



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Johanna Laajakallio-Kahugu

## Hyvän perehdyttämisen jäljillä

Perehdytysmateriaalin koostaminen Espoon tapaamis-  
paikassa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

13.4.2021

Tekijä(t) Otsikko	Johanna Laajakallio-Kahugu Hyvän perehdyttämisen jäljillä – Perehdytysmateriaalin koostaminen Espoon tapaamispaikassa
Sivumäärä Aika	69 sivua + 2 liitettä 13.4.2021
Tutkinto	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Sosiaalialan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Sosiaaliala
Ohjaaja(t)	Yliopettaja Saila Nevanen
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Espoon tapaamispaikkatoiminnan työntekijöiden näkemyksiä ja tarpeita liittyen perehdyttämiseen sekä koota tarkoituksenmukainen perehdytysmateriaali tapaamispaikan käyttöön. Erilaiset lait, kuten muun muassa Työturvallisuuslaki (2002) ja Työsopimuslaki (2001) velvoittavat perehdyttämään työntekijän työhön, jotta voidaan varmistua turvallisuudesta sekä työnteon perusedellytyksistä. Näiden lisäksi onnistuneella perehdyttämisellä on todettu olevan useita muita hyötyjä niin työntekijälle kuin työnantajalle sekä koko organisaatiolle. (Kupias &amp; Peltola 2009, 41–43).</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisin menetelmin. Aineisto kerättiin tapaamispaikan työntekijöille suunnatulla teemahaastattelulla, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastatteluun osallistui 6 Espoon tapaamispaikan ohjaajaa. Lisäksi aineistona olivat toimintatutkimuksellisin menetelmin toteutetun kehittämisen aikana kirjatut tiimimuistiot ja päiväkirjat. Tiimipalaverihin, joiden aikana työstettiin yhteisesti perehdytysmateriaalin osa-alueita, osallistui yhteensä 10 ohjaajaa eri kokoonpanoissa. Kerätty aineisto analysoitiin aineistolähtöistä analyysitapaa käyttäen ja luokiteltiin aineistosta nousseiden teemojen mukaisesti.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset osoittivat, että tapaamispaikan työntekijöiden toiveet ja tarpeet perehdyttämiseksi olivat pitkälti samansuuntaisia. Kirjallinen, toimiva perehdytysmateriaali nähtiin yleisesti suunnitelmallisen perehdyttämisen edellytyksenä ja kulmakivenä. Lisäksi työparin kanssa työhön perehtyminen koettiin tarkoituksenmukaisena. Toimintatutkimuksellisen kehittämistyön aikana ja tuloksena muodostui näkemys perehdytysmateriaalin tarpeellisesta sisällöstä ja sen myötä Espoon tapaamispaikalle koottiin sähköisellä alustalla jaettava kirjallinen perehdytysmateriaali, johon sisältyy perehdyttämisen suunnittelu ja seuranta.</p>	
Avainsanat	Perehdyttäminen, perehdytysmateriaali, työhön opastus, tapaamispaikkatoiminta

Author(s) Title	Johanna Laajakallio-Kahugu In search of practical New Employee Orientation – Creating a New Employee Orientation material for Espoo Child-Parent Meeting Spot
Number of Pages Date	69 pages + 2 appendices 13 April 2021
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master's Degree Programme in Social Services
Specialisation option	Social Services
Instructor(s)	Saila Nevanen, Senior Lecturer
<p>The aim of the thesis was to identify the needs of employees concerning the orientation of a new employee and, with assistance of these visions, to create practical material for employee orientation for Espoo Child-Parent Meeting Spot. Several laws, such as the Occupational Safety and Health Act and Employment Contracts Act oblige an employer to provide sufficient orientation for an employee to assure safety and pursued performance at work. In addition, there are numerous other benefits which can be achieved by successful orientation.</p> <p>The thesis is a qualitative study and the data was collected by a group theme interview followed by utilization of action research methods during which team memos and diaries were written. The data was analysed by using data-based analysis and essential themes concerning the orientation were identified from the data.</p> <p>The study was implemented in Espoo Child-Parent Meeting Spot where six employees took part in a theme interview and ten employees in the development process of the orientation material. The results showed that the wishes for the orientation and the content of the orientation material were rather consistent among the employees.</p> <p>The results exposed the significant and essential content of the written orientation material and the importance of a well-planned orientation program. Additionally, the results emphasized that working in pairs is a functioning way of orientation. As a result of the study, Espoo Child-Parent Meeting Spot orientation material, including the planning and follow-up of orientation, was gathered together, and provided for the employees on an e-platform.</p>	
Keywords	New Worker Orientation, Material for New Worker Orientation, Orientation, Child-parent meeting spot

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttäminen	2
2.1	Työhön opastamisesta perehdyttämiseen - historiasta nykyaikaan	2
2.1.1	Käsityö ja vierihoitoperehdyttäminen	3
2.1.2	Massatuotanto ja malliperehdyttäminen	4
2.1.3	Prosessien jatkuva parantaminen ja laukuperehdyttäminen	4
2.1.4	Massaräätälöinti ja räätälöity perehdyttäminen	5
2.1.5	Yhteiskehittely ja dialoginen perehdyttäminen	5
2.1.6	Perehdyttäminen osana strategiaa	6
2.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	6
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja suunnittelu	8
2.4	Perehdyttäminen oppimisprosessina	12
2.5	Perehdyttämisprosessin eri roolit	13
2.6	Perehdytyksen sisältö ja vaiheet	16
2.7	Hiljainen tieto ja sen perehdyttäminen	19
3	Tapaamispaikkatoiminta	22
3.1	Tapaamispaikkatoiminta Suomessa	22
3.2	Tapaamispaikkatoiminta Espoossa	24
3.3	Valvojan ja ohjaajan rooli tapaamispaikkatoiminnan palveluissa	26
3.4	Tapaamispaikkatoiminnan yhteistyötahot ja asiakastyön rajapinnat	29
3.4.1	Lastenvalvojatyö	30
3.4.2	Tuomioistuimet	31
3.4.3	Lastensuojelu ja perhesosiaalityö	31
3.4.4	Olosuhdeselvitystyö	32
4	Menetelmälliset ratkaisut	32
4.1	Lähtökohdat ja tavoitteet kehittämiselle	32
4.2	Kehittämistehtävät	33
4.3	Tutkimukselliset kehittämistyön menetelmät	34
4.4	Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	35
4.5	Toimintatutkimuksellinen kehittäminen	38
4.6	Aineiston analyysi	42
4.6.1	Teemahaastattelujen analysointi	42
4.6.2	Toimintatutkimuksellisen kehittämistyön analysointi	44
4.7	Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus	45

5	Kehittämistyön tulokset	46
5.1	Teemahaastattelujen tulokset	46
5.1.1	Mitä on hyvä perehdyttämisen ja miten tulisi perehdyttää	46
5.1.2	Kielteisenä pidettyjä asioita perehdytyksessä	48
5.1.3	Kirjallisen perehdytysmateriaalin sisältö	49
5.2	Toimintatutkimuksellisen kehittämistyön tulokset	50
5.2.1	Perehdytysmateriaalin sisältö	50
5.2.2	Tiimipalavereissa laaditut ohjeistukset	51
5.2.3	Miten tapaamispaikassa tulisi perehdyttää	54
6	Johtopäätökset	56
7	Pohdinta	59
7.1	Kehittämisen prosessin kuvaus	59
7.2	Tuloksista ja tuotoksista	60
7.3	Tulevaisuuden kehittämiskohteet ja -haasteet	63
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	
	Liite 2. Liite vain työn tilaajan käyttöön	

## 1 Johdanto

Työ on merkittävä osa ihmisen elämää, jonka vuoksi siihen liittyviin sisältöihin on yhteiskunnassamme tarpeen kiinnittää erityistä huomiota. Uusi työ, työtehtävä tai merkittävät muutokset työssä tuovat aina ajankohtaiseksi työhön opastuksen ja perehdyttämisen. Perehdyttämisellä tarkoitetaan yleisesti niitä toimia, joilla organisaatio tai yritys huolehtii siitä, että uusi työntekijä sopeutuu ja oppii nopeasti uudet työtehtävänsä sekä tulee osaksi työyhteisöään ja -ympäristöään. Perehdyttämisen aikana uusi työntekijä tutustuu uuteen työtehtäväänsä ja -paikkaansa, organisaation tapoihin toimia, sen henkilöstöön sekä työhönsä liittyviin odotuksiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Viime vuosina perehdyttämistä on myös alettu nähdä laajempänä kokonaisuutena, joka ei tarkoita ainoastaan työntekijän työtehtävän oppimista ja sopeutumista vastaanottavaan organisaatioon vaan on osa yrityksen ja organisaation strategiaa. Perehdyttämisestä nähdään tällöin hyötyjä myös koko työyhteisölle ja organisaatiolle, jolla on parhaassa tapauksessa mahdollisuus olla oppimassa ja kehittymässä uuden työntekijän myötä. (Kupias & Peltola 2009, 43–44; Ketola 2010, 52–54.)

Tapaamispaikkatoiminta on palvelu, joka mahdollistaa lapsen ja hänestä erossa asuvan vanhemman väliset tapaamiset valvotusti tai tuetusti. Tapaamispaikat toteuttavat lisäksi valvottuja vaihtoja. Tapaamiset järjestetään yhdessä koko perheen eli lapsen ja hänen vanhempiansa sekä mahdollisen yhteistyöverkoston kanssa. Tapaamispaikkatoiminnassa tapaamisia ja perheen tilannetta tarkastellaan erityisesti lapsen näkökulmasta ja johtavana ajatuksena on lapsen oikeus säilyttää suhde molempiin vanhempiinsa. (Kala-vainen 2004, 21–22.)

Espoossa tapaamispaikkatoiminta käynnistyi vuonna 2006 ja on siitä lähtien ollut joka vuosi kasvavaa toimintaa. (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008, 11). Espoon tapaamispaikassa suuri osa arjessa tehdyn työn käytännöistä ja toimintatavoista on hiljaisena tietona toiminnan vastaavan ohjaajan ja ohjaajien hallussa eikä toiminnolla ole yhtenäistä perehdytysmateriaalia. Henkilöstön perehdyttäminen on pääasiassa suullisesti siirrettävän tiedon varassa. Tämä tekee toiminnosta haavoittuvan eikä tilanne toiminnan kasvaessa ole enää kestävä. Opinnäytetyön tekijä toimii Espoon tapaamispaikan vastaavana ohjaajana.

Opinnäytetyö on laadullisin menetelmin toteutettu kehittämistyö, jossa Espoon tapaamispaikan ohjaajille toteutetun teemahaastattelun keinoin kerätään taustatietoa heidän tarpeistaan perehdyttämistä ja sitä koskevaa materiaalia koskien. Lisäksi toimintatutkimuksellisin menetelmin työyhteisössä kehitetään perehdyttämisen osa-alueita sekä muodostetaan runko ja perusta Espoon tapaamispaikan perehdytysmateriaalia varten. Haastattelujen sekä toimintatutkimuksellisen kehittämisen aikana kerätty aineisto analysoidaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen.

Kehittämistyön aikana pyritään selvittämään Espoon tapaamispaikan työntekijöiden toiveet ja tarpeet perehdytysprosessia koskien sekä koostamaan työntekijöiden tarpeita vastaava, toimiva perehdytysmateriaali. Erityistä huomiota kiinnitetään materiaalin sisällön tarkoituksenmukaisuuteen työntekijöiden näkökulmasta sekä siihen, miten perehdyttämistä tulisi Espoon tapaamispaikassa toteuttaa, jotta se palvelisi työntekijöitä.

## 2 Perehdyttäminen

### 2.1 Työhön opastamisesta perehdyttämiseen - historiasta nykyaikaan

Merkittävä aika ihmisen arjesta kuluu työssä. Työn sisältöön ja erityispiirteisiin on myös aina ollut tarve tavalla tai toisella opastaa. Uusi työ, työtehtävä tai muutokset työssä tuovat esiin tarpeen kouluttamiselle ja valmentamiselle, jota olemme ajan kuluessa alkaneet kutsua perehdyttämiseksi. Historiassa perehdyttämisenä oli kyse ensisijaisesti työhön opastamisesta, joka tarkoitti lähinnä konkreettiseen työtehtävään ja työn vaiheisiin opastamista, kun taas kokonaisvaltaisempaa perehdyttämistä ja työyhteisöön sekä organisaatioon tutustumista ei nähty niin merkittävänä. Aiemmin työympäristöt sekä työtehtävät olivat yksinkertaisempia eikä niiden hallinta edellyttänyt työntekijältä laajempaa yhteyttä organisaatioon tai työyhteisöön. (Kupias & Peltola 2009, 9–19.)

Nykyisin perehdyttämisenä tarkoitetaan kokonaisvaltaisempaa tukea ja niitä toimia, joiden avulla uuden työntekijän tai uuteen työtehtävään perehtyvän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään siten, että hän pääsee aloittamaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla, tulee luontevaksi osaksi työyhteisöään ja organisaatiotaan sekä kykenee mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään riittävän itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 9–19; Lindfors & Junntila 2014, 4.) Perehdyttäminen voidaan siis nähdä erilaisina käytänteinä, joiden tarkoitus on varmistaa, että työntekijä sisäistää ja oppii hal-

litsemaan työhönsä kuuluvat sisällöt ja sopeutuu työyhteisöön (Eklund 2018, 25). Asianmukaisen ja onnistuneen perehdyttämisen jälkeen työntekijällä on riittävä mahdollisuus ja valmiudet työskennellä uudessa työympäristössä sekä työtehtävissä oikein ja turvallisesti. Hän voi tuntea itsensä tervetulleeksi uuteen työpaikkaan ja -yhteisöön sekä kokea olevansa tasa-arvoinen ja luonteva osa työyhteisöä. (Viitala 2013, 193.)

Laajemmin perehdyttäminen voidaan nähdä koko organisaatiota kehittävänä ja hyödyttävänä vastavuoroisena prosessina, jossa vastaanottava organisaatio ja työyhteisö hyötyy uuden työntekijän osaamisesta ja perehdyttäminen on osa jatkuvaa kehittämistyötä. (Kupias & Peltola 2009, 41–43; Lawson 2015.) Vastavuoroinen perehdyttämisprosessi edellyttää organisaatiolta kykyä vastaanottaa uutta tietoa, soveltaa sitä ja muokata ja muuttaa olemassa olevia toimintatapoja. Vastavuoroisuus ja avoimuus antaa tilaa kysymyksille ja ihmettelyle ja mahdollistaa siten molemminpuolisen kehittymisen. (Eklund 2018, 25–26.)

Perehdyttämisen tarve ei koske ainoastaan uutta yrityksen tai organisaation työntekijää vaan voi olla tarpeen, jos työssä tai työn sisällöissä tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tällöin puhutaan muutosperehdyttämisestä. Muutosperehdyttämisessä tunteilla ja turvallisuuden kokemuksella on aivan erityinen rooli, koska usein muutokset ovat sellaisia, joihin työntekijä ei ole suuresti voinut itse vaikuttaa. Tämän vuoksi on tärkeää muistaa huomioida työntekijöiden vuorovaikutuksen ja keskustelun tarve muutoksen aikana ja sen jälkeen, kunnes tilanne vakiintuu. Muutos aiheuttaa myös tarpeen kartoittaa uudelleen työntekijöiden osaamista ja siihen liittyviä kehitystarpeita. (Kupias & Peltola 2019, 220.)

Työhön opastus ja perehdyttäminen ovat kehittyneet ajan myötä työn asettamien tarpeiden mukaan. Perehdyttämisen kehittymistä on mahdollista tarkastella esimerkiksi työn historiallisten tyyppien näkökulmasta. Kupias ja Peltola (2009) ovat poimineet Victorin ja Boyntonin (1998) teollisuuden tuotantotapojen kehitystä kuvaavasta teoriasta työn historialliset tyypit ja kuvanneet kutakin tyyppiä vastaavan perehdyttämisen tavan.

### 2.1.1 Käsiyö ja vierihoitoperehdyttäminen

Käsiyössä yrityksen valmistama tuote syntyy yhden tai korkeintaan muutaman työntekijän työn tuloksena. Käsiyöllä pystytään joustavasti huomioimaan asiakkaan toiveet ja tarpeet ja muokkaamaan toimintaa nopeasti. Käsiyöllä ei kuitenkaan pystytä vastaamaan suureen kysyntään ja tuotantomääriin. (Kupias & Peltola 2009, 32–33.)



Vierihoidoperehdyttäminen vastaa käsityömaista työtapaa. Siinä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä ja tapaa toimia. Vierihoidoperehdyttäminen saattaa olla, ja usein onkin, osa kaikkia perehdyttämisen malleja, mutta yrityksen tai organisaation toimiessa käsityömaisesti se on usein pääasiallinen perehdyttämisen tapa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

### 2.1.2 Massatuotanto ja malliperehdyttäminen

Suuremmissa yrityksissä tai organisaatioissa, joissa tuotantomäärät ovat kasvaneet, syntyy tarve tehostaa toimintaa. Tällöin puhutaan massatuotannosta. Massatuotanto perustuu suuriin tuotantomääriin ja se mahdollistaa niiden valmistamisen nopeasti ja edullisesti. (Kupias & Peltola 2009, 33.)

Perehdyttämisen yhtenäistämisestä ja tehostamisesta voidaan puolestaan käyttää nimitystä malliperehdyttäminen. Malliperehdyttämisessä perehdytysmateriaalit ja muut apuvälineet laaditaan yleensä keskitetysti. Malliperehdyttäminen soveltuu hyvin suuren organisaation yleisperehdytykseksi aiheista, jotka koskettavat samansisältöisenä kaikkia. Tällaisia ovat muun muassa työsuhteeseen ja organisaatioon liittyvät asiat. Suomessa malliperehdyttämistä alettiin käyttää ensimmäisen maailmansodan jälkeen, kun syntyi tarve opastaa kasvavan teollisen massatuotannon työntekijöitä. Samaan aikaan aloitettiin myös ensimmäiset järjestelmälliset työnopastajakoulutukset. (Kupias & Peltola 2009, 37–39.)

### 2.1.3 Prosessien jatkuva parantaminen ja laatuperehdyttäminen

Prosessien jatkuva parantaminen tarkoittaa joustavaa tuotantoa, jossa työntekijät hallitsevat organisaatiossa useampia työtehtäviä ja siirtyvät joustavasti tehtävästi toiseen kehittämällä tuotannon laatua kokemukseensa perustuen. (Kupias & Peltola 2009, 33–34).

Prosessien jatkuvaa parantamista vastaavaa perehdyttämisen tapaa kutsutaan laatuperehdyttämiseksi. Laatuperehdyttämisessä vastuuta perehdyttämisen laadusta, kehityksestä ja toteutuksesta on siirretty takaisin työyksiköille ja tiimeille, joilla on valmiudet kehittää siitä omia tarpeitaan vastaavaa. Parhaimmillaan koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen ja sitä koskevaan kehittämistyöhön, vaikka päävastuu ja koordinointi toteutuukin esimiehen tai erikseen nimetyn vastuuhenkilön toimesta. Laatuperehdyttäminen pitää

usein sisällään elementtejä niin vierihoidoperehdyttämisestä kuin malliperehdyttämisestäkin. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

#### 2.1.4 Massaräätälöinti ja räätälöity perehdyttäminen

Massatuotannon asiakaskohtaistamista eli massaräätälöintiä tarvitaan, kun muutaman perustuotteen sijasta yrityksen tai organisaation on pystyttävä vastaamaan monien eri asiakasryhmien erilaisiin vaatimuksiin. Massaräätälöinnissä tuotteet tai palvelut jaetaan itsenäisiksi osiksi, joita eri tavoin yhdistelemällä voidaan tuottaa tuote- ja palvelukokonaisuuksia useisiin erilaisiin tarpeisiin. (Kupias & Peltola 2009, 34–35.)

Asiakaskohtaistamisen tarpeita vastaa räätälöity perehdyttämisen malli. Räätälöidyssä perehdyttämisessä esimies tai muu vastuhenkilö toimii perehdyttämisen keskiössä ja koordinoi uuden työntekijän perehdytystä. Vastuuhenkilöllä tulee olla hallussaan perehdyttämisen osa-alueet sekä kyky yhdistellä niitä työntekijän tarpeiden mukaan. Hän kytkee perehdyttämiseen muut tarpeelliset toimijat ja kokoaa eri perehdyttämisen olemassa olevista osa-alueista työntekijän tarpeita vastaavan kokonaisuuden. Räätälöidyssä perehdyttämisessä tärkeässä roolissa on vuoropuhelu uuden työntekijän tarpeista ja osaamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

#### 2.1.5 Yhteiskehittely ja dialoginen perehdyttäminen

Yhteiskehittelytuotanto edellyttää yhteistoimintaa ja kumppanuutta eri yritysten tai organisaatioiden välillä, jotka hyödyntävät osaamistaan muodostaakseen verkostoja ja niiden avulla aivan uudenlaisia tuotteita ja palveluja. (Kupias & Peltola 2009, 35).

Yhteiskehittelytuotantoa perehdyttämisen kentässä vastaa dialoginen perehdyttäminen. Dialogisesta perehdyttämisestä puhutaan, kun uuden työntekijän työtehtävä muotoillaan hänen osaamisensa ja organisaation tarpeiden yhteistuloksena, tai kun uuden työntekijän sopeuttamisen sijaan vastaanottavalla yksiköllä on tarve oppia työntekijän osaamisalueista ja vahvuuksista. Tällöin perehdytys suunnitellaan yhdessä uuden työntekijän kanssa, hänen asiantuntemustaan hyödynnetään ja hän osallistuu ja ottaa vastuuta niin perehdyttämisen suunnittelusta kuin myös toteutuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 41–43.)

### 2.1.6 Perehdyttäminen osana strategiaa

Perehdyttäminen sekä sen suunnittelu ja hallinta ovat osa kunkin organisaation osaamisen johtamista ja siten myös osa strategiaa. Strategian avulla organisaatiossa määritellään mitä osaamista tarvitaan ja miten jo olemassa olevaa osaamista on tarpeen kehittää siten, että se palvelee asetettuja tavoitteita. (Virtainlahti 2009, 61–67.) Kussakin organisaatiossa on tärkeää löytää strategiaan, toimintakonseptiin ja perustehtävään soveltuva perehdyttämisen tapa ja malli. (Kupias & Peltola 2009, 43–44). Työyhteisöissä on tapahtunut viimeisten vuosien aikana asennemuutosta, joka on osaltaan mahdollistanut kokonaisvaltaisemman näkemyksen perehdyttämiseen. Nykyisin työntekijät näkevät laajemmin oman roolinsa muutoksen mahdollistamisessa eikä vastuuta asioiden muuttamisesta nähdä enää yksinomaan esimiesten tehtävänä. Työntekijät ottavat vastuuta omasta kehittymisestään ja samalla koko työyhteisön kehittämisestä. (Ketola 2010, 52–54.) Tämä muutos mahdollistaisi osaltaan sen, että strategiatyö organisaatiossa voisi kulkea myös yksilöiden osaamisesta ja tiedosta strategiaan. Tunnistamalla työntekijöillä olevia vahvuuksia voitaisiin löytää uusia ajatuksia, ideoita ja toimintamalleja organisaation toimintaan ja strategian tasolla tuoda ne koko organisaation tietoisuuteen. (Virtainlahti 2009, 61-67.)

### 2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Perehdyttämiselle on työlainsäädännössä annettu paljon painoarvoa ja erityistä huomiota on kiinnitetty työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Lakeja, joissa perehdyttämistä erityisesti käsitellään ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lakeihin kirjatut perehdyttämiseen ja kouluttamiseen liittyvät toimet kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin, joten niiden osalta ei työnantaja voi heikentää työntekijöiden oikeuksia työ- tai työehtosopimuksilla. Lähtökohta työlainsäädännössä on työntekijää suojaava ja sopeuttava. Uudempaan lainsäädäntöön, kuten yhteistoimintalakiin on tuotu lisäksi vuorovaikutteisempaan perehdyttämiseen liittyviä näkökulmia ja siinä korostetaan muun muassa työnantajan neuvotteluvastuuta, jonka pyrkimyksenä ja tausta-ajatuksena on ollut vuoropuhelun lisääminen työnantajan ja työntekijän välillä. (Kupias & Peltola 2009, 20–27.)

Lainsäädännön noudattaminen on kaikkia työnantajia koskeva vähimmäisvaatimus. Luottavalla ja lainmukaisella toiminnalla on myönteinen vaikutus kilpailukykyyn, työhyvin-

vointiin ja menestymiseen. Yrityksen tai organisaation strategian toteutumisen lisäksi hyvin hoidettu perehdyttäminen tukee reilun työnantajan mainetta työnantajamarkkinoilla. Erilaisten sääntöjen ja sopimusten noudattaminen lisää myös luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työntekijä voi suoriutua työstään myös tilanteissa, jolloin yrityksen toimintaa, tehtävää työtä ja työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Kyseinen työsopimuslain yleisvelvoite koskee myös jo pidempään työsuhteessa olleita työntekijöitä. Lisäksi työnantaja on velvoitettu edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 1§.)

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä tai työyhteisöstä johtuvia fyysisen- ja henkisen terveyden haittoja. Laki korostaa erityisesti erilaisten vaaratekijöiden minimoimista ja edellyttää, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14§.)

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä tavoitteena on kiinnittää huomiota viestintään työpaikalla. Laki painottaa yleistä vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Se velvoittaa muun muassa yrityksen tai organisaation neuvottelemaan, kun on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Erityistä huomiota laissa on annettu työpaikkaan liittyville perehdyttämisen järjestelyille. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 15§–16§.) Yhteistoimintalain lisäksi perehdyttäminen kuuluu työsuojeluyhteistoiminnan piiriin, jonka mukaan työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt tulee käydä yhdessä läpi. Kyseiset asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa silloin, kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, 26§.)

Sosiaalihuoltolaissa (2014) on kiinnitetty erityistä huomiota tapaamispaikan henkilökunnan riittävään perehdyttämiseen. Sosiaalihuoltolain soveltamisoppaan mukaan osapuolten oikeusturvan sekä turvallisuusnäkökulman huomioimiseksi tapaamispaikassa on tärkeää huolehtia henkilöstön riittävästä kouluttamisesta, perehdyttämisestä sekä ohjeistamisesta tehtävänsä. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 81.)

Yrityksen tai organisaation johdon sekä henkilöstöammattilaisten tehtävänä ja vastuuna on valvoa lainsäädännön noudattamista työpaikoilla. Viime kädessä esimiehen tulee vastata työntekijöistään ja heidän kohtelustaan niin, että lait ja niiden henki tulee huomioiduksi ja toteutuu työyhteisössä. On hyvä huomioida, että vakinaisten työntekijöiden lisäksi työntekijöihin kuuluvat myös määräaikaiset työntekijät, etätyöntekijät ja vuokra-työntekijät. Työsuojeluviranomaisten tehtäviin kuuluu valvoa työsuojelua koskevan lainsäädännön ja määräysten toteutumista. Työntekijäpuolella tilannetta seuraavat luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 26–27.)

Lainsäädännön lisäksi, perehdyttäminen on usein mainittu työehtosopimuksissa, erityisesti palkkaan liittyen. On mahdollista, että perehdyttäjä saa hänelle osoitetusta tehtävästä erillisen palkkion tai annettu vastuu voi lisätä toimenkuvan vaativuutta ja siten olla osaltaan vaikuttamassa palkkaukseen. Työlainsäädännössä korostuu tällä hetkellä näkemys sopeuttavasta perehdyttämisestä, jossa uutta työntekijää sopeutetaan uuteen organisaatioon. Tällöin myös päävastuu perehdytysprosessissa on työnantajalla. Sen sijaan dialoginen perehdyttäminen, jossa perehdyttämisvaihe nähdään laajemmin mahdollisuutena hyödyntää tulokkaan osaamista ja siten kehittää myös vastaanottavaa organisaatiota, edellyttää enemmän myös työntekijän osallisuutta, omaa vastuuta sekä aktiivisuutta. Työehtosopimukseen liittyen on jo nähtävissä enenevässä määrin myös työntekijän rooli, vastuu ja osallisuus kehittymisessä. Osaamisen kehittämiseen liittyvä palkitseminen on yleisesti ottaen vielä melko harvinaista, mutta sen on arvioitu vähitellen lisääntyvän useissa yrityksissä ja organisaatioissa. (Kupias & Peltola 2009, 27–30.)

On tärkeää, että työpaikoilla perehdyttämiseen liittyvät ratkaisut on tehty näkyväksi ja avoimeksi. Työntekijöiden tulee tietää miten perehdytys eli uusiin työtehtäviin liittyvä koulutus ja opastus hoidetaan sekä ymmärtää oma roolinsa ja tehtävänsä perehdytyksessä. Avoimuus vähentää epävarmuutta työyhteisössä ja vahvistaa työyhteisön sekä perehdytjän itsensä vastuuta. (Kupias & Peltola 2019, 214–215.)

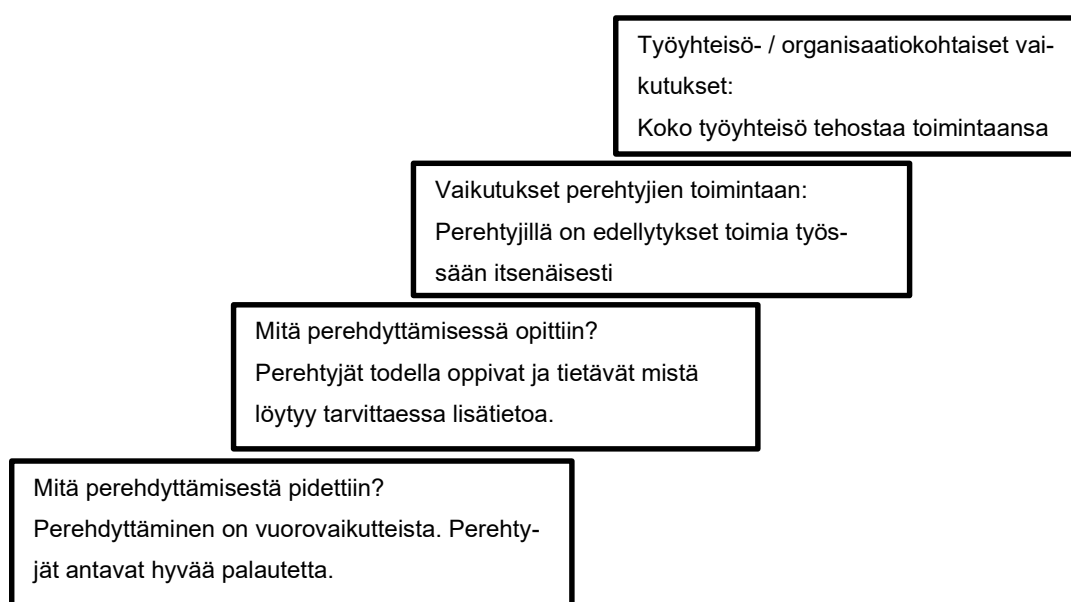
### 2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja suunnittelu

Perehdyttämisen tavoitteita on mahdollista tarkastella niin yksilö- kuin työyhteisö ja organisaatiotasolla. (Virtainlahti 2009, 61). Yksilötasolla perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että työntekijä oppii työnkuvaan kuuluvat tehtävät ja tulee osaksi työyhteisöä. (Eklund 2018, 207). Hyvä ja toimiva perehdytysprosessi on onnistuneen ja tuloksekkaan

työnteon perusedellytys, jolla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijän hyvinvointiin, sitoutumiseen sekä tuloksellisuuteen. (Österberg 2015, 115–119; Kupias & Peltola 2019, 214-215.)

Samoin kuin yksilötasolla, onnistuneen perehdyttämisen vaikutukset voivat työyhteisö ja organisaatiotasolla näyttäytyä työyhteisön hyvinvointiin, sitoutuneisuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttavina tekijöinä. (Österberg 2015, 115–119; Kupias & Peltola 2019, 214-215.) Hyvä perehdyttäminen toteutuu vuorovaikutuksessa uuden työntekijän ja vastaanottavan organisaation ja sen jäsenten välillä ja siinä annetaan tilaa palautteelle puolin ja toisin. Samalla se mahdollistaa koko työyhteisön oppimisen ja kehittymisen. Toimiva perehdyttäminen voi saada koko työyhteisön ja organisaation tarkastelemaan ja kehittämään toimintaansa. Vaikutukset näkyvät organisaatioissa liiketaloudellisina vaikutuksina, perustehtävän tukemisena ja toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.) Hyvän perehdyttämisen yksi tärkeä tunnuspiirre voi olla työyhteisön tai organisaation toimintatapojen tehostuminen. Viimeaikaisella tutkimuksella on pystytty todentamaan, että korkeatasoinen työyhteisön toimintakulttuuri mahdollistaa korkealaatuisen perehdyttämisen, joka puolestaan vaikuttaa koko organisaation tehokkuuteen. (Ketola 2010, 52–54.) Yhteenvetona voidaankin todeta, että perehdyttäminen ja sille annettu arvo ja panostus, erottaa hyvät organisaatiot ja yritykset vähemmän hyvistä. (Helsilä 2009, 50).

Kupias ja Peltola (2009) ovat havainnollistaneet hyvän perehdyttämisen tunnusmerkkejä ja erotelleet perehdyttämisen yksilö- ja organisaatiotason piirteitä seuraavalla tavalla:



Kuvio 1. Hyvän perehdyttämisen tunnuspiirteitä (Kupias & Peltola 2009, 113).

Kuvion alemmat portaat kuvaavat perehdyttämisen yksilökohtaisia piirteitä ja ylempiin laatikoihin siirryttäessä piirteet muuttuvat työyhteisö- ja organisaatiotason vaikutuksiksi. Yleisimmin perehdyttämisestä puhuttaessa ihmiset kokevat ensisijaisina yksilötason vaikutukset, kun taas organisaatio- ja työyhteisötason merkitykset nähdään helposti arjesta ja käytännöstä kaukaisempina asioina. (Kupias & Peltola 2009, 112–113.)

Perehdyttämisen suunnitteluun ja toteutukseen on yrityksessä tai organisaatiossa varattava riittävästi aikaa ja muita tarvittavia resursseja. Mikäli perehdyttäminen hoidetaan suunnitelmallisesti ja hyvin, on kyseinen panostus kuitenkin mahdollista saada monin kerroin takaisin, kun työntekijä pystyy nopeammin työskentelemään tuottavasti. (Österberg 2015, 115–119.) Perehdyttämisessä on mahdollista käyttää apuna ja tukena kirjallisia materiaaleja, joihin työntekijän on mahdollista palata myös jälkikäteen. (Helsilä 2009 48–49). Perehdytysmateriaali voi sisältää erilaisia ohjeita ja ohjeistuksia työstä ja työhön liittyvistä osa-alueista sekä suunnitelman, jonka mukaan perehdyttäminen toteutetaan. Perehdytysmateriaalia ja oheisaineistoa suunniteltaessa ja laatiessa on tarpeen sopia kuka materiaalia päivittää ja kuinka usein päivitys on tarpeen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Kirjallisten materiaalien lisäksi perehdyttämiseen on sisällyttävä riittävästi vuorovaikutusta eri vaiheiden välillä. Perehdyttävälle on annettava mahdollisuus keskusteluun ja tietoa on annettava sopivan kokoisina annoksina. Nämä seikat on tarpeen huomioida jo perehdyttämistä suunniteltaessa ja aikataulua laadittaessa. Tällöin tulokkaalla on mahdollisuus saada palautetta jo tehdystä työstään. Keskustelun kautta hänen tietonsa ja käsityksensä tehtävistä laajenevat ja hän ehtii harjoittelemaan saamiaan uusia tietoja käytännössä. Keskustelun kautta organisaatio saa tärkeää tietoa ja palautetta omista toimintatavoistaan, kun uusi työntekijä peilaa uutta tietoa aiemmin kokemaansa. Työntekijä puolestaan saa aikaa omaksua uudet tiedot paremmin ja kykenee liittämään ne laajempiin kokonaisuuksiin, jolloin opituista asioista muodostuu osaamista. (Helsilä 2009 48–49; Hyppänen 2007, 194–199.)

Organisaatioissa ja yrityksissä on hyvin erilaisia työntekijäryhmiä, jotka tarvitsevat sekä sisällöltään että laajuudeltaan erilaista perehdyttämistä. Kunkin työntekijäryhmän perehdyttämisen sisältö on tarpeen suunnitella erikseen ja ryhmän tarpeita vastaavaksi. Tarvelähtöinen ja järjestelmällinen suunnittelu tekee perehdyttämisestä johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa. Organisaation tai yrityksen henkilöstöpolitiikka muun muassa määrittelee, mihin tehtäviin yrityksissä palkataan koulutettuja ja kokeita työntekijöitä ja

mihin on mahdollista palkata vähemmän kokemusta omaavaa henkilökuntaa. Lisäksi on määritelty, kuinka paljon tarvitaan osa-aikaisia työntekijöitä tai esimerkiksi vuokratyövoimaa. Myös työtehtävien muuttuminen tai pidemmältä esimerkiksi perhe- tai opintovapaalta palaaminen antaa syyn perehdyttää, mutta perehdyttämisen ei välttämättä tarvitse olla yhtä kattavaa kuin uudella työntekijällä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7; Österberg 2015, 115–116.) Myös muualta Suomeen muuttaneiden työntekijöiden kohdalla perehdytystä on tarpeen suunnitella erityisesti heidän tarpeensa huomioiden, jolloin perehdytys palvelee lisäksi koko yhteiskuntamme myönteistä monikulttuuristumista. Heidän kohdallaan on hyvä kiinnittää huomiota muiden asioiden lisäksi ainakin kielen vaikutukseen, kulttuurieroihin, uskontoon sekä eroihin turvallisuuden käsityksissä eri kulttuureissa. (Vartiainen-Ora 2007, 61). Tarpeelliseen perehdyttämisen sisältöön ja laajuuteen vaikuttaa merkittäväällä tavalla siis paitsi tulevien työtehtävien sisältö sekä työsuhteen pituus, myös työntekijän yksilölliset tarpeet ja aiempi osaaminen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7).

Organisaatioon tulevan tai esimiestehtäviin siirtyvän työntekijän perehdyttämisessä on myös tarpeen huomioida omat erityispiirteensä. Usein perehdytysohjelman tulee olla laajempi kuin muille organisaation tasoille tulevan koska erityisesti uuden esimiehen on tutustuttava rooliinsa esimiehenä. Hänet on perehdytettävä riittävästi esimiestyön toimintaympäristöön, vastuihin sekä valtaan suhteessa alaisiin ja muuhun organisaatioon. (Österberg 2015, 117–118.)

Uuden työntekijän osaamisen ja osaamisen kehittämisen tarpeiden kartoittamiseen hyvä väline on esimerkiksi seuraava Kupiaksen ja Peltolan (2009) laatima jaottelu osaamisen osa-alueista. Heidän mukaansa huomioitavia asioita ovat:

- tehtäväkohtainen osaaminen
- tiimi- tai työyhteisökohtainen osaaminen
- organisaatio-osaaminen
- toimialakohtainen osaaminen
- työsuhdeosaaminen
- yleisosaaminen



Työntekijän osaamisalueiden vahvuuksien ja tarpeiden kartoittaminen helpottaa kohdentamaan perehdytystä oikeille työn osa-alueille. (Kupias & Peltola 2009, 86–94; Kupias & Peltola 2019, 214–216).

Perehtyjän yksilöllisten tarpeiden, ominaisuuksien ja osaamisen lisäksi perehdytyksen suunnitteluun kuuluu perehdyttäjän tai perehdyttäjien roolien sekä vastuiden suunnittelu ja nimeäminen. Tämä osaltaan tehostaa perehdytystä, joka on usein nykyisin suunniteltu toteutuvaksi perehdyttäjän oman työn ohella. (Ketola 2010, 75.) Tätä tehdessä on mahdollista käyttää pääosin samaa jakoa, kuin aiemmin työntekijän osaamisen kartoittamisessa. Usein yrityksissä ja organisaatioissa on olemassa perehdyttämisen suunnittelua varten valmiita pohjia, mikä helpottaa ja nopeuttaa suunnitelman tekemistä sekä vastuualueiden nimeämistä. (Kupias & Peltola 2009, 86–94).

Tarkoituksenmukaista perehdyttämisen prosessia suunniteltaessa on lisäksi hyvä huomioida mitkä asiat organisaatiossa, työyhteisössä tai toiminnossa ovat niitä, jotka on tarkoitus säilyttää, millaisten asioiden jatkuvaan parantamiseen uuden työntekijän toivotaan osallistuvan ja mitä asioita tulee tarkastella ennakkoluulottomasti, luovasti ja rohkeasti. Eri asioissa tarvitaan erilaista otetta perehdyttämiseen ja sen vuoksi tämän kaltaisten seikkojen on hyvä olla tiedossa, kun perehdyttämistä suunnitellaan. (Kupias & Peltola 2009, 28–43.)

#### 2.4 Perehdyttäminen oppimisprosessina

Perehdyttämisen prosessi muistuttaa oppimisprosessia, jossa perehdyttäjällä on tärkeä rooli oppimisen edistäjänä. (Kupias & Peltola 2009, 114). Perehtyjän näkökulmasta perehdyttämässä voidaan puolestaan ajatella olevan kyse myös oppimaan oppimisesta. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten oppimisstrategioiden hallintaa, kykyä käytännölliseen ajatteluun ja resurssien hallintaan, kykyä soveltaa tietoa uusissa tilanteissa sekä ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi oppimisessa merkityksellisiä ovat, usein itsestäänselvyytenäkin pidetyt, motivaatio, reflektointi, kommunikaatio-, vuorovaikutus- ja ryhmätyötaidot sekä sopeutumiskyky. (Ketola 2010, 53–54; Kupias & Peltola 2019, 65–75.)

Oppimista on mahdollista tarkastella ihmisen ymmärryksen kehittymisenä, tiedon ja ajatusten kypsymisenä ja muuttumisena. Kupias ja Peltola (2019) ovat kirjassaan Oppiminen työssä tehneet jaon toistavan oppimisen ja ymmärtävän oppimisen välille. Lisäksi

he puhuvat luovasta oppimisesta, jossa luodaan vuorovaikutuksessa uudenlaisia näkökulmia, uutta tietoa. (Kupias & Peltola 2019, 48–53.)

Toistavassa oppimisessa oppija nähdään enemmän passiivisena tiedon vastaanottajana ja olennaista oppimisessa on asioiden ja tehtävien riittävä toistaminen sekä esimerkiksi erilaiset muistisäännöt muistamisen tukena. (Kupias & Peltola 2019, 49–50). Tätä on usein pidetty vanhakantaiseen perehdyttämiseen tai työhön opastukseen liittyvänä oppimiskäytäntönä. Tällöin perehdyttäjän rooli on puhtaasti antaa tietoa ja uuden työntekijän tehtävänä puolestaan tiedon vastaanottaminen. (Kupias & Peltola 2009, 114–119.) Ymmärtävässä oppimisessa tavoitteena puolestaan on, että oppijat ymmärtävät asian, jota opetetaan. Tämä vaatii oppijalta aktiivista asian työstämistä. (Kupias & Peltola 2019, 50–51.)

Usein on niin, että tilanteen mukaan oppijalta saatetaan vaatia kykyä soveltaa kaikkia aiemmin mainittuja oppimistyyliä. Tällöin on tärkeää, että oppija ymmärtää mitä häneltä missäkin tilanteessa odotetaan. Merkittävässä roolissa on avoin ja vuorovaikutteinen keskustelu työnantajan tai esimiehen kanssa työn ja työntekijän tavoitteista. (Kupias & Peltola 2019, 53–56.) Nykyisin perehdyttämisestä puhuttaessa tavoitteena pääsääntöisesti on, että perehdyttämisen jälkeen työntekijä pystyy itsenäisesti soveltamaan opittua omassa työssään. Oppijan tulee siis rakentaa eli konstruoida saamansa tieto uudelleen aiemman osaamisensa ja kokemansa pohjalta. (Kupias & Peltola 2009, 114–119.)

Koska uusi tieto rakentuu aina jo olemassa olevan osaamisen ja kokemuksen kautta, perehdyttäjän olisi tärkeää saada jonkinlainen kosketus oppijan eli uuden työntekijän tapaan ajatella ja hahmottaa maailmaa. Näin perehdyttäjä voi auttaa työntekijää yksilöllisemmin esimerkiksi perehdytyksen alkuvaiheessa hahmottamaan kokonaisuuksia ja jäsentämään asioita tai vaihtoehtoisesti tarjota uusia, laajempia näkökulmia kyseiseen aiheeseen. (Kupias & Peltola 2009, 114–119.)

## 2.5 Perehdyttämisprosessin eri roolit

Esimiehet vastaavat työyhteisössä töiden sujuvuuden mahdollistamisesta, tavoitteiden saavuttamisesta ja töiden johtamisesta sekä toimintatapojen kehittämisestä. (Kupias & Peltola 2019, 94). Näin ollen heillä on viime kädessä vastuullaan myös perehdyttäminen. Perehdyttäminen kuuluu väistämättä yhtenä osana hyvään henkilöstöjohtamiseen. Esi-

mies vastaa muun muassa siitä, että organisaatiossa on laadittu perehdyttämissuunnitelma ja siihen on olemassa riittävät resurssit. Perehdyttämiseen liittyviä käytännön tehtäviä on tarkoituksenmukaista jakaa useammalle henkilölle, joten käytännössä työpastukseen tai perehdyttämiseen osallistuu tavalla tai toisella lähes jokainen työyhteisön jäsen. Perehdyttämisestä ja työhön opastuksesta huolehtiminen kuuluu työyhteisössä kaikille, myös perehdytettävälle itselleen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.)

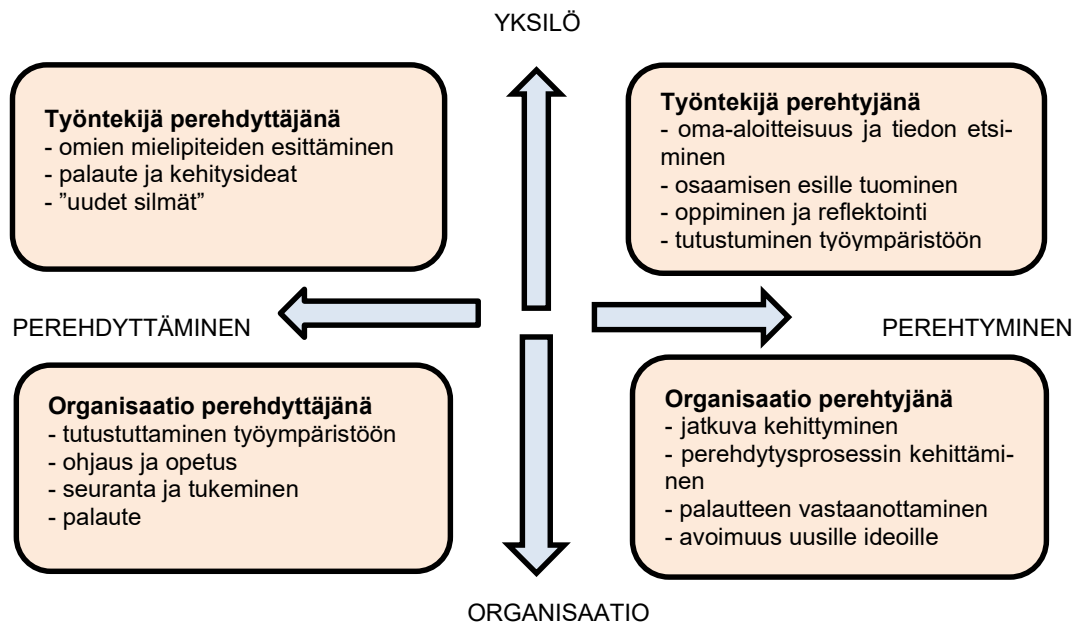
Perehdyttäjäksi kutsutaan työntekijää, joka huolehtii jonkin tietyn tehtävän tai työhön liittyvän osa-alueen opastamisesta uudelle työntekijälle. (Eklund 2018, 140). Ennalta laadittu perehdytysuunnitelma toimii yleensä pohjana ja työkaluna kaikille perehdytykseen osallistuville. Henkilöstöasiantuntija tai esimies vastaa usein yrityksen tai organisaation yleisesittelystä sekä hahmottaa ja hallitsee perehdyttämisen kokonaiskuvaa. Työyhteisöön ja työtehtävien yleisiin vaatimuksiin paras perehdyttäjä on usein yksikön esimies. Työtehtävien osalta työyhteisössä on tarpeen sopia henkilöt, jotka sopivat tehtävään parhaiten. Heidän tulee olla paitsi ammattitaitoisia, mutta myös motivoituneita tehtävään. Esimiehen vastuulla on valmentaa työntekijät tulevaan perehdyttäjän rooliinsa. Tässäkin hyvänä tukena ja muistilistana toimii laadittu perehdytysuunnitelma. On hyvä huomioida, että joskus esimerkiksi uudehko työntekijä, joka muistaa oman perehtymisaikansa, voi hyvin olla soveltuva perehdyttäjän rooliin. (Österberg 2015, 116–119.)

Perehdyttäjän on tehtävässään tärkeää ymmärtää ja hahmottaa ketä, miksi, mitä ja miten hän perehdyttää. Lisäksi on tiettyjä ominaisuuksia, jotka yleisesti ottaen voidaan nähdä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksina:

- Sitoutuminen omaan työtehtävään ja perehdyttämiseen
- Kyky tukea perehtyjää
- Hyvät vuorovaikutustaidot
- Kyky ja taito luottamuksen rakentamiseen
- Halu välittää ja jakaa hiljaista tietoa (Eklund 2018, 140–157.)

Perehtyjällä tarkoitetaan työntekijää, jota perehdytetään työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. (Eklund 2018, 164). Aiemmin kappaleessa Perehdyttämisen tavoitteet ja suunnittelu, käsiteltiin perehdyttämisen tavoitteita yksilön sekä organisaatiotason tavoitteiden kautta. Myös perehdyttämisen prosessiin sisältyviä rooleja on mahdollista tarkastella yksilö-

sekä organisaatiotasolla. Laajemmin katsottuna myös organisaatio voi olla sekä perehdyttäjän että perehtyjän roolissa. Pitkänen (2010) on kuvannut perehdyttämistä monisuuntaisena prosessina, joka kuvaa niin perehtyjän kuin perehdyttäjän rooleja ja vastuualueita.



Kuvio 2. Perehdyttämisen eri roolit ja näkökulmat (mukaillen Pitkänen 2010.)

Katsottiin asiaa sitten yksilön tai organisaation näkökulmasta, on perehtyjällä merkittävä rooli omassa perehtymisessään. Organisaatiotason perehtymisessä vastuu jakautuu kollektiivisesti työntekijöille, jotka kukin vastaavat omasta osuudestaan. Työyhteisössä toimiminen on aina vuorovaikutteista, siinä tarvitaan yhteistyötä ja kukin työntekijä omalta osaltaan vastaa näiden toimivuudesta. (Eklund 2018, 164.) Nykyisin osataankin esimiestaitojen ohella puhua myös alaitaidoista ja niiden merkityksestä. Alaitaitoina pidetään viitseliäisyyttä, sosiaalisia kykyjä, yhteistyökykyä, rehellisyyttä ja suorutta. Kaikkia näitä tarvitaan myös onnistuneessa perehtymisessä. (Kupias & Peltola 2009, 68.)

Perehtyjän oma vastuu perehtymisestään korostuu erityisesti asiantuntijatehtävissä. Tällöin olennaista on muun muassa tiedon etsiminen, kontaktiverkoston luominen, saaduista kokemuksista oppiminen ja niiden soveltaminen. Perehtyjällä tulee lisäksi olla motivaatiota itsensä kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. (Ketola 2010, 53, 75.) Pereh-

tyjällä on myös vastuu kertoa millaista tukea tai apua hän perehdyttäjältä tai esimieheltään missäkin perehtymisen vaiheessa tarvitsee tai mistä hän hyötyy. (Eklund 2018, 165–169).

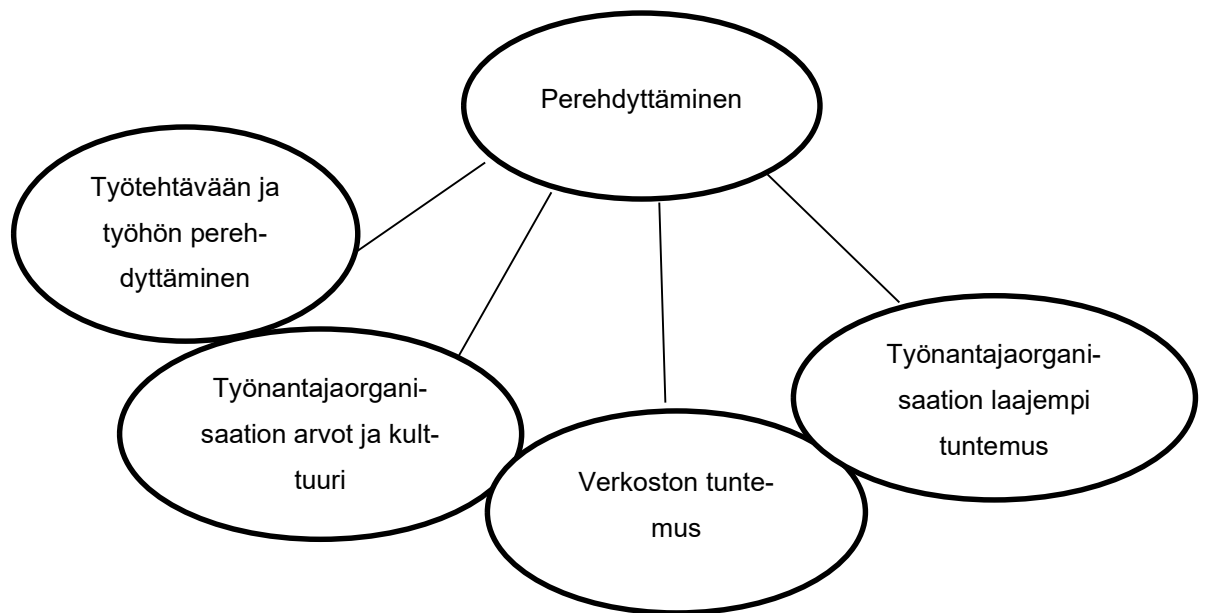
## 2.6 Perehdytyksen sisältö ja vaiheet

Perehdyttämisen valmistelu alkaa jo ennen rekrytointia, jolloin organisaatiossa mietitään, millaiseen tehtävään työntekijä ollaan rekrytoimassa ja millaista osaamista tehtävä häneltä vaatii. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan tehtävässä, työyhteisössä ja organisaatiossa olevista erityispiirteistä ja niiden vaatimuksista. Samoin organisaatiolla on mahdollisuus saada tietoa hakijoista ja heidän näkemyksistään, potentiaalistaan ja osaamisestaan. Hyvällä rekrytointiprosessilla on mahdollista luoda pohjaa perehdyttämiselle varsinaisen työsuhteen aikana. Rekrytointivaiheen merkitystä kuvaa hyvin ajatus siitä, että työntekijän osaamisen kehittyminen alkaa jo työhaastattelujen aikana. (Lawson 2015; Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

Käytännön perehdytysprosessin voidaan katsoa alkavan, kun työntekijä on rekrytoitu. Esimiehen on tärkeää huolehtia tietyistä työnteon edellytyksistä jo ennen työntekijän saapumista ja ensimmäistä työpäivää. Tällaisia ovat mm. työpisteen järjestäminen ja tarvittavien työvälineiden, esimerkiksi tietokoneen, puhelimen, salasanojen hankkiminen. Etukäteisvalmistautuminen saa työntekijän kokemaan itsensä tervetulleeksi eikä näihin asioihin kulu aikaa enää työntekijän saapumisen jälkeen. Ennen töihin tuloa esimies myös laatii perehdytys suunnitelman mukaisen perehdytysohjelman ja varaa tarvittavilta henkilöiltä aikaa perehdytykseen. (Hyppänen 2007, 194–199.)

Mikäli valmista tai soveltuvaa perehdytys suunnitelmaa ei ole käytettävissä, voi suunnittelussa käyttää apuna esimerkiksi Ketolan (2010) kuvaamia perehdyttämisen osa-alueita, jotka helpottavat hahmottamaan mitä jokaisen työntekijän kohdalla tulee perehdytyksessä huomioida. Kustakin työtehtävästä, yrityksestä tai organisaatiosta sekä perehtyjän ominaisuuksista ja osaamisesta riippuu mitä alaotsikoita kuhunkin osa-alueeseen kuuluu ja millä painotuksilla ne perehdyttämisessä tulee huomioida. (Ketola 2010, 70–75.)

Ketola on väitöskirjassaan (2010) kuvannut perehdyttämisen eri osa-alueita seuraavasti:



Kuvio 3. Perehdyttämisen osa-alueita (mukaillen Ketola, Hannu 2010, 71.)

Kuten aiemmassa todettiin, perehdyttämisen sisältöön ja laajuuteen vaikuttavat useat eri tekijät. Esimerkiksi jo pidempään työelämässä toimineella henkilöllä on todennäköisesti melko hyvät perustiedot ja mahdollisesti käsitys uuden työtehtävän sisällöstä, kun taas nuoremalta tai kokemattomammalta työntekijältä tällaista ei voida edellyttää. Tällöin perehdytyksessä painottuvat erilaiset asiat vaikkakin perehdytykseen kuuluvat osa-alueet ovat samankaltaiset. (Ketola 2010, 70–75.)

Mikäli mahdollista voi työntekijälle ennen hänen varsinaisen työnsä alkua toimittaa tai antaa kirjallista materiaalia organisaatiosta tai yrityksestä. Tämä orientoi työntekijää työn aloitukseen ja antaa hänelle mahdollisuuden tutustua vastaanottavaan yritykseen paremmin. Useilla yrityksillä on tätä tarkoitusta varten olemassa ns. ”Tervetuloa taloon”-materiaaleja. Esimiehen on hyvä lisäksi tiedottaa työyhteisölle ja tarvittaessa muille yhteistyötahoille uuden työntekijän valinnasta ja aloittamisesta. (Hyppänen 2007, 194–199; Lawson 2015.)

Uuden työntekijän saapuessa ensimmäisenä työpäivänään, on merkityksellistä, että esimies on varannut itselleen aikaa hänen vastaanottamistaan varten. Yleensä on luontevaa, että esimiehen rooliin kuuluu kertoa yrityksen tai organisaation pääpiirteistä ja tärkeimmistä asioista. Ylemmän tason organisaatiokohtaisten asioiden jälkeen siirrytään osasto- ja yksikkö sekä tiimitasolle sekä työntekijän työtehtävään. Kirjallinen materiaali

tukee työntekijän perehtymistä koska uutta tietoa ja asiaa tulee alkuvaiheessa paljon. (Hyppänen 2007, 194–199; Lawson 2015.)

Ensimmäinen viikon aikana työntekijän on hyvä alkaa käytännön tasolla toimimaan varsinaisessa työtehtävässään. Siten hänelle alkaa muodostua kokonaiskuva työstään, työyhteisöstään ja organisaatiosta. Ensimmäisen viikon aikana esimiehen tai muun sovitun henkilön on tarpeen kartoittaa työntekijän osaamista yhdessä työntekijän kanssa ja tarkentaa sen mukaisesti perehdytys suunnitelmaa. Työntekijä tarvitsee myös tiedon siitä mistä tai keneltä hän saa tarvittaessa lisätietoa tehtävänsä koskien. (Kupias & Peltola 2009, 102–110, 173–176.)

Ensimmäinen viikon jälkeen, ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän on tarpeen päästä kattavasti toimimaan työtehtävässään, johon hänet on valittu sekä päästä kiinni organisaation toimintakulttuuriin. Työntekijän on myös jo mahdollisuus tuoda esiin huomioitaan ja näkemyksiään toimintatavoista ja mahdollisesti niiden kehittamisestä. Tämä edellyttää luonnollisesti halua ja avoimuutta organisaatiolta ja työyhteisöltä ottaa vastaan palautetta, kehittää toimintaansa ja tarkastella sitä kriittisesti. Ensimmäisen kuukauden aikana vastuu perehtymisestä siirtyy usein vähitellen perehtyjälle itselleen samalla kun perehdyttäminen jatkuu laaditun suunnitelman mukaan. 1-2 kuukauden sisällä esimiehen on myös hyvä käydä työntekijän kanssa palautekeskustelu perehdyttämiseen liittyen. Tässä yhteydessä organisaatio saa tärkeää palautetta perehdyttämisprosessistaan ja pystytään tarkistamaan, onko työntekijä saanut riittävät edellytykset tehtävänsä hoitamiseen. Lisäksi työntekijä saa palautetta perehtymisestään ja pystyy vaikuttamaan tarvittaessa omaan toimintaansa ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

Ensimmäisten neljän kuukauden aikana työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti tai osaa etsiä ja hankkia tarvitsemiaan lisätietoja. Perehtyminen jatkuu yhä suunnitelman tai päivitettyjen tarpeiden mukaisesti. Ennen koeajan päättymistä esimies käy työntekijän kanssa koeaikakeskustelun, jossa on vielä mahdollisuus täydentää perehdytys suunnitelmaa. Perehdyttäminen voi tarvittaessa jatkua pidempäänkin kuin neljä kuukautta. Mikäli organisaatiossa on käytössä esimerkiksi mentorointiohjelma osana perehdyttämistä, on tämän kesto usein pidempi. (Kupias & Peltola 2009, 102–110, 173–176.)

Myös työsuhteen päättyessä organisaatiolla on tärkeä tilaisuus saada palautetta työntekijältä sekä varmistaa, että työntekijän osaaminen jää parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen tai organisaation käyttöön. Lähtökeskustelussa on hyvä kysyä myös perehdyttämisen onnistumisesta erityisesti, jos työsuhde ei ollut kovin pitkä. (Kupias & Peltola 2009, 102–110.)

Organisaation perehdytysprosessin ja suunnitelman toteutusta on aina tarpeen seurata, arvioida ja kehittää. Työntekijän kanssa käydään keskustellen läpi perehdytysuunnitelma ja sen toteutuminen kohta kohdalta. Tässä yhteydessä on mahdollista, että tulee vielä ilmi asioita, joita on tarpeen selvittää tai käydä läpi. Esimiehellä on hyvä mahdollisuus myös keskustella työntekijän kanssa siitä mitkä asiat hän on kokenut perehdyttämisen kuluessa haastavimmiksi. Näistä asioista keskustelua on mahdollista jatkaa esimerkiksi kehityskeskustelussa ja hyödyntää kehityssuunnitelmaa tehtäessä. Lisäksi on tärkeää, että esimies saa palautetta perehdytyksen toimivuudesta ja arvioi kriittisesti sekä prosessia, että omaa toimintaansa ja kehityskohteita. (Hyppänen 2007, 194–199.)

## 2.7 Hiljainen tieto ja sen perehdyttäminen

Hiljainen tieto on kokemuksen kautta muodostunutta tietoa ja osaamista, jota on vaikea sanallisesti kuvata. Hiljaisen tiedon avulla esimerkiksi työntekomme on usein sujuvampaa ja suoriudumme meille annetuista tehtävistä vaivattomammin. Lisäksi se edesauttaa laadun ylläpitämistä, tehostaa päätöksentekoa ja esimerkiksi asiakaspalvelutilanteita. Ensimmäisenä hiljaisen tiedon ja sen erot näkyvään tietoon toi esiin unkarilainen Michael Polanyi 1950-luvulla. Hän kuvasi hiljaisen tiedon olevan sitä, että ”tiedämme enemmän kuin pystymme kuvaamaan”. (Virtainlahti 2009, 31–53.)

Japanilaiset kansainvälisen liiketoimintastrategian professorit Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat esitelleet hiljaisen tiedon käsitteen liiketalouden piirissä. He kuvailevat hiljaista tietoa meressä kelluvan jäävuoren avulla. Heidän kuvauksensa mukaan se tieto, joka voidaan kuvailla sanoin ja numeroin, on vain veden pinnan päällä näkyvä jäävuoren huippu. Kaikki omaamamme tieto, on puolestaan koko jäävuori, myös veden pinnan alla oleva osuus, jota emme näe. Pinnan alla oleva osuus jäävuoresta, on usein suurempi kuin uskomme tai ajattelemme. Se on luonteeltaan hiljaista tietoa, jota on sanallisesti vaikea kuvailla. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60; Virtainlahti 2009, 15–53.)



Suomessa hiljaista tietoa on tutkinut muun muassa Tuija Haldin-Herrgård. Hän on kuvannut hiljaisen tiedon olevan

- henkilökohtaista. Voidaan jakaa yksilöiden välillä kollektiivisesti.
- abstraktia. Ilmaistavissa muissa muodoissa kuin verbaalisesti.
- vaikuttaa yksilön kykyyn toimia itsenäisesti ja kyvykkäästi.
- saavutetaan kokemuksen kautta (Haldin-Herrgård 2008, 277.)

Sekä Nonaka ja Takeuchi (1995) että Haldin-Herrgård (2008) katsovat hiljaisen tiedon koostuvan ihmisen toiminnasta, kokemuksesta, henkilökohtaisista näkemyksistä, intuitioista ja aavistuksista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 60; Haldin-Herrgård 2008, 277).

Hiljaisen tiedon johtamisen haasteena on sen tunnistaminen ja esiin tuominen. Hiljainen tieto on henkilökohtaista koska se on syntynyt henkilökohtaisen pitkän oppimisprosessin kautta ja sulautunut ihmisen omaan toimintaan. Sen vuoksi hiljaista tietoa ei myöskään voi kokonaan erottaa ihmisestä esimerkiksi sen jakamiseksi. (Virtainlahti 2009, 72–75.)

Hiljaisen tiedon jakaminen alkaa aina yrityksen esimiesten ymmärryksestä ja asenteista kokemuksen ja hiljaisen tiedon tunnistamista, jakamista ja vaalimista kohtaan. Hiljaisen tiedon johtamisessa tulisi tunnistaa mitä tietoa on mahdollista tuoda esille ja muuttaa näkyväksi esimerkiksi dokumentoimalla ja mikä tieto vaatii omakohtaisen kokemuksen ja esimerkiksi kokeneemman työntekijän läsnäolon, jotta se voidaan jakaa henkilöltä toiselle. Organisaation tehtävänä on puolestaan mahdollistaa ja edesauttaa hiljaisen tiedon arvostamista, vaalimista ja jakamista luomalla edellytykset ja poistamalla esteet, jotka vaikeuttavat sen hyödyntämistä. Tämä vaatii toimivaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta, motivoituneita työntekijöitä sekä johtajia ja riittäviä aikaresursseja. (Virtainlahti 2009, 72–75, 136–139.)

Myös Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kiinnittäneet huomiota sen erottelemiseen, millainen tieto on mahdollista tehdä näkyväksi ja minkä tiedon siirtämiseen tarvitaan henkilökohtainen kokemus. He ovat luoneet uuden tiedon tuottamiseen tarkoitetun mallin, jossa yksilöt jakavat olemassa olevaa tietoaan toistensa kanssa siten, että se yhdistyy uudeksi

tiedoksi. Mallissa on kuvattu neljä eri vaihetta, joista tässä on esitelty kaksi, jotka erityisesti liittyvät myös perehdyttämiseen ja kirjallisen perehdytysmateriaalin merkitykseen. Heidän mukaansa:

- Sosialisatio tarkoittaa hiljaisen tiedon jakamista edelleen hiljaiseksi tiedoksi. Hiljaista tietoa jaetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tästä esimerkkinä voisi käyttää perinteistä mestari-kisälli-mallia, jossa kokeneempi työntekijä opastaa kokemattomampaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62–64; Virtainlahti 2009, 98–101.)
- Ulkoistaminen on puolestaan hiljaisen tiedon muokkaamista ja muuttamista näkyväksi. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi ja ymmärrettäväksi siten, että se on mahdollista myös jakaa muiden kanssa. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisten ohjeiden, kuvausten tai tarkistuslistojen laatimista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67; Virtainlahti 2009, 98–101.)

Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin tiedon ulkoistamisen vaiheessa hiljaisesta näkymättömästä tiedosta tehdään näkyvää. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67). Yksi keino tehdä tietoa näkyväksi on dokumentoida tai mallintaa sitä. Dokumentoinnilla tarkoitetaan työvaiheiden ja menetelmien kirjaamista. Kirjoittamalla tai kuvaamalla hiljainen tieto voidaan tuoda avoimeksi sekä työntekijälle itselleen että muulle organisaatiolle tai työyhteisölle. (Virtainlahti 2009, 94–96.)

Kun tieto ja osaaminen tehdään näkyväksi, myös sen arvostaminen mahdollistuu. Tästä on vastuu niin esimiehillä kuin jokaisella tiedon haltijallakin. (Virtainlahti 2009, 82–83.) Sosiaalityössä tiedon ja osaamisen näkyväksi tekemisellä on aivan erityisen tärkeä rooli esimerkiksi erilaisia päätöksiä perusteltaessa. Kuusisto-Niemi ja Kääriäinen (2005) ovat kirjoittaneet hiljaisen tiedon roolista sosiaalityössä ja tuoneet voimakkaasti esiin tarvetta dokumentoida, perustella ja tuoda näkyväksi sitä tietoa, jonka pohjalta sosiaalityössä tehdään päätöksiä. Heidän näkemyksensä mukaan mitä enemmän työkuultuurissa on hiljaista ja jakamatonta tietoa, sen hallitsemattomampaa ja ennakoimattomampaa työyhteisön toiminta on. He toteavat, ettei sosiaalityössä päätöksiä voi tehdä hiljaiseen tietoon perustuen vaan työ on perusteltava näkyvällä ja jäsentyneellä tavalla ja uskallettava kriittisesti arvioida hiljaiseksi kutsutun tiedon vaikutusta työhön ja asiantuntijuuteen. ”Oman työn arviointi ja kriittinen suhtautuminen sen dokumentointiin muodostaa asiantuntijuuden perustan.” (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005.)

Kaikkea tietoa ei kuitenkaan ole mahdollista muuntaa kirjalliseksi tai kuvata vaan se on luonteeltaan sellaista, jonka siirtymiseen vaaditaan vuorovaikutteista tilannetta ja oppimismahdollisuutta. Virtainlahti (2009) on tuonut esiin joitakin yhteistyön muotoja, jotka tukevat hiljaisen tiedon jakamista. Näitä ovat mm. tiimit ja työryhmät, mentorointi, mestari-oppipoika-malli, seniori-juniori-työparit, sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt, erilaiset verkostot sekä reflektio. Hiljaisen tiedon jakamista tukevat henkilöstötoiminnot ovat puolestaan rekrytointi, perehdyttäminen, työnopastus, koulutus ja kouluttaminen sekä kehityskeskustelu. Perehdyttämisjakso on tärkeä vaihe uuden työntekijän oppimisprosessissa. Perehdyttäjällä on mahdollisuus välittää uudelle työntekijälle työtehtävään ja organisaation toimintaan liittyvää hiljaista tietoa sekä olla osana luomassa hänelle itselleen halua tiedon välittämiseen siihen myönteisesti suhtautuvassa avoimessa ilmapiirissä. (Virtainlahti 2009, 116–133.)

### 3 Tapaamispaikkatoiminta

#### 3.1 Tapaamispaikkatoiminta Suomessa

Tapaamispaikkatoiminta on Suomessa verrattain uutta toimintaa, joka käynnistyi Ensi- ja turvakotienliiton toimesta 1980-luvulla (Oranen 2004, 10). Vuodesta 2015 lähtien tapaamispaikkatoiminta eli valvotut ja tuetut tapaamiset sekä valvotut vaihdot, on ollut sosiaalihuoltolain mukainen maksuton sosiaalipalvelu, joka kullakin kunnalla on velvollisuus tarjota kuntalaisille lapsille. Sosiaalihuoltolain mukaan lapsen ja vanhemman välisten tapaamisten valvonnalla huolehditaan siitä, että lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta annetun lain 2 §:ssä tarkoitettu tapaamisoikeus toteutuu lapsen edun mukaisesti. Tapaamisten valvonta perustuu joko sosiaalilautakunnan vahvistamaan sopimukseen tai tuomioistuimen päätökseen, jossa määritellään tarvittavien toimenpiteiden sisältö. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014, 27§.) Joulukuun alussa 2019 velvoite kunnille toteuttaa valvottuja ja tuettuja tapaamisia sekä valvottuja vaihtoja tuli myös kirjatuksi uudistuneeseen lakiin lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta. (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 190/2019, 9b§).

Palveluiden kirjaaminen lakisääteiseksi velvollisuudeksi kunnille on ollut merkittävä askel asiakkaiden tasapuolisen kohtelun sekä palvelun saatavuuden näkökulmasta.

Aiemmin palvelua joko oli tarjolla tai ei ollut, riippuen kunnasta. Käytännöt ovat kuitenkin yhä vaihtelevia siinä tuottaako kunta palvelun itse vai ostaako se sen esimerkiksi

yksityiseltä palveluntuottajalta. Muun muassa tämän takia käytännöt valvottujen tapaamisten järjestämisestä ovat tänäkin päivänä eri paikkakunnilla melko vaihtelevia. Tilanne vaikeuttaa toiminnan järjestelmällistä ja valtakunnallista kehittämistä ja yhtenevien käytäntöjen luomista.

Alun alkaen tapaamispaikkatoiminta alkoi 1980-luvulla käytännön tarpeesta, kun yhdistykset, jotka toimivat perheiden kanssa huomasivat, että eronneilla vanhemmilla oli tarve saada apua lasten tapaamisten järjestämiseen. Alkuvaiheessa tapaamispaikka oli usein paikka, jota emännöi yhdistyksen vapaaehtoinen tapaamispaikkaemäntä tai -isäntä. Vähitellen kävi ilmi, että tapaamisiin liittyi muitakin ongelmia kuin vain tapaamistilaan liittyvät haasteet. Tapaavan vanhemman ollessa lapsen kanssa oli lisäksi usein huoli lapsen hoidosta ja turvallisuudesta. (Oranen 2004, 10.) Tapaamispaikkatoiminnan laajentumista vei eteenpäin vuoden 1984 laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta, joka painotti lapsen oikeutta molempiin vanhempiinsa. Lapsen oikeus molempiin vanhempiin on myös ollut alusta asti tapaamispaikkatoiminnan johtavana ja työtä ohjaavana periaatteena. Lisäksi lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen on tapaamispaikkatoiminnan keskeisiä ajatuksia. Lapsen kasvulle nähdään parempana, että hän tietää ja tuntee vanhempansa sen sijaan, että hänellä olisi vain luomansa mielikuva tai kuvitelma vanhemmasta. (Kalavainen 2004, 15–18.)

Koska tapaamispaikkatoiminta on yhä verrattain uutta toimintaa, on siitä olemassa tutkittua tietoa ja kirjallisuutta toistaiseksi melko vähän. (Forsberg & Pösö 2004, 37). Ensi- ja turvakotien liitto perusti vuonna 2002 tapaamispaikkaprojektin, jonka tuloksena muun muassa sanoitettiin tapaamispaikan perustehtävä sekä nimettiin palvelut, joita tapaamispaikka tarjoaa: tapaamispaikkatoiminta on ammatillinen ja ammatillisesti ohjattu palvelu, joka mahdollistaa lapsen ja hänestä erossa asuvan vanhemman turvallisen tapaamisen. Tapaamispaikkatoiminnan tarjoamia palveluita ovat valvottu tapaaminen, tuettu tapaaminen sekä valvottu vaihto. (Kalavainen 2004, 21.) Vuonna 2015 Ensi- ja turvakotien liitto julkaisi tapaamispaikkatoiminnan laatukriteerit, joissa on palvelukuvausten lisäksi määriteltä muun muassa tapaamispaikan palveluprosessi sekä arvot. (Ensi- ja turvakotien liitto Ry 2015).

Valvottu tapaaminen voidaan järjestää, kun halutaan turvata tapaamisten sujuminen erilaisissa riskitilanteissa. Perheessä on voinut olla esimerkiksi väkivaltaa tai kaappausuhka. Valvotussa tapaamisessa työntekijä on samassa tilassa tai jatkuvassa näkö- ja kuuloyhteydessä tapaajiin. Valvonnan tarve perustuu viranomaisen määrittelyyn. (Kalavainen 2004, 21.)

Tuettu tapaaminen voidaan järjestää, kun vanhemmuudessa tarvitaan tukea, huolto- ja tapaamisselvitykset ovat kesken tai vanhempien välillä on luottamuspuola. (Kalavainen 2004, 21). Tuetussa tapaamisessa tuen tarve ja tapaamisvalvojan rooli määritellään perheen yksilöllisten tarpeiden mukaan (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008, 2). Tuetussa tapaamisessa valvonta ei välttämättä ole yhtä intensiivistä kuin valvotussa tapaamisessa (Kalavainen 2004, 21). Toisaalta tuettuja tapaamisia voidaan järjestää esimerkiksi tilanteessa, jolloin vanhempi ja lapsi vasta tutustuvat toisiinsa (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008, 8). Kyseisessä tilanteessa vanhempi saattaa tarvita hyvinkin intensiivistä tukea ja ohjausta vanhemmuutensa kasvun tueksi.

Valvottu vaihto voidaan järjestää, kun vanhempien välillä on lähestymiskielto tai eroristiriidat tai muut riidat estävät vanhempien vuorovaikutuksen. Valvotun vaihdon tavoitteena on varmistaa, että lapsi voi turvallisesti siirtyä toisen vanhemman luokse. Työntekijä rauhoittaa tilanteen niin, ettei lapsi joudu vanhempien ristiriitojen keskelle. (Kalavainen 2004, 22.) Tarvittaessa kaikki tapaamispaikan palvelut voidaan järjestää ilman vanhempien välistä kohtaamista (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008, 3).

### 3.2 Tapaamispaikkatoiminta Espoossa

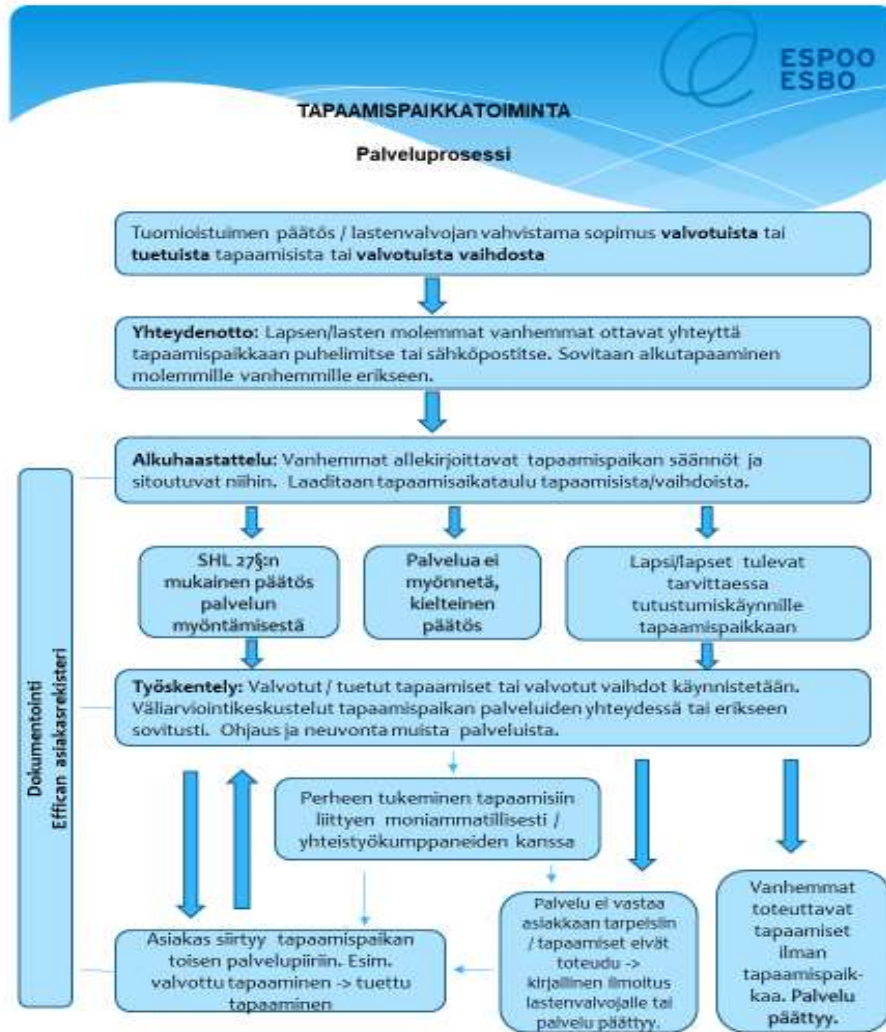
Espoossa tapaamispaikkatoiminnan palveluita on kunnan omana toimintana ollut saatavilla huhtikuusta 2007 lähtien. Tapaamispaikkatoiminta alkoi projektin suunnitteluvaiheella 20.12.2006 ja ensimmäiset tapaamiset Espoon tapaamispaikassa järjestettiin 13.4.2007. Toiminta vakinaistettiin sosiaalilautakunnan päätöksellä kunnan tarjoamaksi sosiaalipalveluksi 1.1.2008. Espoon tapaamispaikkatoimintaa luodessa käytettiin vahvasti tukena Ensi- ja turvakotien kokemusta ja heidän laatimiaan laatukriteerejä ja palvelut toteutuvat heidän laatimansa kuvauksen mukaisella tavalla. Lisäksi toimintaa peilattiin sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2006 tekemään selvitykseen lasten tuetuista ja valvotuista tapaamisista. (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008, 11.) Palvelukuvauksia ja niiden sisältöä on tarkistettu aina mm. lakimuutoksia vastaavaksi, mutta tarvittavat muutokset ovat olleet hyvin pieniä ja pääpiirteissään palvelukuvaukset sekä palveluiden sisältö on pysynyt toiminta-ajan samanlaisena.

Espoossa tapaamispaikkatoiminnalla on vastaava ohjaaja, joka vastaa tapaamispaikkatoiminnan järjestelyistä sekä toiminnan koordinoinnista käytännön tasolla. Vuoden 2017 alusta vastaavalla ohjaajalla on ollut työparinaan ohjaaja. Helmikuussa 2021 tapaamispaikkatoiminnassa aloitti toinen ohjaaja, jonka jälkeen kaupungin omia työntekijöitä on toiminnossa kolme. Tapaamispaikan aukioloaikoina tapaamispaikassa on lisäksi ohjaaja henkilöstöpalveluyrityksen kautta, jotka toimivat tapaamisten valvojina. Espoon organisaatiossa tapaamispaikkatoiminta kuuluu perheoikeudellisiin palveluihin ja toiminnan esimiehenä toimii perheoikeudellisten palvelujen päällikkö.

Espoon perheoikeudellisten palvelujen yksikön tapaamispaikassa toteutetaan valvottuja, ja tuettuja tapaamisia sekä valvottuja vaihtoja, joista on annettu tuomioistuimen päätös tai vahvistettu lastenvalvojan vahvistama tapaamissopimus. Lisäksi palveluita toteutetaan lastensuojelun tai perhesosiaalityön työntekijän palvelupyynnöllä. Lastensuojelun sijoittamien lasten tapaamisia ei Espoossa toteuteta perheoikeudellisten palvelujen yksikön tapaamispaikassa vaan ne toteutetaan toisen yksikön toimesta. (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista, 8.)

Vanhemmat ottavat yhteyttä tapaamispaikkaan saatuaan lastenvalvojan vahvistaman sopimuksen tai tuomioistuimen päätöksen koskien tapaamispaikan palveluita. Vanhempien kanssa toteutetaan alkuhaastattelu, jonka jälkeen tapaamiset on mahdollista käynnistää. Ennen tapaamisten alkua lapselle on mahdollista sopia tutustumiskäynti tapaamispaikkaan.

Seuraavassa prosessikaaviossa on kuvattu tapaamispaikkatyön prosessi Espoossa.



Kuvio 4. Espoon tapaamispaikkatoiminnan palveluprosessi

Tapaamispaikan palveluita toteutetaan lastenvalvojan vahvistamaan sopimukseen, tuomioistuimen päätökseen tai lastensuojelun tai perhesosiaalityön kirjaamaan palvelupyyntöön kirjatun sisällön mukaisesti. Yleisimmin palvelu päättyy, kun vanhemmat tekevät uuden tapaamissopimuksen tai saavat oikeudesta ratkaisun, jonka mukaan tapaamiset toteutuvat ilman tapaamispaikan palveluita.

### 3.3 Valvojan ja ohjaajan rooli tapaamispaikkatoiminnan palveluissa

Sosiaalihuoltolain soveltamisoppaassa (2017) on määritelty tapaamisia valvovan työntekijän rooli valvottujen ja tuettujen tapaamisten sekä valvottujen vaihtojen aikana. Lainsäädännössä työntekijöistä käytetään nimitystä valvoja. Yleisesti ottaen valvoja huolehtii

tapaamisten aikana siitä, että tapaaminen toteutuu lapsen edun mukaisesti. Lapsella ja vanhemmalla tulee tapaamisten aikana olla mahdollisuus keskinäiseen yhdessäoloon. Valvojan tulee kuitenkin pystyä seuraamaan tilannetta ja tarvittaessa puuttumaan tapaamisen kulkuun. Erityisesti valvoja kiinnittää tapaamisen aikana huomiota siihen, että lapsi voi tuntea olonsa turvalliseksi ja viihtyisäksi. Tapaamisvalvojan tehtävänä on varmistaa, ettei lasta vahingoiteta fyysisesti tai psyykkisesti tapaamistilanteissa ja ettei lasta esimerkiksi viedä pois tapaamispaikasta ilman, että asiasta on ennalta sovittu. Lisäksi tapaamisvalvojan tulee omalla toiminnallaan edistää tapaamisen onnistumista ja tukea lapsen ja vanhemman välistä suhdetta esimerkiksi auttamalla lapsen ja vanhemman suhdetta alkuun tai opastamalla käytännön asioissa ja lapsen hoidossa. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 79–81.)

Sosiaalihuoltolaissa (2014) tapaamispaikkatoiminnan valvojalle on kirjattu oikeus päättää, että tapaamista ei aloiteta tai vaihtoa ei suoriteta, tai keskeyttää tapaamisen, jos se on välttämätöntä lapsen edun vuoksi. Tällainen tilanne saattaisi tulla kyseeseen, mikäli vanhempi esimerkiksi saapuisi tapaamiseen päihtyneenä. Laki mahdollistaa vain yksittäisen tapaamiskerran peruuttamisen tai keskeyttämisen eikä siten anna tapaamispaikalle oikeutta päättää, ettei tapaamisia jatkossa järjestetä. Valvojan on annettava toimivaltaiselle lastenvalvojalle kirjallinen selvitys keskeyttämisestä tai muusta syystä toteutumatta jääneistä sovitusta tapaamisista. Selvityksen tulee sisältää valvojan tiedossa olevat syyt tapaamisen estymiseen tai keskeyttämiseen. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 79–81.)

Lain velvoittaman lapsen ja vanhemman välisten tapaamisten valvonnan ja tuen lisäksi tapaamispaikassa työskennellään perheiden kanssa myös tapaamisten ulkopuolella. Tavoitteena on tällöin paitsi lapsen edun mukaisten tapaamisten toteuttaminen, mutta myös vanhempien välisen sovinnollisuuden ja perheen kokonaistilanteen edistäminen. Espoon tapaamispaikassa saatujen kokemusten perusteella tapaamispaikkatoiminnan puitteissa on merkittävä mahdollisuus ylläpitää ja tukea lapsen ja hänestä erossa asuvan vanhemman suhdetta, sekä koko perhettä haastavassa elämäntilanteessa (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008, 6.) Vanhempien yhtenä ensisijaisena tehtävänä voidaan pitää lapsen edun ajattelua ja huomiointamista. Tapaamispaikassa näyttäytyy kuitenkin usein tilanteita, joissa vanhempien kyky nähdä tilanne lapsen silmin on heikentynyt. Joskus lapsi nähdään esimerkiksi entisen kumppanin jatkeena eikä omana itsenään. (Kalavainen 2004, 30.) Lisäksi useat muut asiat kuten vanhempien eroon liittyvät kärjistyneet ristiriidat, erimielisyydet huolto-

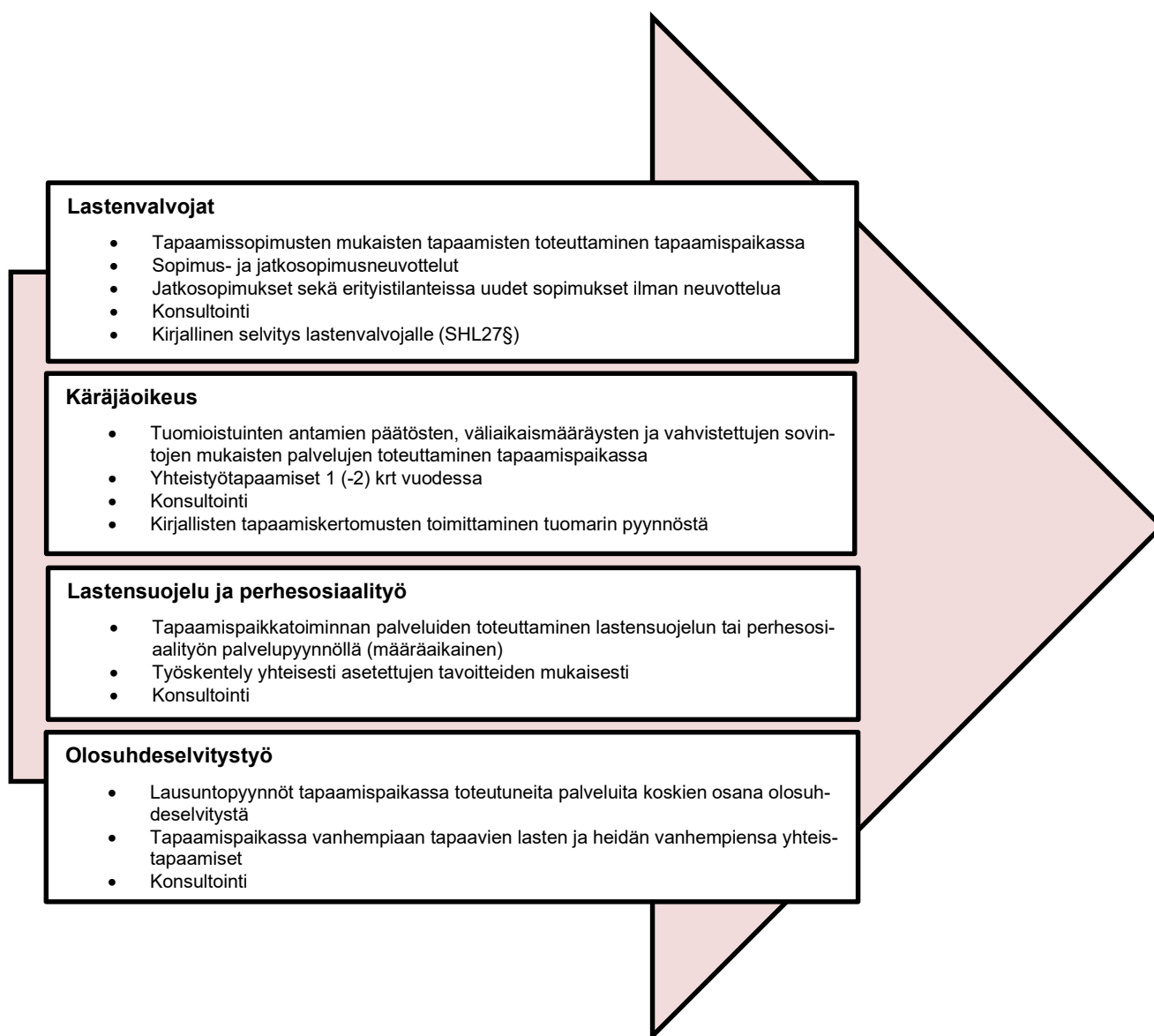


ja tapaamisasioista sekä päihde- ja mielenterveysongelmat saattavat aiheuttaa tilanteita, joissa perhe tarvitsee ulkopuolista apua ja tukea vanhemman ja lapsen tapaamisten järjestämiseen ja toteuttamiseen turvallisesti ja rauhallisesti, mutta myös tukea nähdäkseen asiat lapsen kannalta, lapsen näkökulmasta. Työskentelyn kautta on mahdollisuus päästä kiinni todellisista kysymyksistä sekä keskustelujen kautta tuoda vanhemmille esiin lasta ja hänen näkökulmaansa. Tapaamispaikan asiakasperheiden osalta on havaittu, että tapaamisiin tapaamispaikassa liittyy prosessi, jonka aikana lapsen ja tapaa-javanhemman suhde kehittyy sekä vanhempien välinen luottamus kasvaa. Tapaamispaikkatoiminnan puitteissa on myös otollinen tilaisuus ohjata perheitä tai perheenjäseniä muiden palveluiden piiriin, joita he tarvitsevat tai joista he mahdollisesti hyötyvät. (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008, 5.)

Hyvin usein tapaamispaikan palveluita käyttävät perheet ovat tilanteessa, jossa vanhemmat ovat tapaamisista sekä niihin liittyvistä järjestelyistä eri mieltä. Noin puolet Espoon tapaamispaikan asiakkaista ohjautuvat tuomioistuimen päätöksen tai väliaikais määräyksen perusteella. Lapsen asemaa vanhempien erossa, lapsen lojaliteettiristiriitaa vanhempien riitojen välissä sekä näiden aiheuttamaa riskiä lapsen hyvinvointiin ja kehitykseen liittyen on nostettu esiin monellakin taholla. Karttunen on väitöksessään (2010) tutkinut lapsen kuulemisen psykologista kehystä huolto- ja tapaamisriidoissa ja painottanut sovittavien työskentelymallien merkitystä eronneiden vanhempien kanssa työskennellessä (Karttunen 2010, 177). Tapaamispaikkatoiminnan piirissä on usein nähtävissä vanhempien välisten erimielisyyksien vaikutukset lapseen. Yksi tapaamispaikan merkittävistä tavoitteista on vanhempien sovinnollisuus lasta koskevissa asioissa, perheen tilanteen rauhoittaminen sekä pyrkimys siihen, että perhe jatkossa pystyisi huolehtimaan tapaamisten toteuttamisesta ilman tapaamispaikan palveluita.

### 3.4 Tapaamispaikkatoiminnan yhteistyötahot ja asiakastyön rajapinnat

Tapaamispaikkatoiminnassa tehdään yhteistyötä useiden eri viranomaistahojen kanssa. Yhteistyötä säätelee lainsäädäntö, kuten muun muassa Sosiaalihuoltolaki, Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta sekä hallintolaki. (Sosiaalihuoltolaki 2014, 27§; Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 2019, 8§–9§; Hallintolaki 2003, 20§). Yhteistyötä tehdään erityisesti lastenvalvojien, käräjäoikeuksien, lastensuojelun sekä perhesosiaalityön ja olosuhdeselvitystyön kanssa.



Kuvio 5. Espoon tapaamispaikkatoiminnan viranomaisyhteistyö ja asiakastyön rajapinnat.

### 3.4.1 Lastenvalvojatyö

Lastenvalvojat vahvistavat lapsen vanhempien välisiä lapsen asumiseen, huoltoon, tapaamisiin ja elatukseen liittyviä sopimuksia. Lastenvalvoja avustaa vanhempia sopimusten laadinnassa ja valvoo, etteivät sopimukset ole lapsen edun vastaisia. Oikeudellisesti lastenvalvojan vahvistama sopimus on saman arvoinen kuin tuomioistuimen päätös. (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 2019, 8§.)

Vanhemmat voivat tapaamissopimuksella sopia, että tapaamiset toteutuvat tapaamispaikassa valvotusti tai tuetusti tai, että lapsen tapaamisiin liittyvät vaihtotilanteet toteutuvat valvotusti tapaamispaikassa. Lastenvalvoja voi vahvistaa sopimuksen, jos tuki tai valvonta on tarpeen lapsen edun kannalta perustellusta syystä. Tapaamiset voidaan vahvistaa valvotuiksi vain, jos tapaamisten tukeminen tai valvotut vaihdot eivät riitä turvaamaan lapsen etua. (Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 2019, 8§–9§.)

Tapaamissopimuksessa määritellään mistä tapaamispaikan palvelusta on kyse, kuinka usein tapaamisia tulisi olla ja kuinka pitkä yksittäinen tapaaminen on. Tapaamispaikan käytön on tavoite olla aina tilapäistä, jonka vuoksi tapaamissopimukset tapaamispaikan palveluita koskien ovat pääsääntöisesti määräaikaaisia, noin 4-12 kuukautta kestäviä. Tämän jälkeen tapaamissopimusta arvioidaan neuvottelussa uudelleen. Tapaamissopimuksella vanhempien on myös mahdollista sopia muista tapaamisiin liittyvistä edellytyksistä kuten esimerkiksi siitä, että tapaava vanhempi todistaa päihteettömyytensä tapaamispaikassa puhaltamalla alkometriin.

Espoossa lastenvalvojien ja tapaamispaikkatoiminnan yhteistyö on tiivistä. Tapaamispaikkatoiminnan ohjaaja osallistuu tapaamissopimusneuvotteluun, mikäli lastenvalvojalla on ennalta tiedossaan, että vanhemmilla on tarve sopia tapaamisista tapaamispaikassa. Lisäksi tapaamispaikan ohjaaja osallistuu neuvotteluihin, joissa vanhemmat sopivat tapaamissopimuksen jatkosta. Erityisissä, erikseen harkituissa tilanteissa jatkosopimuksen tai sopimuksen toisesta tapaamispaikan palvelusta tekeminen myös ilman erillistä neuvottelua voi olla perusteltua. Tällöin lastenvalvoja laatii tapaamissopimuksen erikseen sovitusti ja vanhemmat allekirjoittavat sopimuksen esimerkiksi tapaamispaikassa asioidessaan.

Sosiaalihuoltolaissa on määritelty tapaamispaikan valvojalle oikeus päättää, ettei tapaamista aloiteta tai keskeyttää tapaaminen, mikäli se on välttämätöntä lapsen edun vuoksi.

Tällaisessa tilanteessa valvojan on annettava toimivaltaiselle lastenvalvojalle kirjallinen selvitys keskeyttämistään tai muusta syystä toteutumatta jääneistä sovituista tapaamisista. Sosiaalihuoltolain soveltamisoppaan (2017) mukaan kyseinen selvitys aiheuttaa lastenvalvojalle sosiaalihuoltolain 36 §:n mukaisesti toimimisvelvollisuuden. Lastenvalvojan tulee huolehtia, että asiakkaan kiireellisen avun tarve arvioidaan välittömästi ja että asiakkaalle tehdään tarvittaessa palvelutarpeen arviointi. (Sosiaalihuoltolaki 2014, 27§; Sosiaalihuollon soveltamisopas 2017, 82.)

### 3.4.2 Tuomioistuimet

Tuomioistuin voi päättää samoin edellytyksin kuin lastenvalvoja vahvistaa tapaamisso-  
pimuksen, että tapaamiset toteutetaan tuettuina tai valvottuina tai valvotuina vaihdoin.  
(Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 2019, 9b§). Lisäksi vanhempien on mah-  
dollista sopia tapaamispaikan palveluiden käytöstä asiantuntija-avusteisessa huoltoriito-  
jen sovittelussa, jolloin kyseessä on vanhempien välinen sovintoratkaisu, jonka tuomio-  
istuin on vahvistanut. Tuomioistuimen päätöksissä sekä sovintoratkaisuissa käy ilmi  
mistä tapaamispaikan palvelusta on kyse, kuinka usein tapaamisia tulisi olla, kuinka pitkä  
yksittäinen tapaaminen on sekä mahdolliset muut asiaan liittyvät reunaehdot.

Espoon perheoikeudellisten palvelujen yksikkö erilaisissa kokoonpanoissa tapaa Länsi-  
Uudenmaan käräjäoikeuden perheoikeuden tuomareita noin 1-2 kertaa vuodessa, jolloin  
keskustellaan yhteistyö- ja rajapintoihin liittyvistä asioista. Lisäksi tuomarit ovat säännöl-  
lisesti tapaamispaikkaan puhelimitse yhteydessä esimerkiksi ratkaisua antaessaan. Asi-  
akkaan etua palvelee se, että tuomareiden antamat ratkaisut ovat sellaisia, että ne on  
mahdollista tapaamispaikassa toteuttaa, minkä vuoksi yhteistyö tuomareiden ja tapaa-  
mispaikan välillä on merkityksellistä. Erityisissä tilanteissa tuomarit ovat myös pyytäneet  
tapaamispaikan asiakaskertomuksia ratkaisunsa tueksi.

### 3.4.3 Lastensuojelu ja perhesosiaalityö

Vuodesta 2018 lähtien Espoon tapaamispaikka on toteuttanut valvottuja ja tuettuja ta-  
paamisia sekä valvottuja vaihtoja myös lastensuojelun ja perhesosiaalityön palvelupyynn-  
nön perusteella. Palvelut toteutetaan sosiaalihuoltolain (2014) 28§:n mukaisena muuna  
sosiaalipalveluna, johon ei kunnalla ole suoranaista velvollisuutta. Palveluiden toteutta-

minen on mahdollista tilanteessa, jossa vanhemmat odottavat neuvotteluaikaa lastenvalvojalle tai käsittelypäivää käräjäoikeuteen ja lastensuojelun tai perhesosiaalityön työntekijä arvioi, että tapaamisten käynnistäminen olisi lapsen edunmukaista jo ennen virallisen lainvoimaisen sopimuksen tai päätöksen saamista. Palvelupyynnöstä käy ilmi mistä tapaamispaikan palvelusta on kyse, kuinka usein tapaamisia tulisi olla, kuinka pitkä yksittäinen tapaaminen on sekä mahdolliset muut tapaamisia koskevat reunaehdot.

Lastensuojelun tai perhesosiaalityön palvelupyynnöllä toteutettujen tapaamisten osalta pyritään tiiviiseen yhteistyöhön tapaamispaikan ja perheen lastensuojelun tai perhesosiaalityön työntekijän kanssa. Tätä tavoitetta tukee mm. yhteinen asiakastietojärjestelmä, jossa lastensuojelun ja perhesosiaalityön sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden on mahdollista päästä seuraamaan ja lukemaan tapaamispaikan tekemiä tapaamis- ja asiakaskertomuksia. Palvelupyynnöillä toteutuvat asiakkuudet ovat pääsääntöisesti 2-6 kuukautta pitkiä. Tämän jälkeen vanhemmat tekevät tarvittaessa lastenvalvojan vahvistaman tapaamissopimuksen tai saavat asiaa koskevan ratkaisun käräjäoikeudesta.

#### 3.4.4 Olosuhdeselvitystyö

Espoossa lain lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 16§:n mukaisia olosuhdeselvityksiä tekevät sosiaalityöntekijät pyytävät tarvittaessa lausunnon tapaamispaikassa toteutuneista palveluista. Tiedot pyydetään lain sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 20§:n perusteella. (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 22.9.2000/812, 20§).

Mikäli lapsen ja vanhemman väliset tapaamiset toteutuvat tapaamispaikassa, on mahdollista sopia, että sosiaalityöntekijä tulee tapaamispaikkaan seuraamaan lapsen ja vanhemman yhdessäoloa ja vuorovaikutusta.

## 4 Menetelmälliset ratkaisut

### 4.1 Lähtökohdat ja tavoitteet kehittämiselle

Tapaamispaikkatoiminta on koko perhe- ja sosiaalipalveluiden kentässä hyvin pieni, vaikkakin koko ajan kasvava palvelu. Tapaamispaikkatoiminnan resurssit ovat erittäin rajalliset sekä henkilöstön rakenne poikkeava valtaosasta muista kunnallisista palveluista. Tapaamispaikkatoiminnan täysiaikaisina työntekijöinä toimivat tapaamispaikan

vastaava ohjaaja sekä kaksi ohjaajaa, kun taas pääosin tapaamisten valvonnan toteuttavat henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevät tuntityöntekijät. Toiminnon kehittäminen on ollut pääasiallisesti tapaamispaikan vastaavan ohjaajan vastuulla eikä sille ole ollut johdonmukaista arviointia ja seurantaa. Vastaava ohjaaja on ollut virassaan toiminnan käynnistämisestä lähtien ja osaltaan tämän vuoksi valtaosa tapaamispaikkatoiminnan työskentelytavoista, käytännöistä ja prosesseista ovat jääneet kirjaamattomana käytännön tietona vastaavan ohjaajan, ohjaajien sekä osin tapaamisvalvojen haltuun. Perehdytyksestä vastaa tapaamispaikassa pääosin vastaava ohjaaja sekä hänen apunaan vakinaiset ohjaajat. Kirjallisen perehdytysmateriaalin puuttuminen tekee perehdytyksestä helposti kuitenkin sattuman varaista, eikä asioihin ole kirjallisen materiaalin avulla mahdollista palata. Toiminnan ja henkilöstön määrän kasvaessa tilanne ei sellaisenaan ole kestävä.

On oletettavaa, että tapaamispaikkatoiminta ja sen asiakasmäärät myös jatkossa tulevat kasvamaan sekä sen myötä henkilöstön määrä lisääntymään. Lisäksi tulevaisuudessa on mahdollista, jopa todennäköistä, että sosiaalityötä tullaan sote-ratkaisun tai muiden vastaavien uudelleen järjestelyjen myötä toteuttamaan suuremmissa toimintayksiköissä. Myös tämän vuoksi perehdyttämisen tulee työyksiköissä olla laadukasta, johdonmukaista sekä säännöllinen kehittämiskohde. Kirjallisen perehdytysmateriaalin kokoaminen ja luominen on yksi askel Espoon tapaamispaikkatoiminnan kehittämistä, laadun ylläpitämistä sekä sisällön näkyväksi tekemistä.

#### 4.2 Kehittämistehtävät

Työelämässä tapahtuva tutkimus- kehittämis- ja innovaatiotyö on kiinteästi käytännön tarpeeseen sekä tarpeiden kartoittamiseen perustuvaa jatkuvaa kehittämistä ja uudistamista. Tarkoituksenmukaisen kehittämistehtävän löytämiseksi on tarpeen huolellisesti pohtia kehittämistarpeita. Hyvä kehittämistehtävä koskettaa konkreettisesti kehittämissuhteiden todellisuutta. Jotta tutkija voi asettaa kehittämistehtävän, on hänen ymmärrettävä ympäristöä ja toimintaa, jossa kehittämistyö tehdään. (Pitkäranta 2014, 44–49.) Kehittämistehtävän muotoiluun on tarpeen kiinnittää huomiota. On tavallista, että esimerkiksi opinnäytetyön tekijä tai aloitteleva tutkija työn alkuvaiheessa asettaa itselleen hyvin laajan tutkimusongelman tai kysymyksen, jota ei ole realistista pystyä yhdessä tutkimuksessa käsittelemään. Selkeästi rajattu ja tarkka tutkimuskysymys tai kehittämistehtävä helpottaa rajaamaan työskentelyä ja koko prosessia. Muodoltaan hyvä kehittämistehtävä on yksiselitteinen ja selkeä ja sisältää kiteytyksen kehitettävästä aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Espoon tapaamispaikkatoiminnan kehittämisprosessin alussa ajatuksena oli laajemmin kuvata mallintamisen keinoin tapaamispaikkatoiminnan työprosesseja sekä laatia ja koota perehdytysmateriaali. Prosessin aikana kehittämistehtävät kuitenkin tarkentuivat ja kehittämiskohteeksi rajautui perehdyttäminen Espoon tapaamispaikassa.

Aiemmin kuvattujen Espoon tapaamispaikkatoiminnan kehittämistarpeiden pohjalta opinnäytetyön kehittämistehtäviksi muotoutuivat seuraavat:

- Espoon tapaamispaikan työntekijöiden toiveiden ja tarpeiden selvittäminen perehdytysprosessiin liittyen.
- Toimivan kirjallisen perehdytysmateriaalin (perehdytysopas ja -suunnitelma) luominen.

#### 4.3 Tutkimukselliset kehittämistyön menetelmät

Perehdytysmateriaalin koostamiseen liittyvä kehittämistyö sijoittuu laadullisen tutkimuksen viitekehykseen. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan todellista elämää ja sillä tavoitellaan yleisesti jonkin ilmiön ymmärtämistä ja selittämistä, tulkintaa ja soveltamista sekä usein myös mallintamista. Laadullisen tutkimuksen katsotaan olevan tilanteeseen eli kontekstiin sidottua ja sille on ominaista erilainen luonnehdinta, kuvailu ja reflektiivisyys. Laadullinen tutkimus ei ole yhtenäinen tutkimusote, vaan se rakentuu useista lähestymistavoista ja tutkimusperinteistä. Laadullinen tutkimus syntyy teorian, käsitteiden ja aineiston vuorovaikutuksessa. (Vuori n.d., Pitkäranta 2014, 20–24.) Aineistonkeruumenetelminä laadullisissa tutkimuksissa ovat usein haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista asiakirjoista koottu tieto. Näitä eri menetelmiä on mahdollista käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoilla yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta sekä resursseista, joita tutkimukseen on käytettävissä. Usein laadullisessa tutkimuksessa on hyväkin pyrkiä aineiston hankintaan monikanavaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–84; Pitkäranta 2014, 20.)

Koska kyseessä oli kehittämistehtävä, johon haluttiin mukaan myös työyhteisön osallisuutta, päädyttiin itse kehittämistyön osalta käyttämään toimintatutkimuksellista otetta. Taustatietoa kehittämisen kohdentamiseksi haettiin puolestaan teemahaastattelulla,

jotta materiaalista tulisi tarkoituksenmukainen ja työntekijöitä palveleva. Itse tarkoituksenmukaisen perehdytysmateriaalin laatimisen lisäksi kehittämisesä koettiin erityisen tärkeäksi työntekijöiden näkemysten selvittäminen heidän toiveistaan ja tarpeistaan perehdytysmateriaalia kohtaan sekä siitä mihin he erityisesti kaipaavat parannusta.

#### 4.4 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu on usein käytetty tapa, jolla hankitaan laadullista aineistoa. Joustavuutensa ansiosta se sopii aineistonkeruumenetelmäksi monenlaisiin tutkimuksiin. (Eskola & Lätti & Vastamäki 2018, 27; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Rakenteeltaan teemahaastattelu sijoittuu strukturoidun lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelua ohjaavat ennalta suunnitellut teemat, joita käydään läpi keskustelunomaisesti. Haastattelutilanteessa jätetään tilaa vapaalle keskustelulle vaikkakin haastattelija pyrkii huolehtimaan siitä, että kaikki ennalta suunnitellut teemat tulevat käsitellyksi. Teemojen puhumisjärjestys ja muotoilu on kuitenkin vapaa ja haastattelijan päätettävissä. Haastattelijan on tärkeää olla perehtynyt huolellisesti aihepiiriin, jota haastattelut koskevat sekä haastateltavien tilanteeseen. Näin haastattelu on mahdollista kohdentaa tarkoituksenmukaisiin teemoihin. Teemat nousevatkin yleensä luontevasti esiin tutkijan perehtyessä tutkittavaan aiheeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Teemahaastattelussa pyritään ottamaan huomioon ihmisten tekemiä tulintoja asioista ja ilmiöistä, heidän asioille antamia merkityksiä sekä sitä miten nämä merkitykset muodostuvat vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66).

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa myös haastattelijalla on oma roolinsa eikä sitä pyritäkään poissulkemaan. Haastattelijan aktiivinen rooli, esimerkiksi nyökkäykset, joilla hän ilmaisee kuuntelevansa ja olevansa kiinnostunut haastateltavan kertomasta ovat omiaan tekemään tilanteesta luontevamman ja miellyttävämmän ja rohkaisemaan haastateltavaa kertomaan kokemuksistaan. (Juhila n.d.; Eskola ym. 2018, 28.)

Ryhmähaastattelu on mahdollista toteuttaa esimerkiksi teemahaastattelurungon avulla. Haastattelijan tehtävänä on silloin huolehtia, että kaikki teemat käydään läpi sekä tukea ja ohjata sekä innostaa ja monipuolistaa keskustelua. Ryhmähaastattelun tavoitteena on, että keskustelu on vapaamuotoista, jonka vuoksi strukturoidut kysymykset eivät sovellu siihen. Ryhmähaastattelu on toimiva metodi esimerkiksi silloin kun tutkimukseen



ollaan orientoitumassa ja sen suuntaa on tarpeen vahvistaa tai kirkastaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Keväällä 2020 Espoon tapaamispaikassa työskenteli 9 ohjaajaa henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Lisäksi tapaamispaikassa oli yksi kaupungin vakinainen ohjaaja. Maaliskuussa 2020 osana perehdyttämiseen liittyvää kehittämistyötä toteutettiin tapaamispaikan ohjaajille suunnattu teemahaastattelu ryhmähaastatteluna. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä aineistoa sen selvittämiseksi, millaisia kokemuksia ohjaajilla oli saamaan perehdytyksestä Espoon tapaamispaikassa, mitä perehdytyksessä oli ollut hyvää ja mikä huonoa sekä millaista he katsovat hyvän perehdytyksen olevan. Lisäksi haluttiin selvittää millaista kirjallista materiaalia he kokevat tarvitsevansa työnsä tueksi Espoon tapaamispaikassa. Kysymykset ja haastatteluteemat suunniteltiin siten, että halutuista aiheista saataisiin tietoa. Kysymykset kävi läpi opinnäytetyön ohjaaja sekä tapaamispaikkatiimin ulkopuolinen perheoikeudellisen yksikön työntekijä. He kokivat kysymykset tarkoituksenmukaisina.

Haastattelu toteutettiin ennalta sovittuna ajankohtana tapaamispaikan tiimipalaverin aikana, johon kaikki tapaamispaikan ohjaajat oli kutsuttu. Ohjaajat osallistuvat tiimipalaveriin omien mahdollisuuksiensa mukaan ja se on osallistujille palkallista työaikaa. Henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevät ohjaajat ilmoittavat etukäteen osallistuvatko tiimipalaveriin. Normaalin käytännön mukaisesti toimittiin myös kyseisen tiimipalaverin kohdalla, jonka aikana haastattelu toteutettiin. Ohjaajilla oli ennalta tieto tulevasta haastattelusta.

Tiimipalaveriin ja haastatteluun ilmoittautui ennakolta 6 ohjaajaa, joista 5 oli henkilöstövuokrausyrityksen kautta työskenteleviä ja yksi Espoon kaupungin vakituinen ohjaaja. Osallistujamäärä katsottiin riittäväksi huomioiden ohjaajien kokonaislukumäärä ja aineistoa uskottiin saatavan riittävästi kehittämistehtävän tavoitteisiin nähden. Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan aihe ja tutkimuskysymys tai -tehtävä määrittelevät kuinka paljon aineistoa laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan. Aineiston riittävyys on mahdollista ratkaista muun muassa kylläntymisen eli saturaation avulla. Kun aineisto alkaa toistaa itseään, on mahdollista todeta, että sitä on tarpeeksi. (Eskola & Suoranta 2000, 62.)

Kaikki ilmoittautuneet ohjaajat osallistuivat haastatteluun. Haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Teams-ohjelman kautta koronapandemiaan liittyvän poikkeustilanteen vuoksi. Teams-ohjelma on käytössä myös työtehtävissä Espoon kaupungilla, joten työntekijöille

sen käyttö oli entuudestaan tuttua. Osallistujille oli etukäteen toimitettu sähköpostitse suostumuslomake, jossa oli kerrottu haastattelun toteutuksesta, taltioinnista, henkilötietojen käsittelystä sekä aineiston käytöstä. Osallistujia pyydettiin palauttamaan lomake allekirjoitettuna.

Ryhmähaastattelun avulla haastattelutilanteesta oli tarkoitus saada keskusteleva, jonka uskottiin edesauttavan monipuolisten näkemysten ja tiedon hankintaa. Saaranen-Kauppinen & Puusniikka (2006) ovat todenneet ryhmähaastattelun etujen tulevan näkyviin, mikäli haastateltavan ryhmän ryhmähenki on hyvä, jolloin keskustelu saattaa olla vapaampaa ja rikastaa itseään ryhmän keskustellessa. Haastateltavat saattavat myös auttaa toisiaan muistamaan jotakin mitä muutoin haastateltavalle ei olisi tullut mieleen. Toisaalta ryhmähaastattelun haasteena saattaa olla esimerkiksi aikataulun sopimiseen liittyvät asiat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2006.) Tapaamispaikkatoiminnan haastatellut ohjaajat olivat toisilleen entuudestaan työn kautta tuttuja ja olivat osallistuneet pääsääntöisesti samalla tavoin toteutettuun perehdytykseen työnteon tapaamispaikassa aloittaessaan. Tämän vuoksi heille arvioitiin olevan toisistaan ja toisen kokemuksista apua ja hyötyä, niin muistin tukena kuin muutoinkin, myös haastattelutilanteessa. Aikataulun sopiminen ei puolestaan tässä tapauksessa tuottanut haastetta koska haastattelu toteutettiin tiimipalaverin aikana, joka on ohjaajille työaikaa. Käytännöt tiimipalaveriin osallistumisesta olivat ohjaajille myös jo ennestään tuttuja.

Haastattelutilanne toteutui suunnitellusti eikä suuria ongelmia ilmennyt haastattelun aikana. Haastattelijan osalta merkittäväksi tehtäväksi muodostui puheenvuorojen jakaminen koska haastateltavat eivät etäyhteydestä ja elävän kuvan puuttumisesta johtuen nähneet toisiaan eikä seuraavan puhujan valikoituminen tämän vuoksi tapahtunut luonnostaan. Haastateltavat tunsivat toisensa entuudestaan, joten keskustelu lähti käyntiin vaivattomasti eikä erikseen tarvittu aikaa esittelyyn tai muutoin keskustelun ja tunnelman lämmittelemiseen. Ajoittain ongelmaksi nousi useamman haastateltavan puhuminen yhtä aikaa. Haastattelun edetessä haastateltavat alkoivat käyttää Teams- ohjelman ominaisuutta, jolla pyydetään puheenvuoroa ”kättä” nostamalla. Tämä helpotti samaan aikaan puhumisen ongelmaa, vaikkakin saattoi osaltaan myös rajata keskusteluinnokkuutta ja osallistumista siihen. Lisäksi haastattelijä kiinnitti huomiota ja ohjasi haastateltavia siihen, että kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin jotakin siitä huolimatta, että olivat esimerkiksi samaa mieltä edellisen vastaajan kanssa tai, että vastaisivat samansisältöisesti kuin joku muu.

#### 4.5 Toimintatutkimuksellinen kehittämistyö

Toimintatutkimus tutkimusstrategiana tutkii todellisuutta ja pyrkii sen muuttamiseen. (Jyrkämä n.d.). Toimintatutkimuksen tarve syntyy usein käytännön ongelmasta ja tarkoituksena on tiedon tuottaminen käytännön kehittämiseksi tai käytäntöjen kehittäminen entistä toimivammaksi. Toimintatutkimukselle on ominaista, että siinä käytetään useita erilaisia aineistoja ja menetelmiä ja se voi olla jopa suotavaa. Toimintana toimintatutkimus on sosiaalista ja se pohjaa vuorovaikutukseen eli tutkijan ja tutkittavien yhteistyöhön sekä osallisuuteen ja osallistamiseen. (Jyrkämä n.d.; Kuula 2006.) Toimintatutkimuksen lähtökohtana ja olettamuksena on, että vain itse yhteisön jäsenet voivat parhaalla mahdollisella tavalla tutkia ja kehittää omaa toimintaansa. (Suojanen 2004). Tavoitteena tutkimuksellisessa asetelmassa voisi pitää sitä, että mahdollisimman moni yhteisön jäsen, missä toimintatutkimus toteutuu, osallistuu siihen sen kaikissa mahdollisissa vaiheissa. (Heikkinen 2018, 226). Osallisuus, osallistumisen vahvistaminen ja näihin liittyvät ilmiöt ovat viime aikoina saaneet huomiota ja lisänneet suosiotaan yhteiskunnassamme, jonka voidaan puolestaan arvioida lisänneen myös toimintatutkimuksen suosiota tutkimuksen piirissä. (Jyrkämä n.d.).

Toimintatutkimuksen kehittäjänä pidetään sosiaalipsykologi Kurt Lewiniä, joka kehitti myös toimintatutkimuksen syklisen perusmallin eli spiraalimallin. Perusmallista on sittemmin tehty useita erilaisia mukaelmia, mutta perusajatukseltaan se on pysynyt samankaltaisena. Lewin käytti toimintatutkimuksesta nimitystä ”action research”. (Jyrkämä n.d.)

Lewinin luoman mallin mukaan toimintatutkimus lähtee liikkeelle ongelman havaitsemisesta tai tunnistamisesta sekä kartoittamisesta. Ongelman tai halutun muutoksen pohjalta tehdään suunnitelma toiminnasta, jolla ongelmaan pyritään hakemaan ratkaisua. Tavoitteena on prosessi, jossa osallisten tulkinta ja ymmärrys lisääntyvät vähitellen. Toiminnan aikana toimintaa havainnoidaan, arvioidaan ja reflektoidaan. Toiminnan pohjalta suunnitelmaa tarkennetaan ja korjataan, jonka jälkeen korjattua suunnitelmaa jälleen toteutetaan ja toteutusta arvioidaan ja havainnoidaan. Näistä vaiheista muodostuvaa prosessia kutsutaan usein spiraaliksi, spiraalimaiseksi kehäksi tai sykliksi. Toiminnallista syklistä on mahdollista jatkaa, kunnes saavutetaan kehittämiselle asetettujen tavoitteiden mukainen tilanne. Tällöin toimintaa kehittäviä syklejä on yleensä ollut useita. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36–38; Jyrkämä n.d.; Kuula 2006.) Joskus toimintatutkimuksen spiraalimallin on katsottu myös sitovan turhaan toimintatutkimuksen toteutta-

mista koska eri vaiheita on käytännössä joskus vaikea selkeästi erottaa toisistaan. Toisaalta spiraalimallin voidaan katsoa olevan vain periaatteellinen yleiskuva toiminnan etenemisestä, ja vaiheet voivat käytännössä lomittua toisiinsa. (Heikkinen 2018, 222–224.)

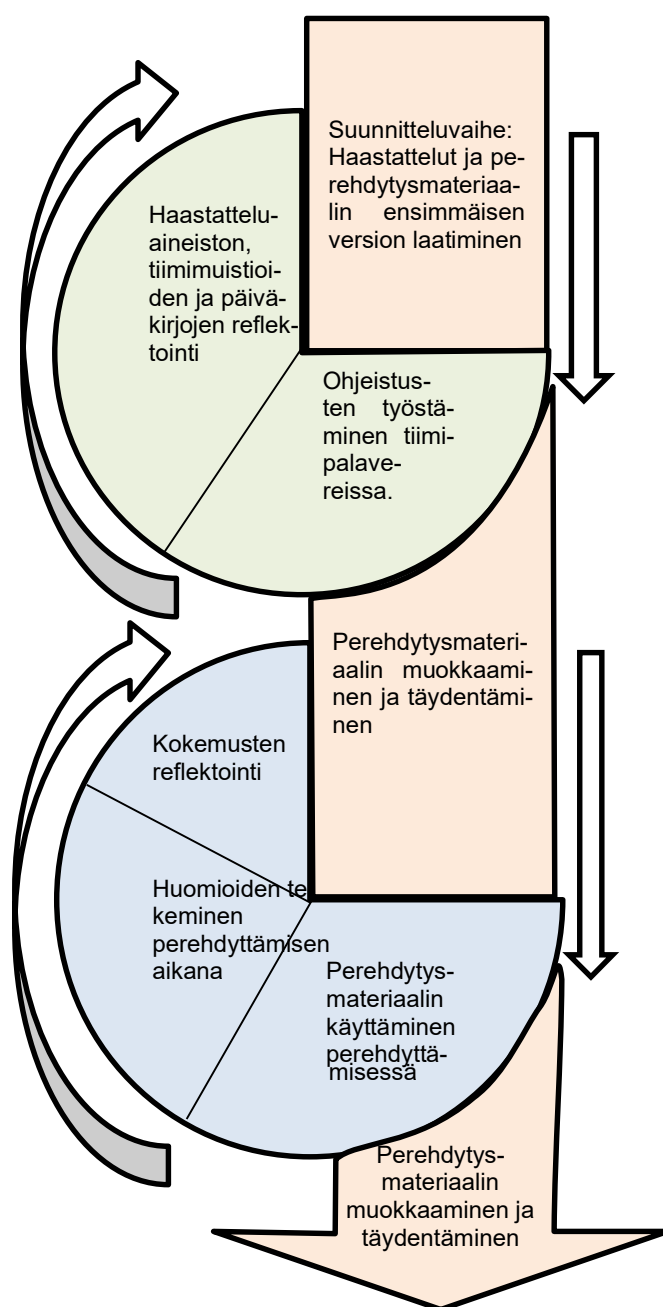
Toimintatutkimuksen perusajatuksia on, että teoria on toiminnan ja käytännön sisällä ja päinvastoin. Toimintaan sisältyvä teoria ja tieto on usein sellaista, jota on sanallisesti verrattain vaikeaa kuvata. Toimintatutkimuksella pyritäänkin usein tuomaan näkyviin juuri tätä piilevää, hiljaista tietoa. (Heikkinen 2018, 216.) Toinen merkittävä piirre toimintatutkimuksellisessa lähestymistavassa on reflektiivinen ajattelu. Reflektointi tarkoittaa omien uskomuksien, ajatustapojen ja kokemusten tarkastelua ikään kuin uudesta näkökulmasta pyrkien samalla ymmärrykseen siitä miksi ajattelee niin kuin ajattelee tai toimii niin kuin toimii. Ymmärryksen kautta myös kehittäminen mahdollistuu uudella tavalla. Reflektiivisyyden onnistuminen on yksi tärkeimmistä osista toimintatutkimuksen laadun varmistamisessa. (Heikkinen 2018, 222–224.)

Toimintatutkimuksessa tutkija ei ole ulkopuolinen tai pyrikään olemaan puolueeton tarkastelija, vaan hän osallistuu prosessiin aktiivisesti eli on toimiva subjekti ja tekee muutokseen tähtääviä väliintuloja. Näin ollen myöskään hänen saavuttamansa tieto ei voi olla objektiivista sen perinteisessä ja kirjaimellisessa merkityksessä. (Heikkinen 2018, 216, 225.) Tutkijan tehtävänä on lisäksi aktiivisesti pyrkiä muutokseen ja motivoida siihen myös muita prosessiin osallistujia. Hän tukee ja kannustaa osallistujia toimimaan aktiivisina ongelmanratkaisijoina ja osallistuu itse prosessiin yhtenä tasavertaisena osapuolena. (Vilkkä 2006, 70–72.) Espoon tapaamispaikkatoiminnan perehdytysmateriaalin koostamiseen liittyvässä kehittämistyössä tutkijana toimii tapaamispaikan vastaava ohjaaja. Näin ollen hän on luontevasti aktiivinen osa prosessia eikä siten objektiiviseen näkemykseen tai neutraaliuteen niiden kirjaimellisessa merkityksessä voitu edes pyrkiä.

Hanna Vilkkä (2006) on kirjoittanut ja ottanut kantaa toimintatutkimuksen ja toiminnallisen opinnäytetyön eroihin sekä siihen voidaanko ammattikorkeakoulujen opinnäytetöistä puhua toimintatutkimuksena. Hänen mukaansa toimintatutkimuksen edellytyksenä on, että tutkimusraportin pohjalta käytäisiin alan tieteellistä ja yhteiskunnallista keskustelua eikä tämä opinnäytetöiden kohdalla usein toteudu. Lisäksi Vilkkä toteaa, ettei ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden laajuus yleensä mahdollista varsinaista toimintatutkimusta. (Vilkkä 2006, 76–77.) Vilkan määritelmien mukaan myös tässä kehittämistehtä-

vässä on kyse toimintatutkimuksellisin menetelmin toteutetusta kehittämistyöstä. Toimintatutkimuksen teoriaa ja tutkimustapaa käsiteltäessä tässä työssä käytetään yksinkertaisuuden ja selkeyden vuoksi kuitenkin termiä toimintatutkimus.

Perehdytysmateriaalin koostamiseen liittyvän kehittämistehtävän toimintatutkimuksellinen vaihe sijoittui maaliskuun ja lokakuun 2020 väliselle ajalle. Seuraavassa kaaviossa kuvataan kehittämistyön vaiheita ja etenemistä toimintatutkimukselliselle kehittämiselle ominaisella syklisellä mallilla.



Kuvio 6. Toimintatutkimuksellisen kehittämisen vaiheet Espoon tapaamispaikassa. (mukaillen Linturi 2003.)

Perehdytysmateriaalin laatimiseen liittyvän kehittämistehtävän aineistona toimivat kehittämistyön aikana kirjatut päiväkirjat sekä tapaamispaikan ohjaajien kerran kuukaudessa toteutettavien tiimipalavereiden aikana kirjatut tiimimuistiot. Tapaamispaikan ohjaajia pyydettiin keväällä ja kesällä 2020 kiinnittämään työssään huomiota käytännön työtä koskeviin asioihin, joihin he katsoivat tarvitsevänsä kirjallisen ohjeen tai josta olisi heille työssään apua. Heidän pyydettiin tuomaan näitä asioita mukanaan käsiteltäväksi kuukausittaiseen tiimipalaveriin. Tiimipalaveriinkin osallistui kuhunkin keskimäärin 5-6 ohjaajaa. Ohjaajia osallistui tiimipalaveriinkin eri kokoonpanoissa siten, että osa ohjaajista osallistui kaikkiin tiimeihin ja osa yhteen tai kahteen tiimiin. Kaikki ohjaajat osallistuivat vähintään yhteen tiimiin. Ohjaajia kannustettiin osallistumaan tiimeihin, mutta muutoin osallistumiseen ei katsottu juurikaan olevan mahdollisuutta vaikuttaa toiminnan luonne ja henkilöstön rakenne huomioon ottaen. Tapaamispaikan vastaava ohjaaja eli tässä tapauksessa tutkija osallistui kaikkiin tiimipalaveriinkin.

Kehittämisen prosessin aikana tiimipalaveri toteutettiin kesä-, heinä-, ja elokuussa 2020. Kuhunkin tiimipalaveriin ohjaajat toivat toiveita kirjallisia ohjeita ja ohjeistuksia koskien, joista keskustelun avulla valittiin yksi kussakin tiimissä tarkemmin työstettäväksi. Keskustellen valittua aihetta tarkennettiin ja kohdennettiin ja sen tueksi löydettiin työntekijöiden yhteistä näkemystä. Ohje kirjattiin keskustelun lopputuloksena tiimipalaverin aikana yhdessä. Kaikkia toiveita aiheita ei ollut mahdollista eikä tarkoituksenmukaistakaan käsitellä laajasti yhdessä koska ne olivat luonteeltaan selkeitä ja yksiselitteisiä. Nämä kirjattiin ylös perehdytysmateriaalin jatkokehittämistä varten.

Tiimimuistioden lisäksi tapaamispaikkatoiminnan vastaava ohjaaja piti itsellään päiväkirjaa huomioista työvuorojen aikana liittyen erityisesti tilanteisiin, jolloin kirjallista tukimateriaalia olisi tarvittu. Lisäksi päiväkirjaa pidettiin uusien työntekijöitä perehdytettäessä elo- ja syyskuussa 2020. Tapaamispaikkaan rekrytoitiin syksyllä 2020 kaksi uutta ohjaajaa henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Vastaava ohjaaja vastasi pääosin heidän perehdytyksestään. Käytäntönä Espoon tapaamispaikassa on, että henkilöstöpalveluyrityksen kautta rekrytoidulle ohjaajalle sovitaan yksi perehdytysvuoro, jonka aikana hänet perehdytetään ydintehtäväänsä. Tämän jälkeen perehdytys jatkuu työtehtävien ohessa tulevien työvuorojen aikana.

## 4.6 Aineiston analyysi

### 4.6.1 Teemahaastattelujen analysointi

Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällön analyysillä tarkoitetaan yleisesti kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Ohjaajille toteutettu teemahaastattelu kesti 37 minuuttia. Aikaa oli alun perin varattu haastattelua varten 45 minuuttia. Haastattelu nauhoitettiin ääninauhoitteena ja kamerat eivät Teams- ohjelmassa olleet käytössä. Maaliskuussa 2020 Teams- ohjelman käyttö oli koronapandemian vuoksi lisääntynyt pienellä aikavälillä Espoon kaupungin työtehtävissä ja tietoliikenneyhteyksien kannalta suositeltiin yhteyksien kantokyvyn vuoksi vain äänen käyttöä Teams- kokouksissa. Toisaalta videokuvan puuttumisella ei arvioitu olevan kyseiseen haastatteluun liittyen myöskään suurta merkitystä, koska tarkoituksena ei ollut havainnoida esimerkiksi haastateltavien eleitä tai muita sanattomia merkityksenantoja.

Haastattelun toteutuksen jälkeen nauhoite litteroitiin. Litteroituna aineistoa oli 11 sivua. Aineisto analysoitiin sisällön analyysiä ja aineistolähtöistä teemoittelua käyttäen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä. Käytännössä teemoittelu tarkoittaa, että kerätystä aineistosta löydetään tutkimusongelman tai kehittämistehtävän kannalta olennaiset aiheet eli teemat sekä usein esiintyvät tyypilliset piirteet. Teemoittelu mahdollistaa esimerkiksi eri teemojen esiintymisen vertailun aineiston sisällä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107.) Teemoittelua käytetään yleisesti haastatteluaineiston analysointiin. Analysoinnin tuloksena syntyvät teemat eivät kuitenkaan ole välttämättä yhtenevät haastattelun aikana käytettyihin teemoihin vaikei sekään perustellusta syystä ole kokonaan poisluettua. Usein voi kuitenkin olla niin, että mikäli samat teemat ja runko seuraavat haastattelusta analyysiin ja raporttiin, ei aineistolle ole annettu riittävästi tilaa puhua puolestaan. (Juhila n.d.) Aineistolähtöisessä analyysissä puolestaan on tarkoituksena luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt voidaan valita tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti eikä niitä yleensä valita tai sovita etukäteen vaan vasta kun aineisto on kerätty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–109.)

Ohjaajien haastattelun litteroinnissa kirjoitettiin ylös kaikki sanottu, mutta päädyttiin siihen, että esimerkiksi osallistujien äännähdyksiä, taukoja yms. ei kirjattu ylös. Eskola, Lätti ja Vastamäki (2018) toteavat, että aineiston litterointia aloittaessaan tutkijalla tulee olla selvyyttä siitä millaisilla analyysimenetelmillä aineisto tullaan analysoimaan koska myös litteroinnin tarkkuus riippuu siitä. Myös Vilkan (2005) mukaan litteroinnin tarkkuuteen liittyvä vaatimus riippuu paljon siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan sekä siitä, mitä muita lähestymistapoja tutkimisessa käytetään. (Vilka 2005). Koska tarkoituksena oli puhtaasti keskittyä analyysissä konkreettisiin asioihin ja aihepiireihin, joita haastateltavat nostavat esiin, päädyttiin muu jättämään myös litterointivaiheessa ulkopuolelle.

Litteroinnin jälkeen muodostettiin teemat aihepiireistä, joihin haastattelumateriaalista haettiin tietoa. Vilka (2005) on todennut, että litterointi vaihe on tutkijalle myös alustava vaihe aineistoon tutustumisessa. (Vilka 2005). Teemat alkoivat hahmottua jo aineiston litterointivaiheessa koska samat asiat ja aihepiirit nousivat esiin haastattelussa useita kertoja. Valitut teemat kirjattiin taulukkoon ja kunkin teeman alle koottiin aineistosta teemaa vastaavat vastaukset. Haastatteluaineistosta etsittyjä teemoja olivat hyvään perehdytykseen kuuluvat asiat (mitä+), mikä on huonoa perehdyttämistä (mitä ei -) sekä miten perehdytys tulisi toteuttaa. Taulukoinnin jälkeen värikoodilla merkattiin samansisältöiset vastaukset, jolloin myös vastauksissa ilmenneille aihepiireille tuli näkyviin ikään kuin painokertoimet, eli kuinka monta kertaa samansisältöinen asia oli haastattelussa noussut esiin.

Perehdytyksessä hyvää -> mitä +	Perehdytyksessä huonoa -> mitä ei -	Miten?
Työparin kanssa	Koko ajan tulee muutoksia ja niihin perehdyttäminen olisi myös tärkeää.	Työparin kanssa
Kokeneemman työkaverin kanssa parina	Jatkuva perehdytyksen malli puuttuu.	Senioriohjaaja, jonka kanssa käydään työn ydinalueet yhdessä
Työparin kanssa	Perehdytys repaleinen	Työkaverit avuliaita
Työkaverit avuliaita	Ei suunnitelmallinen	Kokeneemman työkaverin kanssa parina
Keskustelu ennen varsinaisen työn alkua toiminnasta ja työpaikasta	Perehdytyskansio puuttuu	Työparin kanssa
Tilaa kysymyksille	Kirjalliset ohjeet puuttuu	Tarvittaessa useampi perehdytysvuoro

Kuvio 7. Esimerkki vastausten teemoittelusta.



Omaan sarakkeeseensa kerättiin lisäksi asiat ja aihepiirit, joita haastateltavat kertoivat toivovansa sisällytettäväksi kirjalliseen perehdytysmateriaaliin. Niihin käytettiin samankaltaista värikoodausta samansisältöisten toiveiden merkitsemiseksi.

#### 4.6.2 Toimintatutkimuksellisen kehittämistyön analysointi

Suojasen (2004) mukaan toimintatutkimuksessa analysointia ja tulosten tulkintaa tapahtuu koko prosessin ajan ja kerätty tieto vaikuttaa jo toimintavaiheessa. Lopullisen analysoinnin aikana tulokset luokitellaan aineistolähtöisesti, kuten muutoinkin laadullisessa sisällönanalyyysissä. (Suojanen 2004.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyyysissä tutkimusaineistoa pelkistetään. Tämä tarkoittaa, että aineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta kaikki tarpeeton ja epäolennainen tieto pois. Pelkistämistä ohjaa tutkimusongelma tai kehittämistehtävä. Pelkistämisen jälkeen kerätty aineisto ryhmitellään uudelleen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmittely tapahtuu sen mukaan mitä aineistosta etsitään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105.)

Prosessin aikana tiimimuistiot ja päiväkirjat kirjattiin Word-tiedostoon. Näin syntyneistä dokumenteista kerättiin 1) perehdytysmateriaalissa tarpeellisiksi nähdyt asiat, aihepiirit ja teemat ylös Excel- taulukkoon asiakartaksi. Lisäksi 2) kerättiin omaan taulukkoonsa kuvauksia siitä, miten perehdyttämistä tulisi tapaamispaikassa toteuttaa. Muita asioita ja teemoja koskevat asiat rajattiin tässä yhteydessä aineistosta pois.

3) Tiimipalavereissa yhteisesti kehitetyt ohjeistukset valikoiduista aiheista siirtyivät osaksi perehdytysmateriaalia. Tapa, jolla ohjeistukset yhdessä tehtiin vastaa toimintatutkimukselle ominaista piirrettä, jossa kaikki osallistujat ovat aktiivisia osapuolia kehittämisprosessissa ja aineiston analysointi ja reflektointi toistuvat koko prosessin ajan. (Suojanen 2004).

Yksittäisiä tiimimuistioista ja päiväkirjoista nousseita aiheita koottiin asiakartassa yhteen suuremmiksi kokonaisuuksiksi siten, että vähitellen ne alkoivat muodostua valmiiksi otsikoiksi perehdytysmateriaaliin tai siirtyivät jonkin jo olemassa olevan otsikon alle. Samaa asiakarttaa käytettiin myös perehdytysmateriaalin tarkoituksenmukaisen sisällön järjestyksen muokkaamiseen. Siitä muodostui ikään kuin runko, jossa pienempiä osia alueita oli mahdollista siirtää suurempien otsikoiden alle tarkoituksen mukaisille paikoilleen.

#### 4.7 Opinnäytetyön etiikka ja luotettavuus

Ennen käsillä olevaa kehittämisprosessia sekä siihen liittyvää opinnäytetyön raportin kirjoittamista perehdyttiin Metropolian ammattikorkeakoulun ohjeeseen tutkimuseetiikasta ja hyvästä tieteellisestä käytännöstä. (Metropolia 2020.) Lisäksi tutustuttiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) laatimiin ohjeisiin hyvästä tieteellisestä käytännöstä sekä Arenen kirjaamiin ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiin suosituksiin. (Arene 2018). Opinnäytetyöprosessin aikana toimittiin rehellisyyden, huolellisuuden ja tarkkuuden periaatteiden mukaisesti sekä noudatettiin huolellisia eettisiä käytäntöjä. Raportin kirjoittamisessa sekä lähteiden ja viitemerkintöjen tekemisessä noudatettiin huolellisuutta sekä Metropolian laatimaa kirjallisen työn ohjetta. (Metropolia 2018). Valmis työ tarkistetaan Turnitin- plagiointitunnistusohjelmalla.

Tutkimussuunnitelman pohjalta Espoon kaupungilta haettiin tutkimukselle tutkimuslupaa, joka myönnettiin. Teemahaastatteluun osallistuvilta ohjaajilta pyydettiin suostumus haastatteluun osallistumisesta sekä syntyneen aineiston käytöstä. Haastateltaville kerrottiin kehittämistyön tarkoituksesta sekä miten aineistoa tullaan käyttämään. Vilkan (2005) mukaan on tärkeää, että tutkimukseen osallistujille annetaan niin paljon asianmukaista tietoa tutkimuksesta, että on perusteltu syy olettaa heidän pystyvän riittävään tietoon perustuen tekemään ratkaisu omasta osallistumisestaan. (Vilka 2005). Haastattelua varten haastateltavilta ei kerätty henkilötietoja eikä heitä voi tunnistaa käytetystä haastatteluaineistosta eikä lopullisesta opinnäytetyön raportista. Haastatteluaineistoa, tiimimuistioita sekä kehittämisprosessia koskevia päiväkirjoja säilytettiin koko prosessin ajan tietokoneella, joka oli suojattu salasanalla. Materiaali hävitetään asianmukaisesti työn hyväksymisen ja arvioinnin jälkeen.

Vilkan (2005) mukaan laadullisilla tutkimusmenetelmillä tehdyssä tutkimuksissa luotettavuuteen suhtaudutaan eri tavoin kuin määrällisten menetelmien kohdalla. Laadullisia menetelmiä koskien luotettavuudesta ja yleistettävyydestä voisi puhua jopa ”veteen piirrettynä viivana”. (Vilka 2005.) Laadullisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä luotettavuuden kriteerinä on usein tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut ovat asioita, joita luotettavuutta pohtiessa arvioidaan. Tutkija arvioi tutkimuksensa luotettavuutta koko prosessin ajan ja jokaisen valinnan kohdalla, jonka hän tekee. (Eskola & Suoranta 2000, 208, 210.) Tutkijan on kuvattava ja perusteltava raportissaan tehdyt ratkaisunsa prosessin aikana sekä arvioitava niiden onnistumista suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. (Vilka 2005.) Kehittämistyötä raportoidessa kirjattiin ja

perusteltiin avoimuuden ja rehellisyyden periaatteiden mukaisesti kehittämistyöhön liittyvät ratkaisut ja kuvattiin prosessin vaiheet ja kulku.

Opinnäytetyötä ohjasi oppilaitoksen puolesta Metropolia ammattikorkeakoulun opettaja sekä ohjausryhmässä olleet 3 muuta opiskelijaa.

”Tutkijan” roolissa kehittämistyössä toimi Espoon tapaamispaikkatoiminnan vastaava ohjaaja. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on olla aktiivinen osa kehittämistä, toimiva subjekti, eikä siinä tavoitellakaan objektiivista lähestymistapaa siten kuin monessa muussa tutkimuksessa. (Heikkinen 2018, 216). Juhilan (n.d.) mukaan toimintatutkimuksessa tutkijan ei tarvitse omaksua ulkopuolisen tarkkailijan roolia, mutta hänen on kuvattava, miten hänen oma roolinsa niveltyy prosessiin. (Juhila n.d.) Tutkijan roolia ja sen vaikutusta kuvattiin useassa kohdin opinnäytetyön raporttia.

## 5 Kehittämistyön tulokset

### 5.1 Teemahaastattelujen tulokset

Espoon tapaamispaikan ohjaajien haastattelu aloitettiin pyytämällä heitä kertomaan kuinka kauan he ovat toimineet ohjaajina tapaamispaikassa. Työskentelyajan pituus vaihteli vajaasta 2 vuodesta 9 vuoteen. Työssäoloajan keskiarvo oli 4,3 vuotta. Varsinaiseen aihepiiriin siirryttiin kysymällä, olivatko he saaneet työn aloittaessaan perehdytystä työtehtävään ja miten perehdytys toteutettiin. Kaikki haastatellut vastasivat saaneensa perehdytyksen. He kertoivat, että perehdytyksen oli toteuttanut toiminnan vastaava ohjaaja tai muu kokeneempi työntekijä. Kaikki kertoivat perehdytyksen perustuneen pääasiassa suulliseen perehdytykseen. Yksi haastatelluista kertoi saaneensa kirjalliset ohjeet asiakastietojärjestelmän käyttöön. Neljä ohjaajaa mainitsi olleensa ylimääräisenä työntekijänä ensimmäisen työvuoron ajan ikään kuin perehdytysvuorossa.

#### 5.1.1 Mitä on hyvä perehdyttäminen ja miten tulisi perehdyttää

Haastateltuja pyydettiin kertomaan, miten perehdytys palveli uusiin tehtäviin ryhtymistä ja minkä he kokivat saamassaan perehdytyksessä hyvänä. Erityisen hyvänä koettiin perehdytysvuoro, jossa oli mahdollisuus perehtyä työhön kokeneemman työntekijän kanssa. Hyvänä koettiin lisäksi auttavainen ja avoin työyhteisö, joka salli kysymysten esittämisen ja avun pyytämisen.

*Hyvää oli mun mielestä keskustelu ennen työn alkamista ja erityisesti ne perehdytysvuorot työparin kanssa, jossa työtehtävien kautta synty lisää kysymyksiä. Mä en oo aiemmin ollu töissä tapaamispaikkatoiminnassa, joten oli paljon opittavaa.*

Kirjallinen perehdytysmateriaali olisi kaikkien ohjaajien näkemyksen mukaan hyvä ja tärkeä perusta laadukkaalle perehdytykselle. Hyvää kirjallista materiaalia kuvattiin selkeäksi, lyhyeksi ja ytimekkääksi, jotta sitä ehtisi lukea työvuoron aikana. Samoin keskustelussa tukea sai ajatus, että materiaalin on tärkeää olla ajantasainen, joten sen säännöllisestä päivittämisestä on huolehdittava.

*Toisena olis kyllä hyvä olla kansio tai muu vastaava missä olis koko perehdytysmateriaali... ja sen päivityksestä huolehdittaisiin kanssa säännöllisesti...*

*selkeät, lyhyet ja ytimekkäät ohjeet olis hyvät, että niihin ehtii palaamaan työvuoron aikana...*

Haastateltavat kertoivat kirjaamisen eli asiakastyöhön liittyvän dokumentoinnin olevan muun muassa sellainen aihe, johon on tarve saada sekä kirjallista että käytännön perehdytystä. Yksi haastateltava kertoi lisäksi katsovansa perehdyttämisen seurannan olevan tärkeää ja sen tuovan järjestelmällisyyttä perehdyttämiseen.

*...systemaattinen perehdytys... niin kun sellanen lista on hyvä apu... niin kun huolehtia, että tavote on saavutettu ja työntekijä on perehdytetty tehtävään...*

Haastatteluaineistosta pyrittiin saamaan tietoa siitä, miten perehdytystä tulisi toteuttaa, jotta se parhaiten palvelisi tapaamispaikan työntekijöitä. Kolme ohjaajaa toi puheenvuorossaan esiin, että useampi kuin yksi perehdytysvuoro, jossa toimitaan työparina yhdessä kokeneemman työparin kanssa, olisi tarpeen. Yleisesti ottaen perehdytysvuoro oli kaikkien haastateltavien mielestä toimiva perehdyttämisen tapa. Lisäksi keskustelussa nähtiin tärkeänä se, että tapaamispaikan palvelut käydään yhdessä huolellisesti läpi.

*se voisi olla, että niin kun senioriohjaajan opissa parissakin vuorossa... jossa yhdessä viedään läpi tuettu, valvottu tapaaminen ja valvottu vaihto ja sitten kirjataan yhdessä.*

*ajoittain arki on hektistä... jos töihin tulis täysin uutena, vois kuvitella, että työn haltuunotto vois viedä parikin vuoroa.*

Yhteistä ymmärrystä vaikutti saavan se, että kannustava työyhteisön ilmapiiri, jossa saa tukea on merkityksellistä perehtyjälle ja myös yksi toimivan perehdyttämisen onnistumisen edellytys. Samoin kiireettömän ja riittävän ajan varaaminen perehdyttämiseksi nähtiin tärkeänä. Eräs haastatelluista kertoi ajattelevansa, että huomiota tulisi uuden työntekijän kohdalla kiinnittää siihen millaisia asiakasperheitä hän saa työnsä alkuvaiheessa hoitaakseen. Hän kertoi katsovansa, että tarkoituksenmukaista olisi asiakastyön aloittaminen yhteistyökykyisemmistä asiakkaista.

Ohjeistusten muuttuminen ja niistä tiedottaminen nousi haastateltavien puheessa esiin useammassa kohdassa haastattelua. Ratkaisuna tähän nähtiin jatkuvan perehdyttämisen malli, johon olisi sisäänkirjoitettuna myös se, miten muutoksista viestitään, kuinka usein perehdytysmateriaalia päivitetään ja kuka sen tekee.

*tarve perehdytykselle on kyllä ihan jatkuvaa... Sitä ei tarvita vaan uusien kohdalla... Työmenetelmät muuttuu, kaupungin ohjeistukset muuttuu, effica muuttuu...*

### 5.1.2 Kielteisenä pidettyjä asioita perehdytyksessä

Huonona toteutuneessa perehdytyksessä koettiin perehdytyksen pirstaleisuus, hajanaisuus ja suunnitelmallisuuden puuttuminen. Myös kiire ja riittävän ajan puuttuminen mainittiin huonoina asioina.

*perehdytys oli ehkä vähän repaleinen ja ei ehkä kovin suunnitelmallinen... ei ollut kai mitään listaa tai muuta että olis varmistettu, että perehdytys oli tehty kokonaan... vähän hypittiin aiheesta ja asiasta toiseen hieman yllättäen...*

Kaikki haastatellut mainitsivat kirjallisen perehdytysmateriaalin puuttuminen perehdyttämisen heikkoutena. Kirjallisen perehdytysmateriaalin puuttumista tuotiin esiin useista eri näkökulmista eli haastateltavat keskustelivat suullisesti siirrettävän tiedon ja perehdytyksen heikkouksista sekä tilanteista, joissa kirjallinen perehdytysmateriaali olisi erityisesti tarpeen.

*Koska työ on hektistä vois olla kirjalliset ohjeet vielä tärkeimmistä asioista ja käytänteistä, jotka voi vaihdella tapaamispaikkojen välillä... tai mistä uusi voi tarkistaa... Näin toimittaisi työyhteisönä ehkä yhden mukaisemmin... se olis tärkeää palvelun laadun säilymisen kannalta...*

Yksi haastateltava nosti esiin puutteena ja heikkoutena jatkuvan perehdyttämisen mallin puuttumisen työyhteisössä, jossa muutos on merkittävä osa työelämää sekä tarpeen perehdytyksen järjestelmälliselle seurannalle.

*Jatkuva perehdytyksen malli mun mielestä puuttuu. Koko ajan tulee muutoksia ja niihin perehdyttäminen olis kanssa tärkeää...*

Yhtenä mahdollisena tiedotuskanavana muuttuneisiin toimintatapoihin liittyen ehdotettiin sähköpostia.

### 5.1.3 Kirjallisen perehdytysmateriaalin sisältö

Haastattelulla toivottiin saatavan tietoa siitä, millaista kirjallista materiaalia ohjaajat toivoivat työnsä tueksi tapaamispaikassa. Keskustelu lähti liikkeelle hyvin konkreettisista ja käytännön läheisistä asioista. Tässä keskustelussa nousivat esiin palveluiden sisältöjä koskevat kuvaukset, jotka kertoivat näkevänsä tarpeellisena kaikki haastateltavat. Lisäksi tarvetta nähtiin ohjeille työvuorojen aikana toistuvista rutiineista eli esimerkiksi mitä tehdään aamulla, kun tapaamispaikka avataan ja illalla kun se suljetaan tai mitä vaiheita liittyy seuraavan tapaamisajan varaamiseen.

*Ohjeliuska tapaamistyypeistä ja niitten sisällöstä... ja rutiineista ja dokumentoinnista... ja sitten mitä tapahtuu kun avaa ja sulkee tapaamispaikan...*

Myös tapaamispaikan säännöt nähtiin dokumenttina, joka tulisi olla työvuorossa helposti löydettävissä kuten myös asiakastietojen luovutukseen liittyvät pyyntölomakkeet. Yksi ohjaaja toi esiin, että eroperheiden kanssa tehtävästä työstä olisi hyödyllistä olla tarjolla materiaalia, mikäli aihepiiri ei ole ennestään tuttu.

*Mulle eroperheiden kanssa työskentely oli uutta niin olisin ehkä tarvinnut siitä kirjallista materiaalia... se olis tukenut työtä...*

Asiakastyön dokumentointiin liittyvät ohjeet, sekä tekniset että sisältöä koskevat, nähtiin tarpeellisena työvälineenä. Asiakastyön haasteisiin liittyvistä tilanteista haastattelussa nousi esiin tapaamiseen puuttuminen, johon toivottiin erikseen kirjallinen ohjeistus. Keskusteltaessa tarkentui, että ohjeistusta kaivattiin erityisesti siihen missä tilanteissa tapaamisen kulkuun on ehdottomasti puututtava.

*Tapaamiseen puuttumisesta voisi myös olla erikseen ohjeistus...*

*Hyvä olis kanssa ohjeistaa kuinka paljon ja missä tilanteissa ehdottomasti pitää puuttua...*

Tulkin käyttöön liittyvää tarkempaa ohjeistusta kertoi tarvitsevänsä useampi ohjaaja. Kaikkiaan tulkin käyttöön koettiin liittyvän paljon haasteita, joista osaan uskottiin ohjeistuksen tuovan helpotusta. Ohjaajilla oli yhtenäinen kokemus siitä, että tulkeilla ei ole riittävää ymmärrystä tulkkina toimimisesta tapaamispaikassa ja esiin nostettiin, että ohjaajilla tulisi olla käytössään kirjallinen, lyhyt ohje tulkin työtehtävistä tapaamisten aikana tapaamispaikassa, jonka he voisivat käydä tulkin kanssa läpi.

*Työskentely tulkkien kanssa on välillä haastavaa kun tulkeilla ei välttämättä ole ymmärrystä tulkkina toimimisesta tapaamispaikassa... kirjallisessa materiaalisissa voisi olla ytimekäs ohjeistus tulkkien työtehtäviin tapaamisten aikana tapaamispaikassa...*

Yksi haastateltava nosti keskusteluun turvallisuuteen liittyvät ohjeet ja kertoi toivovansa toimintaohjetta tapaamispaikan evakuointiin. Tähän liittyen kerrottiin toivottavan lisäksi tärkeitä yhteystietoja helposti löydettäväksi, kuten mm. poliisin, kriisipäivystyksen ja taksin puhelinnumerot sekä lisäksi tulkkitoimistojen yhteystiedot, joista tavoittaisi myös iltaisin ja viikonloppuisin.

## 5.2 Toimintatutkimuksellisen kehittämistyön tulokset

### 5.2.1 Perehdytysmateriaalin sisältö

Toimintatutkimuksellisen kehittämisprosessin aikana syntyneen aineiston pohjalta rakentui Espoon tapaamispaikkatoiminnan perehdytysoppaan runko, rakenne ja sisältö. Perehdytysopas löytyy opinnäytetyön liitteenä (Liite 2). Prosessin aikana tarpeellisiksi nähdyt asiat, aihepiirit ja teemat koottiin taulukkoon, jossa niitä järjesteltiin ja luokiteltiin siten, että lopputuloksena oli perehdytysoppaan sisällysluettelo.

Esimerkiksi tiimipalaverissa heinäkuussa 2020 tapaamisajan varaamista koskevan ohjeistuksen laatimisen myötä tuli näkyväksi myös muita työvuoroon sisältyviä käytännön toimia koskevien ohjeistusten kirjoittaminen. Erityisesti henkilöstöpalveluyrityksen kautta

työskentelevien ohjaajien rooli on poikkeuksellinen koska he tekevät työtä epäsäännöllisesti ja yksittäisten työvuorojen välillä saattaa olla pitkäkin aika, jolloin käytännön työhön liittyvää rutiinia ei välttämättä pääse muodostumaan. Tällöin myös tarvittavan työn tukimateriaalin tulee vastata heidän erityistarpeitaan. Perehdytysmateriaaliin päädyttiin kirjaamaan otsikko ”Työtehtävät työvuoron aikana tapaamispaikassa”, jonka alle koottiin tapaamisajan varaamista koskevan ohjeen lisäksi muita ohjeita, kuten mm. toimet tapaamispaikkaa avatessa ja sitä sulkiessa, joka oli noussut esiin ohjaajille toteutetun teema-haastattelun aikana.

## Sisällysluettelo

Yleistä tapaamispaikasta.....	0
Tapaamispaikka osana Espoon organisaatiota .....	0
Tapaamispaikan palvelut .....	1
Tapaamispaikan asiakastyön prosessi.....	1
Ohjaajan rooli valvotun ja tuetun tapaamisen sekä valvotun vaihdon aikana .....	2
Tapaamispaikan säännöt.....	3
Puuttuminen tai osallistuminen tapaamisen kulkuun – käytännön tilanteita .....	4
Porrastettujen kulkemisaikojen käyttö tapaamispaikassa.....	4
Työtehtävät työvuoron aikana tapaamispaikassa .....	5
Työvuoron aluksi: .....	5
Työvuoron aikana: .....	5
Tapaamisajan varaaminen asiakasperheen kanssa:.....	6
Työvuoron lopuksi: .....	6
Tulkin kanssa työskentely tapaamispaikassa .....	6

Kuvio 8. Espoon tapaamispaikan perehdytysoppaan sisällysluettelo

Osa perehdytysoppaan tekstisisällöstä laadittiin yhteisesti työryhmän kanssa, osa tekstisisällöstä on tapaamispaikan vastaavan ohjaajan kirjaamaa. Lisäksi oppaaseen sisällytettiin jo olemassa olleita, mutta yhä ajankohtaisia ohjeita tai muita sisältöjä. Opas on rakennettu siten, että sisällysluettelosta on linkki oppaan vastaavaan sisältöön.

### 5.2.2 Tiimipalavereissa laaditut ohjeistukset

Kesä- heinä- ja elokuussa 2020 Espoon tapaamispaikassa käsiteltiin kuukausittaisissa tiimipalavereissa perehdytyksen osa-alueita ja niihin liittyviä ohjaajien tarpeita. Aiheet



nousivat työntekijöiden tarpeista käsin siten, että heitä oli ennakolta pyydetty miettimään aiheita, jotka he kokevat perehdyttämisessä tarpeelliseksi tai joiden pohtimisesta yhdessä voisi olla hyötyä. Tiimien aluksi käytiin lyhyt keskustelu aiheista, joita ohjaajat nosivat esiin. Näistä valikoitiin aihe, jota katsottiin tarpeelliseksi työstää yhdessä. Käytännössä aihe, joka valikoitui, oli sellainen, jonka useampi ohjaaja oli kokenut haasteena työvuoron aikana ja koettiin, että yhteisen keskustelun ja näkemyksen hakemisesta sekä kirjallisen ohjeistuksen tekemisestä olisi asiassa hyötyä.

Kesäkuussa 2020 tiimipalaverin aiheeksi valikoitui tulkin kanssa työskentely tapaamisten aikana. Valvotun tapaamisen aikana, mikäli lapsi ja vanhempi puhuvat kieltä, jota tapaa- misvalvoja ei ymmärrä, on tapaamisessa mukana myös tulkki. Kaikki ohjaajat kertoivat jossakin vaiheessa kokeneensa tulkin käyttöön liittyen haasteita. Tulkkien koettiin käyttäytyvän usein epäammattillisesti siten, että he loivat henkilökohtaisia suhteita asiakkaiden kanssa ja heidän suomen kielen taitonsa koettiin puutteellisena. Lisäksi koettiin, että tulkit eivät pysyttele omassa roolissaan kielen kääntäjänä ja tulkkina vaan tulevat usein ohjaajan vastuualueille, ottavat kantaa ja tuovat esiin näkemyksiä, joihin heidän roolistaan käsin ei olisi perusteita. Tulkkien koettiin osin myös häiritsevän ohjaajan työtä pyrkien keskustelemaan ohjaajan tai ajoin jopa asiakkaan kanssa kesken valvotun tapaamisen asioista, jotka eivät liity työtehtäviin. Yksittäisten tulkkien kanssa oli haasteista joidenkin ohjaajien toimesta keskusteltu, mutta yhteinen näkemys oli, että tilanteeseen oli tarpeen puuttua johdonmukaisemmin ja siten, että toiminto ja kaikki työntekijät edellyttävät tulkeilta samankaltaista työsuoritusta ja roolia.

Osaratkaisuna tilanteeseen päätettiin, että tiimipalaverin aikana tehdään ohjaajien käyttöön ohjeistus tulkkina toimimisesta ja heidän roolistaan tapaamispaikassa. Ajatuksena oli, että ohjeistus käydään tulkin kanssa lyhyesti läpi ennen tulkkaustilannetta. Ohjeistus laadittiin yhteisesti keskustellen, vastaava ohjaaja toimi ohjeistuksen kirjaajana. Lopuksi ohjeistuksen sanamuotoja muokattiin vielä yhdessä. Ohjeistus sovittiin vietäväksi perehdytysmateriaaliin.

### **”Ohjeistus tulkkina toimimiseen Espoon tapaamispaikassa**

Tapaamispaikan perustehtävä on varmistaa lapsen turvallisuus tapaamisen aikana ja tarvitsemme Sinun apuasi puheen sisältöjen ymmärtämiseksi, jotta se voi toteutua.

Ohjaajalle on muodostuttava selkeä kuva tapaamisen vuorovaikutuksesta ja puheesta. Lain mukaan valvotussa tapaamisessa valvojan on oltava jatkuvassa näkö- ja kuuloyhteydessä vanhemman ja lapsen kanssa.

Meillä on tietoja perheistä, jonka vuoksi on ensiarvoisen tärkeää, että ymmärrämme myös jokapäiväisen tuntuksen jutustelun vanhemman ja lapsen välillä.

Tulkin tehtävä on kääntää puhuttua kieltä. Sosiaalialan koulutettu ohjaaja tekee arvion ja ratkaisun siitä, mikä puheessa on tärkeää tai merkityksellistä.

Toivomme, että tulkki pidättäytyy henkilökohtaisista ja vapaamuotoisista keskusteluista asiakkaan ja ohjaajan kanssa.

### **Kiitos yhteistyöstä!”**

Ohjeistuksen tekeminen oli hyvin yhteisöllinen ja dynaaminen tilanne, johon kaikki ohjaajat vaikuttivat olevan hyvin motivoituneita ja halukkaita osallistumaan. Asian äärellä käyty keskustelu oli vilkasta ja yhteinen näkemys asiaan liittyen vaikutti syntyvän vaivattomasti. Tarve asiaan paneutumiselle ja kehittämiselle nousi ohjaajista itsestään ja myös ratkaisuehdotus oli heidän ideoimansa.

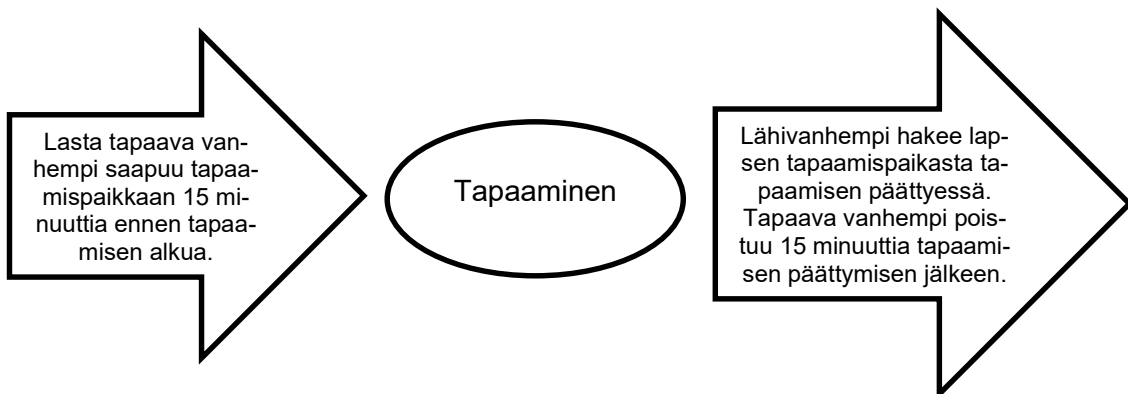
Tulkeille suunnatun ohjeistuksen lisäksi tiimipalaverissa sovittiin, että tapaamispaikan vastaava ohjaaja kerää yhteen tulkkveja kokevat palautteet, laatii niistä yhteenvedon ja lähettää sen yleisimmin käytettyihin tulkkitoimistoihin ikään kuin keskustelun avauksena ja rakentavana palautteena. Mahdolliset tulkkitoimistojen vastaukset käydään myöhemmin yhdessä läpi tiimipalaverissa.

Heinäkuussa 2020 tiimipalaverissa yhteisen keskustelun ja kehittämisen kohteeksi valikoitui laatia käytännön tason ohjeistus tapaamisajan varaamiseen asiakkaalle. Ohjaajat kertoivat kokevansa, että heillä on kokemus, että heiltä edellytetään tiettyjä toimintatapoja tapaamisajan varaamiseen liittyen, mutta ohjeistukset vaihtelevat, niitä ei ole kirjattu minnekään ja eri ohjaajilla on ohjeistuksesta ja odotuksista erilaisia käsityksiä. Samoin ajan varaamiseen liittyvät roolit ja vastuut koettiin epäselviksi. Käydyn keskustelun aikana tapaamisajan varaamiseen liittyvät työvaiheet eriteltiin, kirjattiin ylös ja niille määriteltiin vastuut ja eri työntekijöiden roolit suhteessa niihin. Tämän pohjalta laadittiin ohjeistus tapaamisajan varaamiseksi asiakkaalle. Ohjeistus siirrettiin sisällytettäväksi perehdytysmateriaaliin.

Elokuun 2020 tiimipalaverissa keskusteluun nousi erityisesti ohjeistus työntekijälle liittyen porrastettujen kulkemisaikojen käyttöön. Tapaamispaikkatoiminnan kaikki palvelut on mahdollista toteuttaa siten, että vanhemmat eivät niiden aikana kohtaa toisiaan. (Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista

2008, 3). Tämän toteuttamiseksi vanhemmat käyttävät porrastettuja kulkemisaikoja tapaamispaikkaan saapuessaan ja sieltä poistuessaan. Porrastettujen kulkemisten tarkemmasta toteuttamistavasta sovitaan kunkin perheen yksilöllisten tarpeiden mukaan, mikä asettaa omia haasteitaan sille, että kaikilla työntekijöillä olisi asiasta ajankohtainen tieto. Toisaalta ohjaajille vaikutti keskustelun aikana olevan epäselvää myös käytännön pääasiallinen toimintatapa, minkä selkiyttäminen oli monen mielestä tarpeellista.

Keskustelun aikana porrastettujen kulkemisaikojen pääasiallisesta toteutustavasta tapaamisten sekä valvottujen vaihtojen aikana laadittiin kuvaus.



Kuvio 9. Porrastettujen kulkemisaikojen käyttö Espoon tapaamispaikassa.

Pääasiallisesti porrastettuja kulkemisaikoja käytettäessä vanhempien kanssa sovitaan, että lasta tapaava vanhempi saapuu tapaamispaikkaan 15 minuuttia ennen tapaamisen alkua. Lähivanhempi tuo lapsen tapaamisen alkaessa. Kun tapaaminen päättyy, lähivanhempi hakee lapsen tapaamispaikasta ja he poistuvat. Tapaava vanhempi poistuu 15 minuuttia tapaamisen päättymisen jälkeen. Valvottuihin vaihtoihin liittyvistä käytännöistä kirjattiin oma kuvauksensa koska se poikkeaa hiukan tapaamisiin liittyvästä tavasta toimia. Lisäksi ohjaajien kanssa sovittiin tavasta, jolla poikkeuksellisista tavoista toimia tiedotetaan ohjaajia.

### 5.2.3 Miten tapaamispaikassa tulisi perehdyttää

Elo- ja syyskuun aikana 2020 perehdytysmateriaalia täydennettiin siihen asti kerättyjen kokemusten ja laadittujen materiaalien pohjalta. Elo- ja syyskuussa 2020 materiaalia myös käytettiin henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevien kahden uuden ohjaajan perehdyttämisessä. Kaksi eri perehdytystilannetta, joissa perehdytysmateriaalia käytettiin, olivat keskenään hyvin erilaiset. Kaikkiaan merkittävänä huomiona näyttäytyi tarve yksilöllisen perehdyttämisen suunnittelemiselle huomioiden uuden työntekijän tarpeet ja mm. aikaisempi työkokemus.

Toinen perehtyjistä oli loppuvaiheen sosionomiopiskelija, jolla oli kuitenkin tapaamispaikkatyöhön soveltuvaa työkokemusta perheiden kanssa tehdystä työstä. Toinen perehtyjä oli puolestaan sosionomi, jolla oli useiden vuosien sosiaalialan työkokemus sekä lisäksi kokemusta ohjaajan työstä toisessa tapaamispaikassa. Luonnollista oli, että vastaavaa työkokemusta omaavan työntekijän tarpeet perehdyttämislle vaikuttivat erilaiselta verrattuna kokemattomamman työntekijän tarpeisiin. Kokemattomamman työntekijän tarpeista lähtöisin vaikutti perustellulta mm. se, että hänellä olisi mahdollisuus useampaan työvuoroon, jossa hän olisi kokeneemman työntekijän työparina, kun taas kokeneemman työntekijän perehdytyksessä oli mahdollista melko ripeästi käydä läpi erityisesti Espoon tapaamispaikkaa koskevat asiat. Kokeneemman perehtyjän kanssa jäi myös tilaa keskustelulle liittyen hänen tekemiinsä huomioihin toisesta tapaamispaikasta, josta hänellä oli kokemusta sekä mm. hänen hyväksi kokemistaan käytännöistä.

Jotta jatkossa yksilöllinen perehdytyksen suunnittelu olisi mahdollista, valittiin sitä varten työkaluksi perehdyttämisen suunnittelu- ja seurantalomake. Lomake päätettiin liittää ohjeineen liitteeksi perehdytysmateriaaliin, josta se on helposti löydettävissä ja kaikkien käytettävissä. Lomakkeen pohja on Espoon kaupungin suunnittelema ja se on tarkoitettu muokattavaksi yksiköiden ja toimintojen tarpeiden mukaan. Lomake on suunniteltu täytettäväksi työntekijän kanssa yhdessä. Lomakkeen avulla myös toteutunutta perehdytystä seurataan, kun sekä perehdyttäjät että perehtyjät kuittaavat osa-alueet läpikäydyksi.

Lomakkeen osalta päädyttiin ratkaisuun, että henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskenteleville ohjaajille tehdään erillinen suunnittelu- ja seurantalomake. Espoon kaupunki ei ole heidän työnantajansa, jolloin perehdyttämisen osa-alueet osittain ovat väistämättä erilaiset ja perehdyttäminen painottuu enemmän työtehtävään ja toimintayksikköön sekä sen käytäntöihin.

Uusia työntekijöitä perehdytettäessä olemassa olevan materiaalin sisältö vaikutti pääosin tarpeita vastaavalta ja tarkoituksenmukaiselta. Materiaalia käytettäessä huomio kiinnittyi kuitenkin siihen, että materiaali oli tarve järjestellä ja jäsentää uudelleen siten, että siinä on helposti eroteltavissa materiaali, jota tarvitaan erityisesti henkilöstöpalveluyrityksen kautta työtä tekeville ohjaajille. Kaupungin vakinaisia ohjaajia perehdytettäessä tarvittava perehdyttäminen on laajempi ja kokonaisvaltaisempi, jolloin käytössä on koko koottu materiaali. Nämä kaksi toimenkuvaa poikkeavat toisistaan merkittävästi paitsi tarvittavan perehdyttämisen laajuuden, myös sisältöjen osalta, vaikkakin niissä on myös

samoja tarpeellisia osioita. Tämän vuoksi päädyttiin siihen, ettei ole mielekästä koota kahta kokonaan erillistä materiaalikokonaisuutta.

Materiaalin käytettävyyteen kiinnitettiin huomiota perehdyttämisen aikana. Käytettävyyttä helpotti huomattavasti se, että sisällysluettelosta on linkki oikeaan kohtaan materiaalissa, jolloin materiaalin sisällä navigointi edes takaisin helpottuu ja materiaalin käyttö nopeutuu ja on sujuvaa. Materiaalin on välttämätöntä olla jaetulla alustalla, jonne työntekijöillä on pääsy. Näin kaikilla on aina käytössään materiaalin viimeisin päivitetty versio. Säännöllisestä materiaalin päivityksestä sekä siitä kuka päivityksestä huolehtii ja kuinka usein, on myös sovittava. Alkuvaiheessa materiaalin päivityksestä vastaa tapaamispaikan vastaava ohjaaja.

Erillinen perehdytysvuoro on koko kehittämisprosessin ajan näyttäytynyt toimivana toimintatapana henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevien ohjaajien perehdyttämisessä tapaamispaikkatoimintaan. Uutta työntekijää perehdytettäessä tarkoituksenmukaisena näyttäytyi se, että yksilöllisen harkinnan mukaan perehdytysvuoroja voisi olla myös useampi. Perehdytysvuorossa perehdyttäminen toteutuu työparin kanssa, mikä myös vaikutti toimivalta ja hyvältä tavalta toimia. Huomiota kiinnitettiin uusien työntekijöiden perehdyttämisen aikana myös siihen, että perehdyttämiseen on varattava kiireetön hetki sekä riittävästi aikaa. Tämä mahdollistaa osaltaan vuorovaikutuksellisen tilanteen, jossa on tilaa kysymyksille ja keskustelulle.

## 6 Johtopäätökset

Kehittämistehtävän tavoitteena oli Espoon tapaamispaikkatoiminnan ohjaajien toiveiden ja tarpeiden selvittäminen perehdytysprosessiin liittyen sekä toimivan kirjallisen perehdytysmateriaalin luominen. Haastattelun tulokset osoittivat, että ohjaajien toiveet ja odotukset niin kirjallisen perehdytysmateriaalin sisällöstä kuin myös perehdyttämisen tavasta olivat pitkälti samansuuntaiset. Tämän voidaan katsoa kertovan myös aineiston kylläntymisestä, joka Eskolan ja Suorannan (2000) mukaan tarkoittaa sitä, että aineisto alkaa toistaa itseään. (Eskola & Suoranta 2000, 62).

Haastatteluaineistosta nousi vahvasti esiin tarve kirjalliselle perehdytysmateriaalille, jota myös työvuoron aikana on mahdollista käyttää. Hyvää materiaalia kuvattiin lyhyeksi ja ytimekkääksi, jotta sitä ehtisi lukea ja käyttää työvuoron aikana. Tämän vuoksi myös kehittämisprosessin aikana materiaalin käytettävyyteen pyrittiin kiinnittämään huomiota.

Myös Helsilä (2009) sekä Kangas ja Hämäläinen (2007) ovat todenneet kirjallisen materiaalin tarpeellisuuden osana perehdyttämistä. He kuvaavat kirjallisen materiaalin sisältävän yleensä erilaisia ohjeita ja ohjeistuksia työstä. Erikseen mainitaan myös tarve huolehtia siitä, että materiaalia päivitetään säännöllisesti ja sopia kenen vastuulle päivittäminen kuuluu. (Helsilä 2009 48–49; Kangas & Hämäläinen 2007, 7.) Lisäksi muun muassa Kupias ja Peltola (2009) ovat painottaneet kirjallisen materiaalin tukevan työntekijän perehtymistä koska uutta tietoa ja asiaa tulee alkuvaiheessa paljon. (Kupias & Peltola 2009, 102–110). Toisaalta perehdyttämistä koskevassa kirjallisuudessa kirjallisten materiaalien sisältöjä käsitellään melko vähän. Niihin kuitenkin viitataan melko usein, kun todetaan esimerkiksi, että perehdytystä toteutetaan suunnitelman mukaan. Tähän sisältyy oletettavasti ajatus, että suunnitelma perehdyttämistä varten on tehty ja perehdyttäjiä on käytössään siihen liittyvät materiaalit.

Kehittämistyössä on vahvasti osallistettu tapaamispaikan ohjaajia ja huomioitu heidän tarpeitaan perehdytyksessä ja materiaalin kokoamisessa. Perusteita työntekijöiden osallistamiseen löytyy perehdyttämistä koskevasta kirjallisuudesta paljon. Yleisesti hyvää perehdyttämistä kuvataan vuorovaikutteiseksi ja vastavuoroiseksi prosessiksi, joka parhaimmillaan tuottaa lisäarvoa koko työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 112–113). Ketola (2010) puolestaan kuvaa väitöskirjassaan työelämässä tapahtunutta muutosta, jossa työntekijät ovat alkaneet enemmän kantaa vastuuta omasta perehtymisestään sen sijaan, että se nähtäisiin yksisuuntaisena tiedon siirtämisenä. Samalla työntekijät näkevät oman merkittävän roolinsa koko työyhteisön kehittämisessä. (Ketola 2010, 52–54.) Perehdytysmateriaalin perusta eli sisällysluettelo ja suuri osa sisällöistä rakentui yhteistyössä tapaamispaikan ohjaajien kanssa ja heidän tarpeistaan käsin, joten heidän näkemyksensä ja panoksensa olivat korvaamaton osa kehittämistyötä ja tulivat vahvasti huomioiduksi prosessin aikana.

Suunnitteluvaihe on tärkeä osa perehdyttämistä ja se tekee perehdyttämisestä johdonmukaisempaa ja tehokkaampaa. Perehdyttäminen vie aikaa, mutta mikäli se toteutetaan suunnitelmallisesti ja hyvin, on käytetty aika mahdollista saada moninkertaisesti takaisin, kun työntekijä kykenee mahdollisimman nopeasti työskentelemään tuloksekkaasti. (Österberg 2015, 115–119.) Kehittämistyön tuloksista kävi ilmi, että tapaamispaikan aiempaa perehdyttämistä pidettiin hajanaisena ja pirstaleisena eikä se ollut suunnitelmallista. Tämä hidastaa työntekijän perehtymistä ja työhön kiinni pääsyä. Suunnitelmallisuutta perehdyttämiseen lähdettiin kehittämistyön aikana hakemaan kirjallisesta perehdytys-

materiaalista ja -oppaasta, joka tukee perehdyttämisen yhtenäistä sisältöä sekä suunnitelma- ja seurantalomakkeesta, jonka avulla varmistetaan kaikkien osa-alueiden riittävä perehdyttäminen.

Yksilöllisyyden huomioiminen perehdyttämisessä ja sen merkitys näyttäytyi kehittämistyön tuloksissa useaan kertaan. Henkilöstöpalveluyrityksen kautta työskentelevät ohjaajat ovat hyvin erilaisessa asemassa kuin kaupungin omat työntekijät ja myös heidän tarpeensa perehdyttämiselle eroavat toisistaan. Lisäksi yksilöllisiin tarpeisiin vaikuttavat henkilökohtaiset ominaisuudet sekä muun muassa aiempi työkokemus. Kupias ja Peltola (2009) ovat kirjoittaneet perehdyttämistä koskevasta lainsäädännöstä ja huomioineet vuokratyöntekijät ryhmänä, joiden perehdyttämistä ei voi unohtaa myöskään lain näkökulmasta. (Kupias & Peltola 2009, 26–27). Lisäksi muun muassa Österberg (2015) on painottanut tarvetta suunnitella kunkin erilaisen työntekijäryhmän perehdyttämisen sisältö erikseen. (Österberg 2015, 115–116). Yhtenä yksilöllisen perehdyttämisen työkaluna Espoon tapaamispaikkaan luotiin kaksi erilaista pohjaa perehdytysuunnitelmalle. Lisäksi suunnitelma tehtiin muokattavaksi yhteistyössä työntekijän kanssa kunkin osaamisen ja muiden ominaisuuksien pohjalta.

Haastatteluiden tulosten sekä toimintatutkimuksellisen kehittämistyön avulla tapaamispaikassa tunnistettiin ne tiedot ja käytänteet toiminnassa, jotka oli mahdollista kuvata ohjein ja dokumentein. Virtainlahti (2009) on kuvannut, että osa hiljaisen tiedon johtamista on sen tiedon tunnistamista, joka on mahdollista tuoda esille ja näkyväksi esimerkiksi dokumentoimalla. Organisaation on tärkeää luoda mahdollistava ja luoda olosuhteet, joissa hiljaisen tiedon jakaminen voi toteutua ja siihen voidaan paneutua. (Virtainlahti 2009, 72–75, 136–139.) Samaan teemaan liittyy Nonakan ja Takeuchin (1995) uuden tiedon luomisen mallissa ulkoistamisen vaihe, jossa hiljainen tieto muutetaan näkyväksi niin, että se on muidenkin käytettävissä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–67). Kun Espoon tapaamispaikassa tieto, joka on mahdollista kuvata sanallisesti tai kuvioin on dokumentoitu, jää myös enemmän aikaa esimerkiksi työparina tehtävälle asiakastyölle ja sen hiljaisen tiedon siirtämiselle, jota ei ole mahdollisuus muutoin siirtää.

Virtainlahden (2009) mukaan hiljaisen tiedon jakamiseen soveltuvia työmenetelmiä ovat muun muassa tiimit, työryhmät ja työparityö. (Virtainlahti 2009, 116–133). Nämä kyseiset tai niihin rinnastettavat menetelmät ovat vahvasti käytössä Espoon tapaamispaikassa ja kehittämistyön tuloksissa niiden arvostus ja toimivuus näyttäytyi merkittävänä. Muun muassa työparityöhön perustuvaa perehdytysvuoroa pidettiin hyvänä ja toimivana tapana

toteuttaa perehdyttämistä. Perehdyttämisen tavaltaan työparityöhön perustuva perehdyttäminen vastaa Kupiaksen ja Peltolan (2009) kuvaamaa vierihoitoperehdyttämistä. Heidän mukaansa vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii asioita seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä ja tapaa toimia. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.) Tapaamispaikkatoiminnan työyhteisö on hyvin pieni ja työtehtävät painottuvat suoraan asiakastyöhön, mikä ainakin osaltaan saattaa selittää kyseisen tavan luontevuutta ja sopevuutta kyseiseen työympäristöön ja tehtävään. Dialogisen perehdyttämisen sekä muiden soveltuvien perehdyttämisen mallien (kts. Kupias & Peltola 2009, 36–43) elementtejä on jatkossa toivottavasti kehittämistyön myötä mahdollista lisätä.

Kehittämistyön tuloksissa huomiota kiinnittivät vähäiset toiveet ja nostot liittyen turvallisuusnäkökulmaan. Yksi haastatelluista kertoi toivovansa evakuoitisuunnitelmaa sisällytettäväksi kirjalliseen materiaaliin, mutta muutoin aihepiiri ei juurikaan esiintynyt aineistossa. Perehdyttämistä koskevassa lainsäädännössä turvallisuusnäkökulma on vahvana. Työturvallisuuslaki (2002) velvoittaa minimoimaan vaaratekijöitä, jonka vuoksi työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhön. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14§). Sosiaalihuoltolain soveltamisopas puolestaan kehottaa huolehtimaan tapaamispaikan työntekijöiden riittävästä perehdyttämisestä, jotta muun muassa turvallisuusnäkökulma tulee riittävästi huomioituksi. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017, 81). Käytännössä tapaamispaikkatyössä turvallisuus ja sen edellytykset ovat paljon esillä puheen tasolla ja arjen tilanteissa. Voiko siis olla niin, ettei turvallisuuteen liittyviä asioita ole ainakaan tässä yhteydessä mielletty perehdyttämiseen liittyväksi teemaksi?

## 7 Pohdinta

### 7.1 Kehittämisprosessin kuvaus

Toimintatutkimuksellisessa kehittämisprosessissa tavoiteltiin toimivan ja tarkoituksenmukaisen perehdytysmateriaalin koostamista Espoon tapaamispaikkatoiminnan tarpeisiin. Tärkeänä päämääränä oli materiaalin käytettävyys ja hyödyllisyys tapaamispaikkatoiminnan ohjaajien käytännön työn näkökulmasta, jonka vuoksi taustatietoa kehittämistyölle haettiin kartoittamalla heidän näkemyksiään ja toiveitaan.

Tapaamispaikkatoiminnan ohjaajien näkemyksiä ja tarpeita perehdytystä koskien selvitettiin toteuttamalla heille teemahaastattelu. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna.



Perehdytysmateriaalin koostaminen ja siihen liittyvä kehittämistyö toteutui toimintatutkimuksellisin menetelmin tapaamispaikkatoiminnan tiimipalavereissa, käytännön työkentällä sekä perehdyttämistilanteissa ja näiden aikana kirjattujen tiimimuistioiden ja päiväkirjojen avulla. Kehittämistyö toteutettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin. Pitkäranta (2014) kuvaa laadullisen tutkimuksen pyrkivän todellisen elämän kuvaukseen ja sillä tavoitellaan yleisesti jonkin ilmiön ymmärtämistä ja selittämistä, tulkintaa ja soveltamista. Laadullinen tutkimus on kontekstiin sidottua ja sille on ominaista erilainen luonnehdinta, kuvailu ja reflektiivisyys. Laadullinen tutkimus syntyy teorian, käsitteiden ja aineiston vuorovaikutuksessa. (Pitkäranta 2014, 20–24.) Toimintatutkimuksen tarve puolestaan syntyy usein käytännön ongelmasta ja se tavoittelee tiedon tuottamista käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksessa käytetään usein erilaisia aineistoja ja menetelmiä. Toimintana toimintatutkimus perustuu vuorovaikutukseen eli tutkijan ja tutkittavien yhteistyöhön ja osallisuuteen. Toimintatutkimuksessa sen suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, arvioinnin ja reflektoinnin vaiheet vuorottelevat siten, että ne muodostavat spiraalin eli syklin (Jyrkämä n.d.; Kuula 2006.)

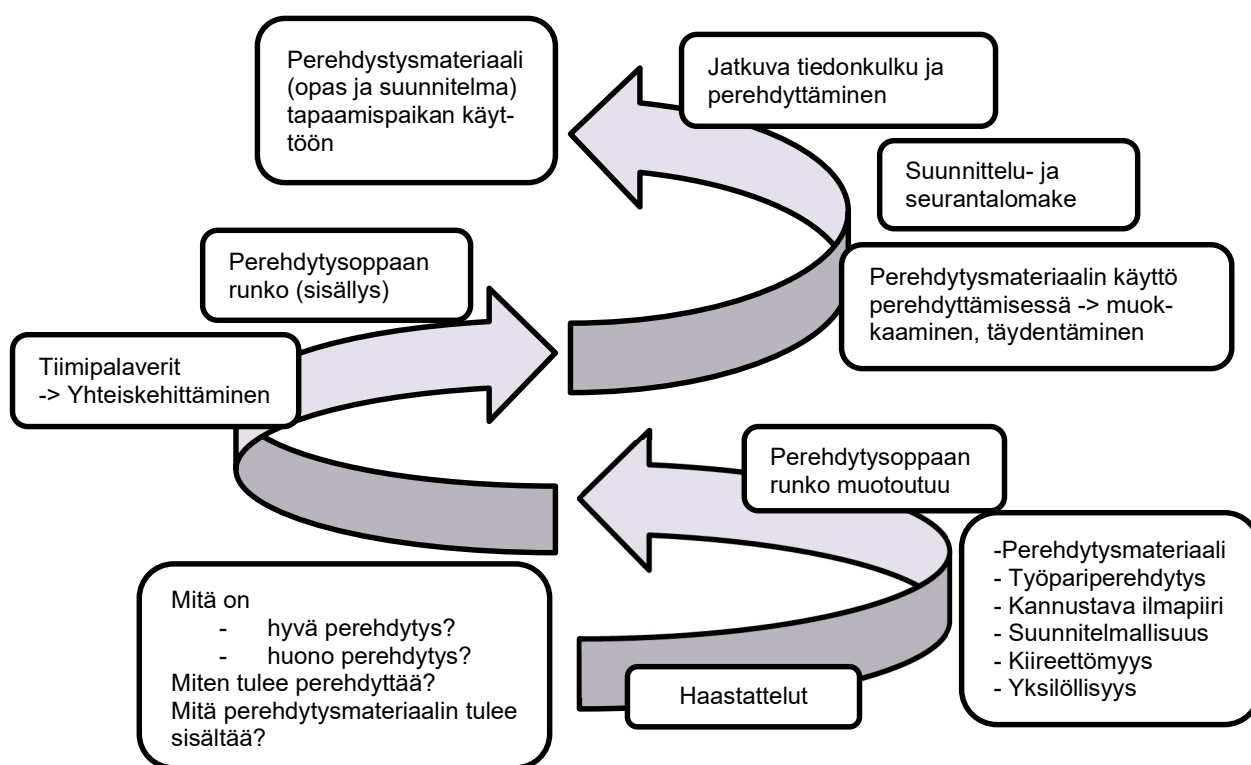
Kehittämisprosessi ajoittui maaliskuun ja syyskuun 2020 väliselle ajalle siten, että haastattelu toteutettiin maaliskuussa 2020, tiimipalaverit kesä-, heinä-, ja elokuussa 2020 ja käytännön perehdyttämistilanteet elo- ja syyskuussa 2020. Koko kehittämisprosessiin osallistui eri kokoonpanoissa yhteensä 9 tapaamispaikkatoiminnan ohjaajaa sekä tapaamispaikan vastaava ohjaaja, joka toimi myös ”tutkijana”.

Prosessin aikana syntynyt aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti teemoittelua käyttäen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällön analyysillä tarkoitetaan yleisesti kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistoa puolestaan pelkistetään. Tällöin aineistosta karsitaan tutkimusongelman kannalta kaikki tarpeeton ja epäolennainen tieto pois ja se järjestellään uudelleen loogiseksi kokonaisuuksiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 104–105.)

## 7.2 Tuloksista ja tuotoksista

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui perehdyttämisen teoriasta ja lainsäädännöllisestä kehyksestä sekä tapaamispaikkatoiminnan ja sen yhteistyön rajapintojen kuvauksesta. Tapaamispaikkatoiminnasta kertovassa osiossa kuvattiin myös kehittämistyön toimintaympäristöä.

Tapaamispaikkatoiminnan ohjaajille toteutetun haastattelun sekä toimintatutkimuksellisen kehittämistyön tuloksien avulla Espoon tapaamispaikkaan koottiin ja kirjattiin työntekijöiden toiveista lähtöisin oleva kirjallinen perehdytysmateriaali. Hyppäsen (2007) mukaan kirjallinen materiaali tukee työntekijän perehtymistä koska uutta tietoa ja asiaa tulee alkuvaiheessa paljon. (Hyppänen 2007, 197). Prosessin aikana pyrittiin hahmottamaan mistä hyvä perehdytys tapaamispaikassa koostuu, mitä puutteita perehdytyksessä on ollut sekä miten perehdytystä tapaamispaikassa tulisi toteuttaa. Lisäksi koottiin konkreettisia asioita ja aihepiirejä, joita kirjallisessa perehdytysmateriaalissa tulisi olla. Tärkeä näkökulma kehittämistyön aikana oli, että koottava materiaali tulisi olemaan myös tukimateriaalina ohjaajille työvuorojen aikana, ei ainoastaan perehdyttämisen aikana ja siten olisi myös osa jatkuvan perehdyttämisen ja tiedonkulun mallia tapaamispaikassa.



Kuvio 10. Kehittämisen prosessin kulku ja tulokset

Kehittämistyön tuloksista koottujen asioiden ja aihepiirien pohjalta perehdyttämismateriaalille rakennettiin sisällysluettelo, joka jäsennettiin palvelemaan tapaamispaikan kahden erilaisen työntekijäryhmän tarpeita. Myös materiaalin käytettävyyteen kiinnitettiin huomiota ohjaajien toiveiden sekä perehdyttämisestä saatujen kokemusten mukaisesti.

Konkreettisenä kehittämistyön tuotoksena olivat lisäksi ohjaajien kanssa tiimipalaverien aikana kirjatut ohjeistukset valikoiduista aiheista, jotka sisällytettiin osaksi perehdytysmateriaalia.

Perehdytysvuoro ja työparin kanssa toteutettu perehdyttäminen nähtiin tapaamiskassa toimivana tapana toteuttaa perehdyttämistä. Yksikön pienuuden, työtavan ja sisällön näkökulmasta tämä vaikuttaa ymmärrettävältä. Kupiaksen ja Peltolan (2009) kuvaamista perehdyttämisen tavoista työparityössä tapahtuva perehdyttäminen vastaisi vierihoitoperehdyttämistä, jossa perehdyttäminen perustuu siihen, että uusi työntekijä seuraa kokeneemman työntekijän työskentelyä. (Kupias & Peltola 2009, 36–37). Perehdyttämisprosessin tasalaatuisuus, suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus olivat asioita, joita perehdyttämiseltä myös toivottiin. Näitä tavoitteita tukevat elementit muista perehdyttämisen malleista, kuten mm. räätälöidystä perehdyttämisestä, jossa perehdyttämisen kokonaisuus kootaan yksilöllisten tarpeiden mukaan olemassa olevista moduuleista. (Kupias & Peltola 2009, 40–41). Laadittu perehdytysopas sekä -suunnitelma yhdessä mahdollistavat räätälöidyn perehdyttämisen piirteiden hyödyntämisen jatkossa myös tapaamiskassa.

Kehittämistyön tuloksissa esiintyi myös tarve yksilöllisten lähtökohtien ja tarpeiden huomioimiselle ja niitä koettiin tärkeänä lisätä. Yksilöllisyyttä, suunnitelmallisuutta, johdonmukaisuutta ja seuranta perehdyttämiselle lisättiin ottamalla käyttöön perehdyttämisen suunnittelu- ja seurantalomake, jota täytetään yhdessä perehtyjän kanssa. Paitsi perehdyttämisen laadun tarkkailussa, myös ajankäytöllisesti ja ajan säästämisen näkökulmasta suunnittelu ja seuranta ovat tärkeitä vaiheita perehdyttämisessä. (Österberg 2015, 115–119). Ennalta huolella suunniteltu ja aikataulutettu perehdyttäminen pystyy myös huomioimaan sen, että tietoa jaetaan sopivan kokoisissa osissa, jolloin työntekijällä on mahdollisuus omaksua sitä paremmin. (Hyppänen 2007, 194–197). Tämäkin tukee ja on osaltaan mahdollistamassa myös yksilöllisyyden ja mm. yksilöllisten oppimistyylien huomioimista perehdyttämisessä.

Kehittämistyön tuloksista nousi esiin, että kannustava ilmapiiri ja riittävän ja kiireettömän ajan varaaminen perehdyttämiselle koettiin merkittävinä asioina. Tässä on tärkeä rooli myös perehdyttäjällä, jonka ominaisuudet ovat osaltaan luomassa perehdyttämisen ilmapiiriä sekä suhdetta perehtyjän ja perehdyttäjän välillä. Vuorovaikutustaidot ovat puolestaan asia, jota tarvitaan kaikilta perehdyttämiseen osallistujilta. (Eklund 2018, 140–157.)

Omana haasteenaan prosessissa oli se, että opinnäytetyön tekijän ja ”tutkijan” rooli prosessissa oli hyvin moninainen koska hän toimii myös vastaavana ohjaajan tapaamispaikassa, jonne käytännön kehittämistyö sijoittui. Näin ollen hän toimi myös haastattelijan roolissa teemahaastattelussa sekä ohjaajien perehdyttäjänä. Vastaava ohjaaja on tapaamispaikkatoiminnan ohjaajille tuttu sekä lisäksi työn sisällön osalta heille esimiehen roolissa. Vaikkakin toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on olla aktiivinen osa koko tutkimus- tai kehittämisprosessia, oli tässä prosessissa erityisen haastavaa eritellä ja erotella näitä eri rooleja. Tämä on mahdollisesti osaltaan vaikuttanut siihen millä tavoin ohjaajat ovat esimerkiksi arvioineet saamaansa perehdytystä ja ilmaisseet toiveitaan muutoksesta. Toisaalta ohjaajia kannustettiin haastattelun aikana olemaan rehellisiä ja painotettiin rehellisten ja avointen mielipiteiden tukevan kehittämistyötä.

### 7.3 Tulevaisuuden kehittämiskohteet ja -haasteet

Kehittämisprosessin aikana kootun perehdytysmateriaalin on sen jatkuvan ja säännöllisen päivittämisen kautta määrä olla osaltaan myös Espoon tapaamispaikan jatkuvan perehdytyksen mallia. Tämän osalta kehittäminen jää osittain kuitenkin tulevaisuuden tavoitteeksi koska se ei kokonaisuudessaan sopinut kyseisen kehittämistyön aikaikkunaan eikä asetettuihin tavoitteisiin.

Tapaamispaikkatyötä laajemmin tarkasteltaessa on todettava, että yhä nykyäänkin se on monille jopa sosiaalityön kentällä toimivalle ammattilaiselle melko vierasta. Usein toiminta kuvitellaan mekaanisena tapaamisten valvontana ja työnkuva paljon todellisuutta suppeampana. Työn osa-alueista suuri osa on piilossa työntekijöillä hiljaisena tietona. Tapaamispaikoissa tehtävää työtä on tarve useastakin syystä tehdä näkyväksi ja tuoda esiin sen vaikuttavuuden mahdollisuuksia, siitä huolimatta, että se on melko pienen asiakasmarginaalin käytössä. Syy toiminnan tuntemattomuuteen ja virheellisiin käsityksiin lienee pienen asiakaskunnan lisäksi historiassa, joka liittyy tapaamispaikkatyön osalta pitkälti vapaaehtoistyöhön. Tänä päivänä tapaamispaikkatyö, sen asiakaskunta ja käyttö on kuitenkin monipuolistunut ja vaatii työntekijöiltään monipuolista osaamista ja ammattitaitoa. Mahdollisuudet vähentää tapaamispaikan asiakkaiden muiden palveluiden tarvetta, osana esimerkiksi lastensuojelu-, sovittelu-, yms. viranomaisprosesseja, ovat todelliset, mikäli työtä tehdään ammattitaitoisesti ja riittävin resurssein.

Tapaamispaikkatyön ja muiden kunnan toimijoiden yhteistyötä tiivistämällä on mahdollisuus poistaa päällekkäistä työtä, jota tehdään toisten tietämättä kukin ”omassa silossaan”. Eräänä esimerkkinä toimivasta yhteistyöstä on Espoon perheoikeudellisten palvelujen sisällä muodostetut toimintamallit esimerkiksi lastenvalvojayhteistyössä (ks. 30 Lastenvalvojatyö). Siinä missä yhteistyö ja toimintamallit lastenvalvojatyön ja tapaamispaikan osalta pitkälti toimivat, on usean muun tahon kanssa vielä paljon mahdollisuutta tiivistää ja kehittää. Tehostamisnäkökulman lisäksi tässä työssä hyötyjä on väistämättä myös asiakas.

Kun tieto ja osaaminen tehdään näkyväksi, myös sen arvostaminen mahdollistuu. (Virtainlahti 2009, 82–83). Jotta tapaamispaikkatyön arvostusta ja näkyvyyttä on mahdollista lisätä sekä mahdollisuuksia tiedostaa, on yksi tärkeä tavoite työn kuvaaminen siten, että se on avoimesti nähtävissä ja arvioitavissa. Perehdytysmateriaali ei luonnollisesti yksin ratkaise tätä ongelmaa eikä tee työtä riittävällä tavalla näkyväksi, mutta Espoossa ja Espoon tapaamispaikassa se on yksi askel oikeaan suuntaan. Kuusisto-Niemi ja Kääriäinen (2005) ovat ottaneet vahvasti kantaa sosiaalityössä olevan tiedon ja osaamisen näkyväksi tekemisen puolesta. Erityisesti he painottavat sen tiedon dokumentointia ja perustelua, jonka pohjalta tehdään päätöksiä. He kuvailevat osuvasti työyhteisön toiminnan muuttuvan sitä hallitsemattommaksi ja ennakoimattommaksi mitä enemmän sen työkuultuurissa on hiljaista ja jakamatonta tietoa. Heidän mukaansa päätöksiä ei voi tehdä hiljaiseen tietoon perustuen vaan ne on perusteltava näkyvällä ja jäsentyneellä tavalla. (Kuusisto-Niemi & Kääriäinen 2005.)

Ensi- ja turvakotienliitto on tehnyt tärkeää ja uraauurtavaa työtä esimerkiksi laatiessaan tapaamispaikkatoiminnan laatukriteerit. (Ensi- ja turvakotienliitto Ry 2015). Tapaamispaikkatoiminta on kuitenkin kunnallinen sosiaalipalvelu, jonka vuoksi kuntien tulisi myös olla mukana kehittämistyössä, esimerkiksi yhdessä järjestöjen kanssa. Tulevaisuuden kehittämiskohteena tulisi luontevasti olla myös tapaamispaikkatyön työmenetelmien ja -prosessien kuvaaminen ja mallintaminen. Tämä mahdollistaisi työn kehittämisen siirtämisen myös valtakunnalliselle tasolle. Tulevaisuuden suuntaus on todennäköisesti myös palveluiden tuottaminen suuremmissa toimintayksiköissä esimerkiksi mahdollisen Soteratkaisun myötä. Toimintamallien läpinäkyvyys, arviointi ja kehittäminen tulee silloin olemaan entistä tärkeämpää.

## Lähteet

Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Saatavana osoitteessa: < [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua) >. Luettu 2.1.2020.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene 2018. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Saatavana osoitteessa: < <http://www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/> >. Luettu 6.10.2020.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki. Grano Oy.

Ensi- ja turvakotienliitto Ry 2015. Tapaamispaikkatoiminnan laatukriteerit. Saatavana osoitteessa: < <https://apuaeroon.fi/wp-content/uploads/2019/03/Tapaamispaikkatoiminnan-laatukriteerit.-Ensi-ja-turvakotien-liitto-ry-KUVALLA.pdf> >. Luettu 3.1.2020.

Eskola, Jari & Lätti, Johanna & Vastamäki, Jaana 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Valli Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus. 27–51.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Forsberg, Hannele & Pösö, Tarja 2004. Pelkoa, hämmennystä, iloa - lapsen asema valvotuissa tapaamisissa. Teoksessa Kalavainen, Susanna (toim.) 2004. Valvotut tapaamiset lapsen turvana. Helsinki. Nykypaino Oy. 31–55.

Halldin-Herrgård, Tua & Salo, Petri 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemisesta hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, Auli & Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli (toim.): Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki. Kansanvalistusseura. 277–300.

Hallintolaki 6.6.2003/434. 20§. Finlex. Saatavana osoitteessa: < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434> >. Luettu 10.11.2020.

Heikkinen, Hannu L.T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli Raine (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin, metodin valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä. PS-kustannus. 215–230.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, Hannu; Huttunen, Rauno; Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena. 25–56.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Juhila, Kirsi. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana osoitteessa: < <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> >. Luettu 23.11.2020.

Juhila, Kirsi. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. < <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/> >. Luettu 25.11.2020.

Jyrkämä, Jyrki. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana osoitteessa: < <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/> >. Luettu 15.5.2020.

Kalavainen, Susanna 2004. Turvallisuutta tukien - tapaamispaikkaprojekti. Teoksessa Kalavainen Susanna (toim.) 2004: Valvotut tapaamiset lapsen turvana. Helsinki. Nykypaino Oy. 14–30.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työ-  
turvallisuuskeskus TTK.

Karttunen, Risto 2010. Isän ja äidin välissä, Lapsen kuulemisen psykologinen kehys huolto- ja tapaamisriidoissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Ketola, Hannu U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino Oy. Saatavana osoitteessa: < <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf> >. Luettu 13.10.2020.

Kiviniemi, Kari 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa: Heikkinen, Hannu; Huttunen, Rauno; Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä. Atena. 63–81.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki. Palmenia.

Kuula, Arja. 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavana osoitteessa: < [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html) >. Luettu 13.6.2020.

Kuusisto-Niemi, Sirpa & Kääriäinen, Aino. Hiljaisen tiedon vallasta näkyvän tiedon valtaan - puheenvuoro tiedon näkyväksi tekemisen puolesta. Saatavana osoitteessa: < <https://journal.fi/janus/article/view/50340> >. Luettu 10.2.2021.

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta 190/2019, 9b§. Finlex. Saatavana osoitteessa: < <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190190> >. Luettu 12.1.2020.

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista 812/2000, 20§. Finlex. Saatavana osoitteessa: < <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20000812> > Luettu 13.1.2021.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, 26§. Finlex. Saatavana osoitteessa: < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044> >. Luettu 12.10.2020.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334, 15§-16§. Finlex. Saatavana osoitteessa: < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334> >. Luettu 15.8.2020.

Lawson, Karen 2015. New Employee Orientation Training. ATD Press. Saatavana osoitteessa: < [https://books.google.fi/books?id=LUddCwAAQ-BAJ&pg=PT111&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.fi/books?id=LUddCwAAQ-BAJ&pg=PT111&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false) >. Luettu 15.3.2021.

Lindfors, Kirsi & Junntila, Kristiina 2014. The effectiveness of orientation programs on professional competence and organizational commitment of newly graduated nurses in specialized health care: a systematic review protocol. JBI Database of Systematic Reviews & Implementation Reports 2014. 2-14. Saatavana osoitteessa: < [https://www.nursingcenter.com/pdfjournal?AID=3527970&an=01938924-201412050-00002&Journal\\_ID=3425880&Issue\\_ID=3527966](https://www.nursingcenter.com/pdfjournal?AID=3527970&an=01938924-201412050-00002&Journal_ID=3425880&Issue_ID=3527966) >. Luettu 2.2.2021.

Linturi, Hannu 2003. Toimintatutkimus. Verkkoartikkeli. Saatavana osoitteessa: < [http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2\\_metodit/5\\_actix?C=61566&C:selres=61566](http://nexusdelfix.internetix.fi/fi/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C=61566&C:selres=61566) >. Luettu 1.10.2020.

Metropolia 2020. Tutkimusetiikka ja hyvä tieteellinen käytäntö. Saatavana osoitteessa: < <https://www.metropolia.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/eettinen-toimikunta> >. Luettu 6.1.2020.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York, Oxford University Press.

Oranen, Mikko 2004. Suojellut ja valvotut olosuhteet. Teoksessa Kalavainen Susanna (toim.) 2004: Valvotut tapaamiset lapsen turvana. Helsinki. Nykypaino Oy. 9–13.

Parkkila, Leena 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit – IMTAC-hankkeen kirjallisuuskatsaus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Sarja B. Raportit ja selvitykset 16/2013. Saatavana osoitteessa: < [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68782/Parkkila\\_B\\_16\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/68782/Parkkila_B_16_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y) >. Luettu 12.11.2020.

Pitkänen, Nina 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: perehdyttämisestä perehdyttämisen- ja perehtymisprosessiin. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavana osoitteessa: < <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/40076/URN:NBN:fi:jyu-201210242772.pdf?sequence=1> >. Luettu 2.11.2020.



Pitkäranta, Ari 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen. e-Oppi Oy. Saatavana osoitteessa: < [https://www.academia.edu/40057699/LAADULLINEN\\_TUTKIMUS\\_OPINN%3%84YTETY%3%96N%3%84\\_TY%3%96KIRJA\\_AMMATTIKORKEAKOULUUN](https://www.academia.edu/40057699/LAADULLINEN_TUTKIMUS_OPINN%3%84YTETY%3%96N%3%84_TY%3%96KIRJA_AMMATTIKORKEAKOULUUN) >. Luettu 13.1.2020.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Saatavana osoitteessa: Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto. <<https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Luettu 2.1.2020.

Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017. Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavana osoitteessa: < [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05\\_17\\_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf) >. Luettu 10.10.2020.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Finlex. Saatavana osoitteessa: <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301#L3P27> >. Luettu 12.1.2020.

Suojanen, Ulla 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Verkkoartikkeli. Saatavana osoitteessa: < <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/> >. Luettu 10.1.2021.

Tapaamispaikkatoiminnan järjestäminen kunnan omana toimintana, Yhteenveto projektista 2008. Espoon keskuksen perhekeskus, Perhe- ja sosiaalipalvelut.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere. Tampereen yliopistopaino Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Finlex. Saatavana osoitteessa: < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055> > Luettu 15.8.2020.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Saatavana osoitteessa: < <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>>. Luettu 12.1.2020.

Vartiainen-Ora, Päivi 2007. Erilaisuus sallittu. Perehdymme monimuotoisuuteen – Käsi- kirja työhön perehdyttäjälle ja työyhteisölle. SAK. Petmo-hanke.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilka, Hanna 2005. Tutkimusmetodeja ammatilliselle kentälle. Saatavana osoitteessa: < <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-kehitt%3%A4.pdf> >. Luettu 14.8.2020.

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum Media Oy.

Vuori, Jaana. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana osoitteessa: < <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/metelmaopetus/> >. Luettu 23.11.2020.

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita Parma

## Teemahaastattelun kysymykset

1. Kuinka kauan olet ollut töissä / tehnyt työvuoroja tapaamispaikassa?
2. Saitko perehdytystä tehtäviin tapaamispaikassa? / Miten sinut perehdytettiin työtehtäviin tapaamispaikassa?
3. Miten perehdytys palveli uusiin työtehtäviin ryhtymistä?
  - Mikä oli hyvää?
  - Mikä oli huonoa?
4. Millaisia asioita toivoisit perehdytykseltä? / Millaista on hyvä perehdytys?
5. Millaista kirjallista materiaalia toivoisit työsi tueksi tapaamispaikassa?
6. Onko sinulla muuta sanottavaa tai toiveita perehdytykseen tai kirjallisiin työn tuen materiaaleihin liittyen

