Palokin asiakkaan omainen tai läheinen!

Olen Kirsi Miettinen, Palokin ohjaaja.

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa Sosionomi (Yamk) Johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa. Teen opinnäytetyönä toimintakeskus Palokin omavalvontasuunnitelmaan liittyvän kehittämistehtävän. Kehittämistehtävässä tavoitteena on kehittää Palokkiin sopiva palautteen keräämisen malli. Palautetta kerätään myös Palokin asiakkailta ja heidän omaisiltaan / läheisiltään. Asiakkaille toteutetaan Palokissa myös ryhmäkeskustelu.

Palautteen kerääminen toteutetaan toimintatutkimuksellisenä kehittämistehtävänä, jossa menetelmänä sovelletaan bikwa –mallia. Bikwa –mallissa palaute kysytään ensin asiakkailta. Sen pohjalta henkilöstö pohtii kehittämistavoitteita. Tässä myös henkilöstö arvioi toimintaansa, jonka jälkeen yksikön esimiehet osallistuvat kehittämistavoitteiden asettamiseen. Tiedoista kootaan lopuksi kooste perusturvan johtajalle sekä kirjataan kehittämissuunnitelma yksikön omavalvontasuunnitelmaan.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja missään vaiheessa vastaajia ei yksilöidä, eikä vastauksianne levitetä julkisesti. Vastauksista kootaan kooste jakamalla vastaukset teemoihin ja käsittelemällä laajoina kokonaisuuksina.

Teemana kehittämistehtävässä on LAATU ja ASIAKASTURVALLISUUS.

Pyydän ystävällisesti teitä keskustelemaan Palokin toiminnasta yhdessä ja arvioimaan teeman mukaisesti Palokin palveluja (työ –ja päivätoimintaa, sisältäen toimintakeskus Palokin kautta järjestettävää avotyön palvelun sekä tuetun asumisen palvelun).

Kaikki vastaukset ovat arvokkaita meille ja auttavat meitä kehittämään palvelumme laatua ja asiakasturvallisuutta.

Kehittämistehtävästä tehdään opinnäytetyö, joka julkaistaan Theseuksessa. Kyselyn vastauksia käytetään opinnäytetyön tutkimusaineistona. Kyselyt tulevat vain toimintakeskus Palokin käyttöön, josta ne hävitetään arkistointiohjeiden mukaisesti.

Palauta kysely oheisella kuorella 4.12.2015 mennessä osoitteeseen:

Toimintakeskus Palokki; Pokentie 8 b, 82500 Kitee (tai toimita vastauskuoressa Palokkiin asiakkaan mukana.)

Kysely on seuraavalla sivulla.

Kiitos vastauksistanne!

24.11.2015



## Asiakasraadin apukysymykset ja kooste asiakkaiden vastauksista

APUKYSYMYKSET	RAATI 1 (neljä asiakasta, opiskelija)	RAATI 2 (16 asiakasta, Palokin ohjaajat)
<b>Talon toiminta:</b> Onko Palokissa mielekästä tekemistä? Mikä seuraavista on mielekästä?	Kyllä	Kyllä
Askartelua	Kyllä. Toivotaan korttien tekemistä	kahdeksan vastasi kyllä
Ulkoilua	kyllä	viisi vastasi kyllä
Pelejä	kyllä → bingo, sanaselitys mieluisia	kymmenen vastasi kyllä
Karaokea / Yhteislaulua	Kyllä	11 vastasi kyllä
Kokkikerhoa	Kyllä. Pullan paistaminen olisi mieluisia.	kahdeksan vastasi kyllä
Srk:n: vierailut	Kyllä	kymmenen vastasi kyllä
Retket ja tapahtumat	Kyllä	kahdeksan vastasi kyllä
Pyykkihuolto	Kyllä. Silittäminen.	seitsemän vastasi kyllä
Siivous	Kyllä: wc:n siivous, lattioiden luuttuaminen. Keittiötöyt ovat mielekästä.	kolme vastasi kyllä
Saatko osallistua näihin?	Kyllä	Viisi vastasi saavansa osallistua kaikkiin. Kaksi toivoo pääsevänsä vessan pesuun
Mitä muuta pitäisi olla?	Piirtämistä, kuvalehtien leikkaamista, frisbeegolfia.	Keittiöhommassa riittää hommaa. Bingon pelaamista. Taidekerho. Musiikkia/tanssia neljän mielestä. Levyraatia 9 mielestä.
Onko käytettävissä olevat välineet sopivia ja turvallisia?	Kyllä	-
Saatko vaikuttaa toiminnan sisältöön?	Kyllä	Kaikki saaneet osallistua.
Oletko työtoiminnassa, Ovatko työtoiminnan tehtävät sopivia (Kyllä / Ei)	Kyllä	Keittiötöy on mieleistä. .

## Asiakasraadin apukysymykset ja kooste asiakkaiden vastauksista

<p><b>Yhteiset säännöt:</b></p> <p>Ovatko yhteiset säännöt selkeitä?</p>	-	<p>Neljälle säännöt ovat selkeitä, yksi ei tiedä lainkaan.</p> <p>Keskustelimme, että pidämme yhteisen sääntökeskustelun myöhemmin.</p>
<p>Noudatetaanko niitä?</p>	<p>Ei aina. Ruokajonossa joskus tönitään, ohitellaan, ruokarauhan antaminen toivottavaa.</p>	<p>Kahdeksan kertoi osaavansa noudattaa sääntöjä.</p>
<p><b>Henkilökunta:</b></p> <p>Saatko riittävästi tukea ohjaajilta?</p> <p>Onko sinulle riittävästi aikaa?</p>	<p>Miesohjaajaa toivotaan.</p>	<p>Neljä kertoi saavansa riittävästi tukea ohjaajilta.</p> <p>”Liian vähän ohjaajia. Ei riitä puhumiseen, neuvontaan.”</p> <p>”Voitaisiinko pyytää ***** takaisin?”</p> <p>”**** ja **** ohjaajatkin ovat poissa...”</p>
<p>Koetko olosi turvalliseksi Palokissa? Onko Palokissa turvallista?</p>	<p>Kyllä</p>	<p>Kahdeksan mielestä oli turvallista.</p> <p>”Kahvituolla ohjaajilla ei ole aikaa. Ryystätte kymmenen kuppia.”</p> <p>”Kahvituolla: odottelua, riitelyä. Yhden aikuisen pitäisi olla. Hyvä asia, kun ei ole koko ajan toimintaa.”</p>
<p>Onko Palokissa ollut vaaratilanteita?</p>	<p>Ei</p>	<p>Neljä kertoo, että on vaaratilanteita.</p> <p>”Joskus jäänyt liedelle jotain”.</p> <p>”Varastamista.”</p> <p>”Juoksemista.”</p> <p>”Lyömistä.”</p> <p>”Riitelyä.”</p> <p>”Märkä lattia – liukastuminen.”</p> <p>”Ulkoilussa vaaratilanteita. Ei pysty hahmottamaan polkupyöriä, mistä menee ohi.” ”Noudatetaan liikennesääntöjä yleensä, ei aina.”</p> <p>”Merkit, valot ja tien ylitys; ei muista katsoa.”</p>

**Asiakasraadin apukysymykset ja kooste asiakkaiden vastauksista**

<b>Viihtyvyy:</b> Viihdytkö Palokissa?	Kyllä Sosiaalisuus, kavereiden näkeminen.	14 vastasi: Kyllä viihtyy, Yksi asiakas ei viihdy. ”Kaverit.” ” Ystävät.” ” Rakkaus.” ”Joskus on huonoja päiviä.”
Kerro omin sanoin, miten haluaisin kehittää Palokissa: a) turvallisuutta	-	Säännöt. Tulipalot.
b) toimintaa	”Meidän kerhon” tiloissa esim. askartelua pienryhmässä. Sormiväriyöskentelyä.	Ruokailutilanne rauhallisemmaksi. Ei hätäillä. Ei kiistellä. Hiljaisuus. Itsepuolustus

Liite 3. Apukysymykset sekä kooste asiakasraatien vastauksista.

## Palautetta asiakkailta ja omaisilta

### Asiakkaiden ja omaisten palautetta päivätoiminnasta.

HYVÄÄ PÄIVÄTOIMINNASSA	KEHITETTÄVÄÄ PÄIVÄTOIMINNASSA
<p>Yhteisöllisyys.</p> <p>Erialaista, vaihtelevaa päivätoimintaa (x2).</p> <p>Mieluista ja mielekästä toimintaa.</p> <p>Elämäntaitojen opettelua.</p> <p>Ulkoilua.</p> <p>Vierailuja eri paikoissa. Srk:n vierailut Kaupalla käynti. Retket.</p> <p>”Meijän kerho” (eli ikääntyville kehitysvammaisille järjestettyä päivätoimintaa).</p> <p>Hyvä ruoka.</p>	<p>Musiikkia, kaikkea erilaista toimintaa. Enemmän tekemistä (x2). Päivät voisivat olla vaihtelevampia, välillä on tylsää.</p> <p>Ulkoilua liian vähän.</p> <p>Vierailijoita lisää.</p> <p>Mallia kiertävästä päiväkodista.</p> <p>Aikuisten juttuja.</p> <p>Eri eroteta työ- ja päivätoiminnan sisältöä.</p> <p>Liian kova meteli (x4).</p> <p>Rauhallisia soppia, tilojen jakaminen.</p>
<p>Koulutettu, ammattitaitoinen henkilökunta, johon luottamus.</p> <p>Henkilökunnalla halu kehittää kaikilta osin asiakkaiden hyvää oloa.</p> <p>Kuljetukset toimivat.</p> <p>Saa ohjeita eri tilanteisiin.</p> <p>Mukavia ohjaajia.</p> <p>Mukavat ihmiset.</p> <p>Yhdessä tehdyt palvelusuunnitelmat.</p>	<p>Palokissa olo aika lyhentynyt.</p> <p>Pitkät lomat, ei sijaisia loma-aikoina.</p> <p>Kuljetukset eivät aina toimi.</p> <p>Tavoitteita ei ole.</p> <p>Tiedonkulku ei aina toimi, esim. tapahtumista ei tiedetä ennakkoon.</p>
<p>Asiakasturvallisuus on varmaan ok.</p> <p>Turvallista työskennellä.</p> <p>Ei liian suuri ryhmäkoko.</p>	<p>Ei tarpeeksi henkilökuntaa.</p> <p>Turvallisuus / liikenne huomioitava.</p> <p>Vaatteita kadonnut / revennytyt.</p> <p>Liukastumiset.</p>
<p>Asiakkaan yksilöllisyys huomioidaan.</p> <p>Päiväunet</p> <p>Hiljaiset /äänekkäät: mahdollisuus osallistua omien kykyjen mukaan.</p>	<p>Yksilöllisyyttä työtehtäviin.</p>
<p>Hyvät työkaverit.</p> <p>Näkee kavereita (x2).</p> <p>Mukavia kavereita (x2)</p> <p>Hyvä porukka.</p>	

**Palautetta asiakkailta ja omaisilta****Työtoimintaa koskevaa palautetta asiakkailta ja omaisilta**

HYVÄÄ TYÖTOIMINNASSA	KEHITETTÄVÄÄ TYÖTOIMINNASSA
Avotyössä työkaverit kohtelevat tasa-arvoisesti.	Oikeita töitä. Oma avain töissä ollessani.
	Levottomuus tarttuu toisiin, silloin pelottaa.
Avotyö pelastanut elämän (tuonut sisällön elämään.) Jatkuvuus on tärkeää.	
(kaksi tyhjää vastausta)	Miesohjaajaa kaivataan.

**Tuetun asumisen palvelusta palautetta asiakkailta**

HYVÄÄ TUETUSSA ASUMISESSA	KEHITETTÄVÄÄ TUETUSSA ASUMISESSÄ
Hyvä, että tuetun asumisen ohjaaja käy.	Aikaa saisi olla enemmän asiakasta kohden, että ehtisi paremmin suunnitella.
Saa käydä asioilla. Saa tukea. Saa keskustella. Voi kysyä. Saa apua. Apua ja tukea saa riittävästi.	Työajat väljemmät. Myös viikonloppuisin palvelua, että voisi käydä viettämässä viikonloppua tutun henkilön seurassa. Yksinäisyys.
Ohjaajalta saa uutta tietoa ja oppii uusia asioita.	
Ei mitään huonoa tällä hetkellä.	

### Kooste asiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden palautteesta

Asiakkaiden ryhmäpalaute	Asiakkaiden ja omaisten kirjallinen palaute	Työntekijöiden antama kirjallinen palaute
<p>Päivätoiminnan sisältö on mieleistä.</p> <p>Omia toiveita saa esittää ja niitä toteutetaan.</p> <p>Saa osallistua elämänhallintaan liittyviin tehtäviin.</p> <p>Esim. päivittäinen ulkoilu on mieleistä.</p> <p>Asiakkaat viihtyvät Palokissa, koska siellä näkee kavereita ja on sosiaalista; kaverit, ystävät, rakkaus.</p> <p>Yksi ilmoitti, että ei viihdy ollenkaan. ”Joskus on huonoja päiviä.”</p>	<p>Päivätoiminnan sisältö mieleistä. Erilaista vaihtelevaa päivätoimintaa (2).</p> <p>Toisaalta myös enemmän tekemistä ja vaihtelevuutta myös toivottiin (2), sekä enemmän ulkoilua, musiikkia, enemmän kaikkea erilaista toimintaa.</p> <p>”Meijän kerho” mukava (eli ikääntyville kehitysvammaisille järjestettyä päivätoimintaa).</p> <p>Saa ottaa päiväunet.</p> <p>Hyvät työkaverit, Näkee kavereita. Mukavia kavereita. Hyvä porukka.</p> <p>Yhteisöllisyys.</p>	<p>-Toiminta rytmittää asiakkaan arkea. Virikkeellistä toimintaa.</p> <p>Päivätoiminnan sisältö on vaihtelevaa.</p> <p>Ulkoilu ja liikunta ovat tärkeitä toimintoja, koska kaikki kehitysvammaiset eivät uskalla tai kehtaa tai pääse liikkumaan itsenäisesti.</p> <p>Palokin tilat ovat hyvät.</p> <p>Ohjaajilla hyvät tiedot ja taidot päivittäiseen työskentelyyn.</p> <p>Palokissa on käytettävän kehitysvammahuollon auto asiakkaiden kuljettamiseen.</p> <p>Palvelut kohtuullisen lähellä.</p> <p>-siirtymätilanteisiin panostaminen, jottei koko päivä yhtä siirtymää.</p> <p>-pienryhmät ja ryhmille sopivaa toimintaa enemmän. (x2)</p>
<p>Työtoiminta: keittiötyö on mieleistä.</p> <p>Epäselvää joillekin on, mikä on työtoiminnan ja päivätoiminnan ero.</p>	<p>Toivottiin aikuisten juttuja.</p> <p>Yksilöllisyyttä työtehtäviin. Oikeita työtehtäviä.</p> <p>Ei eroteta työ- ja päivätoiminnan sisältöä.</p> <p>Avotyössä työkaverit kohtelevat tasa-arvoisesti.</p> <p>Avotyö tuo sisällön elämään. Jatkuvuus tärkeää.</p>	<p>Yksilöllisyys. Vuorojen vaihtaminen, mahdollisuus osallistua toimintaan tasapuolisesti. Työpäivien määrä on yksilöllisten tarpeiden mukaisesti järjestetty. Asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin vastaaminen mahdollisuuksien mukaan.</p> <p>Työtoiminnan työosuusraha on kannustava ja hyvänä lisänä eläkkeeseen</p> <p>Vakituinen henkilö, myös keittiötyöhön.</p> <p>Vastuuasia työllistetyn henkilön käyttämisessä asiakastyössä (yksintyöskentely ei mahdollista, sitoo henkilöstöstä yhden sisälle, kun toiset ulkoilevat →Tarkoittaa suurempaa riskiä ulkoilussa.</p> <p>Avotyöhön osallistuvien asiakkaiden mahdollisuus kokea olevansa osa yhteiskunnallista toimintaa ja</p>

### Kooste asiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden palautteesta

		olla ns. oikeissa töissä, kokea olevansa tärkeä.
<p>Yhteiset säännöt olivat selkeitä vain neljälle, mutta kahdeksan kertoi osaavansa noudattaa yhteisiä sääntöjä. Sääntöjen kertaamisesta sovittiin. Heidän mielestään näitä sääntöjä ei noudateta; tönimistä ruokajonossa, ohittelua, ruokarauhaa ei ole.</p> <p>Vaaratilanteita on ollut:</p> <p>”Joskus jäänyt liedelle joltain.”</p> <p>”Varastamista.”</p> <p>”Juoksemista.”</p> <p>”Lyömistä.”</p> <p>”Riitelyä.”</p> <p>”Märkä lattia – liukastuminen.”</p> <p>”Ulkoilussa vaaratilanteita. ”Ei pysty hahmottamaan polkupyöriä, mistä menee ohi.” ”Noudatetaan liikennesääntöjä yleensä, ei aina. ”Merkit, valot ja tien ylitys; ei muista katsoa.”</p>	<p>Tiedonkulku ei toimi, tapahtumista ei tiedä ennakoon.</p> <p>Levottomuus tarttuu toisiin, silloin pelottaa.</p> <p>”Turvallisuus / liikenne huomioitava; ei tarpeeksi henkilökuntaa.”</p> <p>”Vaatteita kadonnut, revennyt.”</p> <p>”Liukastumiset.”</p> <p>”Työskentely on turvallista.”</p> <p>”Asiakasturvallisuus varmaan ok.</p>	<p>Ovet lukkoon ja aita pihalle?</p> <p>Omat kaapit asiakkaiden sosiaalitallassa.</p>
<p>Asiakkaiden mielestä kehittämistarpeet: Sääntöjen sekä tulipalotilanteen kertaaminen. Pienryhmätoimintaa, esim. askartelua ja sormiväriytyöskentelyä. Ruokailutilanne rauhallisemmaksi. Ei hätäillä, ei kiistellä. Hiljaisuutta. Itsepuolustusta.</p> <p>Liian vähän ohjaajia. Ei riitä puhumiseen, neuvotaan.</p> <p>Kahvitauolla ohjaajilla ei ole aikaa; ”ryystät kymmenen kuppia.” Kahvin jälkeen odottelua, jolloin riitelyä: ”Yhden aikuisen pitäisi</p>	<p>Liian kova meteli.</p> <p>Tilojen jakaminen, rauhallisia soppia.</p> <p>Mukavia ohjaajia. Mukavia ihmisiä.</p> <p>Ei tarpeeksi henkilökuntaa.</p> <p>Ei liian suuri ryhmä koko.</p>	<p>Moniin päivän tapahtumiin vaikuttaa liian vähäinen henkilökunta.</p> <p>Palokissa on resurssipula henkilöstön riittävyyden suhteen. Asiakaskanta on liian erilaista kehitystaitojensa suhteen. Ei ole aikaa yksilölliseen ohjaukseen.</p> <p>Kahvihetken valvonnassa ja avustamisessa useampi henkilö.</p> <p>Voi kehittää laatua ja asiakasturvallisuutta lisäämällä henkilökuntaa. Pienemmät päivittäiset ryhmät</p> <p>Henkilökunta tarvitsee aikaa keskustella ja kehittää toimintaa laadultaan riittävän hyväksi ja asiakkaiden tarpeet huomioivaksi.</p>

### Kooste asiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden palautteesta

<p>olla”. ”On hyvä, kun toimintaa ei ole koko ajan.”</p>	<p>Palokissa oloaika on lyhentynyt; pitkät, lomat, ei sijaisia loma-aikoina. (Omaisten tuki)</p>	
<p>Tuetun asumisen asiakkaille ei pidetty ryhmäkeskustelua. Tuetun asumisen ohjaaja auttoi palautekyselyn tekemisessä, jolloin ne olivat yksikökeskusteluja. Palautteet kirjattu kirjallisiin palautteisiin. Luottamus ohjaajaan näkyi vastauksissa, koska kehittämistoiveita oli tullut esiin.</p>	<p>Hyvä, että ohjaaja käy. Saa tukea, apua, neuvoja. Saa keskustella. Voi kysyä.  Aikaa voisi olla enemmän, väljemmät työajat ohjaajalla. Myös viikonloppuisin, että voisi viettää aikaa tutun henkilön seurassa.</p>	<p>Tutut, ammattitaitoiset hoitajat, jotka tuntevat asiakkaansa.  Tuetun asumisen ohjaaja on ammattitaitoinen.  Tuetun asumisen ohjaajan täysimittainen ammattitaidon hyötykäyttö kehitysvammahuollossa.  Työparityöskentely, eli toinen työntekijä tuettuun asumiseen.  Voi parantaa henkilökuntaa lisäämällä. Tuetun asumisen työpari olisi tarpeen kehittämisen ja turvallisuudenkin kannalta.  Psyykkisen kuorman jakaminen työparin kanssa.  ”En osaa sanoa, palvelu ei riittävän tuttu.”</p>
	<p>Mallia kiertävästä päiväkodista.</p>	<p>Selvitetään kiertävän päiväkodin termin tarkoitus.</p>
<p>Ohjaajat vaihtuvat.  Entisiä ohjaajia kaivataan takaisin.  Miesohjaaja.</p>	<p>Koulutettu ammattitaitoinen henkilökunta, johon Luottamus.  Yhdessä tehdyt palvelusuunnitelmat.</p>	<p>Henkilökunnan vaihtuvuus, vaikuttaa myös muuhun henkilöstöön (perehdyttäminen).  Kastehelmen hoitajan kuuden viikon jakso on liian lyhyt; tällöin ohjaajat eivät ehdi sitoutua tarpeeksi hyvin Palokin päivittäiseen toimintaan ja sen pyörittämiseen suunnitelmallisesti.  Palokin ohjaajien toiveena saada autetun asumisen hoitaja pitemmälle jaksolle kerrallaan; Palokissa käyvien asiakkaiden tuntemus parane ja työhyvinvointi paranee.  Työssäjaksaminen koetaan haasteena ”kuuden viikon jaksolaisella”; ”Aamuhoidot vievät välillä energian koko päivästä.”, jolloin lyhyempi jakso auttaisi jaksamisessa.  -Yhteinen ”Me henki”- työskentelyyn kehitysvammapuolella.</p>



## Mallin kehittämisen prosessikaavio

	Asiakasraati1	Asiakasraati2	Kehittämisspalaaveri 1	Kyselyt koteihin	Henkilöstön palaute	Väihpalaaveri	Kehittämisspalaaveri 2	Lopputulokset	Kirjaaminen	Kehittämisspalaaveri 3
<b>LAKAS -malli</b>										
<b>Työprosessi</b>	Laatua ja asiakasturvallisuutta koskevan palautteen keräämisen mallin kehittäminen									
										2016
<b>Osaillistujat</b>	Asiakasraati1    Asiakasraati2    Kehittämisspalaaveri 1    Kyselyt koteihin    Henkilöstön palaute    Väihpalaaveri    Kehittämisspalaaveri 2    Lopputulokset    Kirjaaminen    Kehittämisspalaaveri 3									
<b>Asiakkaat</b>										
<b>Omaiset</b>										
<b>Kv-huolion henkilöstö</b>										
<b>Henkilökunta</b>										
<b>Esimies</b>										
<b>Pääliikkeen</b>										
<b>Perusturvalaitokunta</b>										
<b>Yksikön harjoittelija</b>										
<b>Opinayhteyden tekijä</b>										
Opinayhteyden tekijä on henkilöstön jäsen, mutta tässä kuvattu myös erillisellä rivillä. Jatkossa tämä osallisuus kohdassa "henkilökunta".										

Lakas= Laatua ja asiakasturvallisuutta koskevan palautteen keräämisen malli.

Prosessikaavio: Kaaviosta erottaa selkeästi kehittämissuorissa käytettyjä resursseja. Mitä muuta voisimme analysoida? Asiakasosallisuutta? Käytettyä aikaa? Ovatko kaikki osiot tarpeelliset? Muuta?

## Opinnäytetyön tuotos

PALAUTTEEN KERÄÄMISEN MALLI  
KEHITYSVAMMAISTEN TYÖ- JA PÄIVÄTOIMINTAAN