Opinnäytetyö (YAMK)

Terveys ja hyvinvointi

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022

Kati Lainio

Perehdytyksen kehittäminen ja yhtenäistäminen Humana Oy:n lastensuojelun laitospalveluissa

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Terveys ja hyvinvointi, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2022 | 85 sivua, 13 liitesivua

Kati Lainio

Perehdytyksen yhtenäistäminen ja kehittäminen Humana Oy:n lastensuojelun laitospalveluissa

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää ja yhtenäistää perehdytystä ja perehdytysmateriaaleja lastensuojelun laitospalveluja tuottavassa yksityisessä sosiaali- ja hoiva-alan yrityksessä. Tavoitteena oli luoda yrityksen viidelle Uudenmaan alueella toimivalle ryhmäkodille yhtenäinen perehdytysohjelma sekä yhtenäistää ja ajantasaistaa henkilökohtaisen perehdytyksen tukena käytettävät yksikkökohtaiset perehdytyskansiot.

Hankkeen lähtökohtana oli työelämäkumppanin tunnistama selkeä kehittämistarve sekä toimeksiannolle asetetut konkreettiset tavoitteet. Työn lähestymistapa on pragmaattinen. Teoriaosan ammatillinen tietoperusta rakentuu yhtäältä niistä osatekijöistä, jotka ovat merkittäviä tuotettaessa lastensuojelun laitospalveluja nykypäivän Suomessa ja toisaalta tekijöistä, jotka liittyvät lastensuojelualalla tarvittavan pätevän työvoiman osaamisvaatimuksiin, sijaishuollon henkilöstön saatavuuteen, rekrytointiin sekä uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Ensimmäisessä vaiheessa toteutetussa, lähtötilannetta kartoittavassa perehdytysaineistojen analysoinnissa ja parhaiden käytänteiden seulonnassa sovellettiin laadullisen tutkimuksen menetelmiä, erityisesti dokumenttianalyysiä ja benchmarking-menetelmää. Tämän jälkeen käynnistyi uusien materiaalien työstämisvaihe, jota tehtiin kahden hengen suunnittelutiiminä vuorotellen kunkin viiden yksikön johtajan kanssa. Työntekijöiden kokemusasiantuntijuutta hyödynnettiin kehitystyössä osallistamalla koko henkilökunta suunnittelutyöhön tarkoitusta varten järjestettynä kehittämis- ja virkistyspäivänä.

Projektin päättyessä kaikilla viidellä yksiköllä oli käytössään yksi yhteinen, perehdytyksen tasalaatuisuuden varmistava perehdytysohjelma sekä -kansiot, jotka olivat rakenteeltaan ja keskeisiltä sisällöiltään yhtenäiset. Niissä oli kuitenkin huomioitu myös yksiköiden erilaisista toimintaprofiileista johtuvat erot ja erityispiirteet. Hankkeen tuotoksia pidettiin onnistuneina ja niitä haluttiin lopulta hyödyntää myös kolmessa Humanan Varsinais-Suomen yksikössä.

Asiasanat:

perehdytys, perehdytysohjelma, perehdytysmateriaali, henkilöstöjohtaminen, lastensuojelu, lastensuojelun laitospalvelut

Master’s Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and leadership, Master’s degree

2022 | 85 pages, 13 in appendices

Kati Lainio

Unification and development of induction in Humana Oy’s institutional services of child welfare

The objective of this practice–based thesis was to develop and harmonise induction and unify the induction materials of a private company operating in the social and health sector, which provides residential care services for child welfare. The aim was to create a uniform induction program for the company's five service homes operating in the Uusimaa area, as well as standardise and update the unit-specific folders of induction, which are used to support personal and individual orientation of new employees.

Starting point of the development project was twofold. One was that the partner company recognized the needs of developing their induction practices and the other was that they also had concrete objectives of the assignment. The approach of the thesis is pragmatic. There are two equally significant factors on which the professional knowledge base of the theoretical part of this thesis is built. On the other hand, it is built on the factors that are significant in providing institutional child protection services in today's Finland. On the other hand, from factors related to the competence requirements of the qualified workforce needed in the field of child protection, the availability and recruitment of foster care personnel and the induction of new employees.

In the first phase, the initial situation was mapped by analyzing training materials and the best practices were screened. This was done by applying qualitative research methods, especially document analysis and benchmarking practices. After having formed a wholistic picture of the existing induction practices in the five units of the partner company two-person design team worked out new induction practices and orientation materials in cooperation with the heads of each of the five units in turn. The development work utilized the experience expertise of the employees by involving the entire staff in the planning work on a theme day of development and recreation especially organized for this purpose.

At the end of the project, all five units of the partner organization had one common induction program and orientation folders, which were uniform in structure and essential content, ensuring uniformity of induction practices. However, the differences due to the different operational profiles of the units were also considered in them. The project's outputs were considered successful, and in the end, they were eventually wanted to be utilized in Humana's three units in Varsinais-Suomi as well.

Keywords:

induction, induction program, induction materials, personnel management, child protection,

Sisältö

1 Johdanto **6**
1.1 Kehittämishankkeen tausta 7
1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet 9
1.3 Opinnäytetyöraportin rakenne 10

2 Hankkeen toimeksiantaja ja kehittämistyön kohdeyksiköt **12**
2.1 Humana Finland 12
2.2 Kehittämishankkeen kohdeyksiköt 14
2.2.1 Lasten arki sijaishuollossa 15
2.2.2 Perhetyö 16
2.2.3 Lastensuojeluyksikön henkilörakenne 17

3 Lastensuojelu Suomessa – nykytila ja tulevaisuuden haasteet **18**
3.1 Lastensuojelun perusta 18
3.2 Lähtökohtana lapsen etu - tavoitteena koko perheen tukeminen 19
3.3 Lastensuojelun palvelut 21
3.4 Työskentely kiintymyssuhteissaan traumatisoituneiden lasten kanssa 27
3.5 Yksityiset yritykset lastensuojelun laitospalvelujen tuottajina 28
3.5.1 Lastensuojelutyölle asetetut laatuvaatimukset 30
3.5.2 Yksityisiltä toimijoilta edellytettävä omavalvonta 31
3.6 Lastensuojelualan ajankohtaiset haasteet 34
3.6.1 Sote-uudistus ja sen vaikutukset lastensuojeluun 34
3.6.2 Kasvanut lastensuojelupalvelujen tarve ja kiristyvä julkinen talous 34
3.6.3 Henkilöstön riittävyys ja kilpailu ammattiosaajista 35

4 Perehdytys henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön instrumenttina **39**
4.1 Mitä on perehdytys? 40
4.2 Miksi perehdytykseen kannattaa panostaa? 43
4.3 Hyvä perehdytys lähtee hyvästä suunnittelusta 45
4.3.1 Toimiva perehdytysprosessi 46
4.3.2 Seuranta mahdollistaa myös perehdytyksen kehittämisen 48

4.4 Perehdytyksen erityispiirteet lastensuojelun laitospalveluissa 49

5 Kehittämisprosessin kuvaus 52

5.1 Hankkeelle asetetut tavoitteet 52

5.2 Projektiorganisaatio ja projektista tiedottaminen 52

5.3 Projektin toteutuskonseptin lähtökohdat 54

5.4 Kohdeyksiköihin ja niiden perehdytyskäytäntöihin tutustuminen 55

5.5 Suunnittelun pohja-aineiston kokoaminen ja käytetyt työmenetelmät 57

5.6 Uusien perehdytysmateriaalien suunnittelu ja työstäminen 60

5.7 Hankkeen tuotokset 63

5.7.1 Yhtenäiset, yksiköittäin profiloituneet perehdytyskansiot 63

5.7.2 Uusi yhtenäinen perehdytysohjelma 66

5.7.3 Kehittämis- ja työhyvinvointipäivä 68

6 Kehittämistyön arviointi 71

6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi 71

6.2 Yhteistyökumppanin palaute hankkeen onnistumisesta 73

6.3 Työn eettisyys ja luotettavuus 76

7 Pohdinta ja johtopäätökset 79

Lähteet 81

Liitteet 86

LIITTEET

Liite 1. Lastensuojelun perustan muodostavat keskeiset lait ja sopimukset.
Liite 2: Projektitiedotteet.
Liite 3: Perehdytysmateriaalin sisällysluettelon pääotsikot.
Liite 4: Perehdytysmateriaalin sisällysluettelon tarkempi kuvaus.
Liite 5. Perehdytysohjelma.

1 Johdanto

Työelämässä tapahtuneiden suurten muutostrendien myötä myös tarpeet uusien työntekijöiden perehdyttämiselle ovat muuttuneet. Aiemmin uuden tulokkaan perehdytys keskittyi ensisijaisesti työhön opastamiseen eikä laajempaa perehdyttämistä yritykseen ja työyhteisöön pidetty tarpeellisena. Organisaatioiden ja työtehtävien monimutkaistuessa laajempi perehdyttäminen on kuitenkin tullut yhä tärkeämmäksi. Nykyään pelkkä työhön opastaminen ei enää yksinään riitä, vaan työntekijän on myös ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa, ja siksi perehdyttäminen on muuttunut entistä monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. (Kupias & Peltola 2009, 6).

Perehdytys on yksi organisaatioiden tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista, mutta parhaimmillaan hyvin toimiva perehdytys voi olla yritykselle loistava kilpailuetu ja työnantajamielikuvaa parantava tekijä (Eklund 2020, 1). Tutkimusten mukaan hyvin hoidetulla perehdyttämisellä on yleensä yhteyksiä mm. työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin, yritysimagoon, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, työolojen parantumiseen, työn tuottavuuden lisääntymiseen sekä työn psyykkisen ja fyysisen rasittavuuden vähentymiseen (Arffman 2021). Nykyään uuden tulokkaan perehdyttäminen nähdään entistä selvemmin laajempana, organisaation strategiaa tukevana ja kaksisuuntaisena prosessina, jonka suunnitelmallisuuteen, hyvin toimivaan toteutukseen ja jatkuvaan kehittämiseen johdon kannattaa panostaa.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö liittyy lastensuojelualalla laitospalveluja tuottavan yksityisen sosiaali- ja hoiva-alan yrityksen perehdytyksen suunnitteluun ja kehittämiseen. Työn aihe nousi käytännön tarpeesta. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa, joka koostuu kaiken kaikkiaan viidestä, toisistaan erillään sijaitsevista ja aiemmin osin erillisinä yrityksinä toimivista lastensuojeluyksiköistä, perehdytyskäytänteet olivat aiemmin vaihdelleet. Tästä syystä oli olemassa ilmeinen tarve suunnitella ajantasainen, koko organisaatiota koskeva, yhtenäiseltä pohjalta toteutettava perehdytysohjelma ja sen lisäksi kehittää ja yhtenäistää

henkilökohtaista perehdyttämistä täydentävä kirjallinen perehdytysmateriaali yksikkökohtaiset erityistarpeet huomioon ottaen.

Työ lastensuojelun laitoshoidossa kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten parissa on vaativaa, ja pätevän ammattihenkilöstön saatavuus, riittävyys ja pysyvyys asettavat osaamisen johtamiselle tässä toimintaympäristössä omat haasteensa. Toimeksiantajayrityksessä henkilöstön hyvinvointiin ja hyvän työilmapiirin luomiseen kiinnitetään selvästikin paljon huomiota. Kohdeorganisaation johdossa on niin ikään nähty, että myös sillä, miten rekrytointien yhteydessä uudet tulokkaat otetaan talossa vastaan, miten heidät perehdytetään uusiin työtehtäviinsä ja tutustutetaan uuteen työyhteisöönsä, on suuri merkitys tulokkaiden sopeutumiselle, työmotivaatiolle, työssä viihtymiselle ja sitä kautta pitkäaikaisten työsuhteiden syntymiselle. Sijoitettujen lasten turvallisen kasvuympäristön kannalta vakaat ja pysyvät ihmissuhteet sijaishuollon yksiköissä toimiviin kasvattajiin ovat ensiarvoisen tärkeät (Talentia 2021).

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Aloitettuani johtamiseen suuntautuvat, ylempään ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävät opintoni, oli perehdyttäminen luonteva valinta tämän tutkimuksellisella otteella toteutetun, käytännön työelämää hyödyttävän kehittämishankkeen aiheeksi useammastakin syystä. Se tarjosi paitsi kiinnostavan ja motivoivan mahdollisuuden syventää ja vankentaa perehdyttämiseen ja sen moniin eri ulottuvuuksiin liittyvää tietämystä, niin myös mahdollisuuden lähestyä aihetta erityisesti jatko-opintojeni kannalta mielekkäällä tavalla eli osana esimiestyötä ja osaamisen johtamista. Perehdytyksestä minulle oli yli 20 vuotta kestäneen työurani aikana ehtinyt kertyä jo runsaasti omakohtaistakin kokemusta niin perehdytyksen kohteena olemisesta kuin myös perehdyttäjänä toimimisesta opastaessani uusia työtovereita terveydenhoitoalan työtehtäviin sairaalaorganisaatiossa. Ehkä kaikkein tärkein syy valita toiminnallisen opinnäytetyöni aiheeksi juuri perehdyttäminen oli kuitenkin se, että minulle tarjoutui mahdollisuus toteuttaa perehdyttämiseen liittyvä kehittämisprojekti lastensuojelun laitospalveluihin erikoistuneessa – nykyisin Humana-nimen alla toimivassa – sosiaalialan yrityksessä, Arjessa

Oy:ssä. Erityiseksi sen teki etenkin se konsepti, jonka pohjalta kehittämishankkeeni toimeksiantajayrityksessä lopulta toteutui. Niiden jatko-opiskelukuukausien aikana, jotka (ulkopuolisen rahoituksen turvin) vietin hankkeen kohdeorganisaatiossa ja sen eri yksiköissä, minulle nimittäin tarjoutui ainutlaatuinen tilaisuus tutustua hyvin kokonaisvaltaisesti lastensuojelun toimintaympäristössä tehtävään käytännön työhön osallistumalla siihen omalla työpanoksellani, niin osa-aikaisena ohjaajana 'ruohonjuuritasolla' eli sijoitettujen lasten kasvatustyötä tekevissä pienryhmäkodeissa kuin myös esimiesharjoittelijana yksikköjen johtajia avustavissa tehtävissä.

Koska siis tulin taloon johtamiseen painottuvaa YAMK-tutkintoa tekevänä jatko-opiskelijana ja jo pitkän ammatillisen työkokemuksen omaavana psykiatrisena sairaanhoitajana, nähtiin yrityksessä parhaaksi lähtökohdaksi kehittämishankkeelle se, että minulle laadittaisiin kehitystyötä tukeva, molempia osapuolia hyödyttävä perehdytys- ja työharjoitteluohjelma. Se palvelisi samanaikaisesti niin johtamiseen suuntautuvia jatko-opintojani kuin myös perehdyttämisen kehittämiseen ja yhtenäistämiseen tähtäävän kehittämishankkeeni toteuttamista Arjessa Oy:ssä. Perehdytysohjelmani mukaisesti työskentelin ensin useiden viikkojen ajan psykiatriaan erikoistuneen hoitajan kompetenssillani osa-aikaisena ohjaajana, vuorotellen kussakin viidessä, kehittämisen kohteeksi otetussa kohdeorganisaatioon kuuluvassa lastensuojeluyksikössä. Samalla sain lähietäisyydeltä hyvän kuvan siitä työstä, jota lastensuojelutyön ammattilaiset yksiköissä tekevät ja joita varten kehittämishankkeessani oli tarkoitus laatia uudet ja ajantasaistetut perehdytysmateriaalit. Sain olla myös koko ajan tiiviissä yhteistyössä yksikköjä johtavien esimiesten muodostaman johtoryhmän kanssa ja keskustella heidän kanssaan hankkeen eri vaiheissa esiin nousseista kysymyksistä. Toimittuani ensin ohjaajana eri pienryhmäkodeissa ja tutustuttuani niiden erityispiirteisiin ohjaajien näkökulmasta, sain lisäksi vielä mahdollisuuden tutustua yksiköissä tehtävään lastensuojelutyöhön niitä vetävien johtajien näkökulmasta toimimalla esimiesharjoittelijan ominaisuudessa yksikön johtajien apuna ja perehtyen samalla heidän esimiestyönsä arkeen oman kehittämishankkeeni toteuttamisen ohella. Edellä kuvatun, varta vasten minua varten räätälöidyn monipuolisen perehdytysohjelman puitteissa olin siis koko ajan itsekin erilaisten perehdytystoiminen

kohteena: ensin jokainen yksikkö perehdytti minut vuorollaan omaan yksikköönsä, sen erityispiirteisiin ja siellä tehtävään ohjaajan työhön. Toisessa vaiheessa sain puolestaan yksikköjen johtajien opissa ollessani jatkuvaa perehdytystä yksikön johtajan työkenttään kuuluviin esimiestehtäviin. Tällä tavoin kohdeorganisaation sisällä hankitusta omakohtaisesta perehdytyksen kokemusasiantuntijuudesta oli eittämättä monenlaista hyötyä kehittämishankkeen läpiviemiselle.

1.2 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli toimeksiantajayrityksessä toteutettavan perehdytyksen yhtenäistäminen ja yhtenäisen perehdytysohjelman luominen. Perehdytysohjelman lisäksi haluttiin kehittää ja soveltuvin osin yhtenäistää myös henkilökohtaista perehdytystä täydentävät perehdytyskansiot.

Perehdyttämisohjelman osalta tavoitteena oli suunnitella koko viiden lastensuojeluyksikön muodostamaa organisaatiota varten yhteinen, kompakti ja lomakemuotoinen perehdytysohjelma helpottamaan ja yhtenäistämään uusien tulokkaiden perehdytyksen läpiviemistä. Koska uusien tulokkaiden perehdytykseen osallistuu useampi henkilö, tällainen kaikkien perehdytystyössä mukana olevien yhteisessä käytössä oleva, lomakemuotoon koottu perehdytysohjelma helpottaa ja yhtenäistää perehdytyksen suunnitelmallista läpiviemistä. Samalla voidaan varmistaa, että kaikki perehdytykseen sisällytetyt osa-alueet tulevat katetuiksi. Myös perehdytyksen etenemistä voidaan näin helposti seurata, minkä lisäksi yhtenäinen ohjelmarunko myös omalta osaltaan varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuuden.

Perehdytyskansioiden osalta kehittämistyön tavoitteena oli koota kunkin viiden yksikön käyttöön ydinsisällöltään yhtenäiset mutta yksikkökohtaisten erityistarpeiden mukaan profiloidut perehdytyskansiot. Kirjallisen materiaalin oli tarkoitus täydentää työsuhteen alkuun ajoittuvan henkilökohtaisen perehdytyksen aikana läpikäytyjä perehdytyksen osa-alueita ja toimia samalla muistia tukevana ‘tietopankkina’, johon tarvittaessa voi myöhemminkin aina palata. Siihen kerätty

kattava tietoaines ja toimintaohjeet - esimerkiksi erilaisia vaara- tai hätätilanteita varten - hyödyttävät yhtä lailla niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä.

1.3 Opinnäytetyöraportin rakenne

Käsillä oleva hankkeen loppuraportti rakentuu seuraavasti: johdantoluvun jälkeen esitellään hankkeen toimeksiantaja sekä kehittämistyön kohdeyksiköt ja niiden toimintaympäristö. Toiminnalliselta opinnäytetyöltä edellytettävä kehittämistyön ammatillinen tietoperusta (Kostamo, Airaksinen & Vilkka 2022, 75) rakentuu luvuissa 3 ja 4. Ammatillinen viitekehys muotoutuu yhtäältä niistä osatekijöistä, jotka ovat merkittäviä tuotettaessa lastensuojelun laitospalveluja nykypäivän Suomessa, ja toisaalta niistä tekijöistä, jotka liittyvät lastensuojelualalla tarvittavan pätevän työvoiman osaamisvaatimuksiin, sijaishuollon henkilöstön saatavuuteen, rekrytointiin sekä uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Teoriaosuus alkaa kuvauksesta nyky-Suomessa tehtävästä lastensuojelutyöstä, sen lakiin ankkuroiduista lähtökohdista, tarpeesta ja laajuudesta. Lisäksi teoriassa avataan, mitä lastensuojelusta puhuttaessa tarkoitetaan laitospalveluilla, kenelle ne on tarkoitettu, kuka niitä tarjoaa, miten niiden valvonta on järjestetty ja minkälaista ammattiosaamista lastensuojelun laitospalvelutyössä toimivalta henkilöstöltä edellytetään.

Koska nykyään yhä suuremmasta osasta sosiaalialan palveluja vastaavat yksityiset yritykset, paneudutaan työn teoriaosassa myös lastensuojelutyön kentällä viime vuosikymmeninä tapahtuneisiin merkittäviin muutoksiin, alalla tapahtuneeseen nopeaan palvelujen yksityistymiseen ja markkinoistumiseen, työvoiman saatavuuteen. Tämän lisäksi pohditaan myös sitä, mitä yhteiskunta yksityisen sosiaalipalveluja tuottavan yrityksen toiminnalta edellyttää ja miten toiminnan asianmukaisuutta valvotaan. Myös perehdytykseen liittyviä teemoja tarkastellaan usealta suunnalta. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohteena on muun muassa se, mitä positiivisia vaikutuksia hyvin suunnitellulla ja onnistuneesti toteutetulla perehdytyksellä voidaan työyhteisössä saada aikaan. Työn aiheen kannalta tärkeä näkökohta on myös se, mitä työn vaatimuksista johtuvia erityispiirteitä

perehdytykseen liittyy silloin, kun kontekstina on sosiaalialan palveluja tuottava lastensuojelun laitosyksikkö. Valittu näkökulma on tarkastella perehdytystä ennen muuta esimiestyön näkökulmasta, henkilöstöjohtamisen osana ja osaamisen johtamisen välineenä.

Työn empiirisessä osassa kuvaan toteuttamani kehittämisprojektin kulun yrityksen toimeksiannosta suunnittelun ja sen toteutuksen eri vaiheiden kautta valmiiseen produktiin eli kaikissa viidessä kohdeyksikössä - ja lopulta tätä paljon laajemminkin Humanan piirissä - käyttöön otettuun, uudistettuun perehdytysmateriaaliin asti. Kuvaus on samalla käytännön esimerkki siitä, miten perehdytyksen suunnittelu ja toteutus vietiin läpi hankkeen kohteena olleessa yksityisessä sosiaali- ja hoiva-alan yrityksessä. Prosessiin osallistuminen tarjosi minulle hankkeen vetäjänä erinomaisen tilaisuuden peilata kirjallisuudessa esitettyjä ajatuksia onnistuneesta perehdytysprosessista siihen, miten toimeksiantajayritykseni johtoryhmä niitä omilla linjauksillaan ja omalla läsnäolollaan käytännössä toteutti. Lähestymistavaltaan kehittämishankkeella on yhtymäkohtia laadullisen tutkimuksen keinoin toteutettaviin interventiotutkimuksiin, erityisesti kehittämistutkimukseen ja toimintatutkimukseen. Näitä menetelmiä on myös usein käytetty yritysympäristöissä jonkin konkreettisten käytännön ongelman ratkaisemiseen (vrt. Kananen 2015).

Työni lopussa arvioin hankkeen antia ja onnistumista sekä organisaatiolta saamani palautteen että oman, hankkeen kuluessa kartuttamani projektipäällikkökokemuksen pohjalta.

2 Hankkeen toimeksiantaja ja kehittämistyön kohdeyksiköt

2.1 Humana Finland

Kehittämishankkeeni toimeksiantaja oli Uudenmaan alueella toimiva, pohjoismaiseen Humana-konserniin kuuluva ja nyttemmin myös Humana-nimen alla operoiva Arjessa Oy. Humana tarjoaa lapsille, nuorille ja perheille suunnattuja lastensuojelu-, hyvinvointi- ja asumispalveluita ympäri Suomea.

Vuonna 2016 Arjessa Oy:stä tuli osa pohjoismaiden johtavaa sosiaali- ja hoiva-alan yhtiötä, kun ruotsalainen Humana-konserni laajensi toimintaansa Arjessa Oy:n oston kautta Suomeen. Keväällä 2019 Humana osti Coronarian asumis- ja hoivapalvelut, jonka myötä Humanan yksilöille, perheille ja vanhuksille suunnatut asumispalvelut Suomessa monipuolistuivat merkittävästi. Vuonna 2020 Humana laajensi puolestaan avohoitopalvelujaan ja vankensi näin asemiaan myös Suomen suurimpana yksilöille ja perheille tarjottavien avohoitopalvelujen tuottajana. (Humana 2022a.) Vuonna 2020 kaikki edellä mainitut lastensuojelu-, hyvinvointi- ja asumispalvelut siirrettiin yhden ja saman nimen, Humanan alle.

Konserni työllistää pohjoismaissa n. 16000 työntekijää ja yritysostojen kautta siitä on tullut merkittävä sosiaali- ja hoiva-alan työllistäjä Ruotsin, Norjan ja Tanskan lisäksi myös Suomessa (n. 3000 työntekijää). Asiakkaita Humanalla on Suomessa yhteensä noin 4000, jakautuen 115 laitospalveluyksikköön ja 30:een avohoitoa antavaan tiimiin. (Humana 2022a.)

Humanan kasvutarina nykyisen kokoluokkansa sosiaalialan toimijaksi on kiinnostava: Humanan tarina alkoi vuonna 2001 Örebrossa, Ruotsissa. Humana sai alkunsa läheisten halusta auttaa ihmisiä, jotka tarvitsivat henkilökohtaista avustajaa, mutta eivät olleet saaneet apua kunnasta. Aluksi Humana oli vain pieni joukko asianajajia ja henkilökohtaisia avustajia, jotka työskentelivät sen eteen, että avustajaa tarvitsevat voisivat elää sellaista elämää kuin itse halusivat. Siitä ajatuksesta syntyi myös Humanan visio ”Jokaisella on oikeus hyvään elämään”.

Tämä visio on edelleenkin tärkein Humanan toimintaa ohjaava strateginen tavoite. Vähitellen yrityksen toiminta laajeni myös muille sektoreille, sillä sen ajatusmaailman katsottiin sopivan erinomaisesti myös muihin sosiaalialan palveluihin. (Humana 2022a.)

Arvoistaan ja yrityskulttuuristaan Humana toteaa verkkosivuillaan seuraavasti: ”Toimintamme perustuu arvoihimme - sitoutuminen, vastuullisuus, kohtaaminen ja ilo – ja se rakentuu neljän tavoitteen varaan: meillä on laadukkaat toiminnot, olemme houkutteleva työnantaja, tähtäämme pitkäjänteiseen ja kestävään kasvuun ja toimintamme on kokonaisuudessaan yhteiskuntavastuullista.” Lisäksi Humana korostaa haluavansa olla avoin, laadukas, luotettava ja vastuullinen toimija. (Humana 2022a.)

Työnantajana Humana pyrkii omien sanojensa mukaan olemaan houkutteleva ja innostava työnantaja, sillä vain hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö voi tuottaa yksilöä huomioivia, laadukkaita palveluja. Kaikkeen toimintaan ulottuvana tavoitteena kerrotaan olevan ’hyvinvaikuttaminen’, ja käsitettä täsmennetään seuraavasti: ”Hyvinvaikuttaminen tarkoittaa hyvinvoinnin lisäämistä paitsi asiakkaillemme, myös työyhteisössämme. Kohtaamme ihmiset arvostavasti, ja ilo saa näkyä työssämme. Kun henkilöstö voi hyvin, se näkyy kaikessa, mitä teemme, ja antaa vahvan pohjan tuottaa erinomaista palvelua asiakkaillemme”. Lisäksi Humana toteaa sitoutuvansa huolehtimaan työyhteisön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta ja pyrkivänsä siihen modernilla johtamisella ja uudistumalla rohkeasti. Esittelytekstin mukaan Humanan ammattilaiset voivat käyttää työssään omia vahvuuksiaan, kiinnostuksen kohteitaan ja persoonallisuuttaan. ”Humanassa saa töihin tullessaan ottaa mukaan paitsi sydämensä, myös aivot, sillä kehitämme toimintaamme yhdessä.” (Humana 2022a.)

Työntekijöiden perehdyttämiseen liittyvän kehittämishankkeeni puitteissa ja näitä yrityksen itsestään antamia taustatietoja mielessä pitäen pyrin tekemään myös omakohtaisia havaintoja siitä, miten edellä mainitut yrityksen arvot ja Humanan yhdeksi keskeiseksi tavoitteekseen mainitsema ’hyvinvaikuttamisen’ pyrkimys peilautuvat yrityksessä toteutettavan henkilöstöjohtamisen osa-alueella ja

vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, ja miten esimerkiksi edellä mainittu ’kehitämme toimintaamme yhdessä’ -periaate käytännössä ilmenee.

2.2 Kehittämishankkeen kohdeyksiköt

Kehittämishanke toteutettiin yhteensä viidessä, tuolloin vielä Arjessa Oy:n nimen alla toimineessa Humanan lastensuojelun laitospaikkoja tarjoavassa yksikössä läntisellä Uudellamaalla. Näiden yksikköjen johtajat tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä, ja toiminnan keskeinen perusta on ihmisten erilaisuuden huomioimisessa ja kunnioittamisessa.

Palvelutarjonnan laajuuden perusteella yksiköt jakautuvat kahteen pienryhmäkotikokonaisuuteen. Näistä toinen on peruslaitospalveluja tuottava Arjen Sydänniminen pienryhmäkoti ja toisen kokonaisuuden muodostaa puolestaan 4 erityislaitospalveluja tarjoavaa pienryhmäkotia, jotka yhdessä muodostavat Puolenhehtaarin Metsä -nimisen pienryhmäkotien kokonaisuuden. Yhteensä näissä viidessä yksikössä on 35 lastensuojelun laitospaikkaa, ja henkilökuntaa niissä on yhteensä 40 henkilöä.

Pienryhmäkoti Arjen Sydän on rauhallisessa maalaisympäristössä Siuntiossa sijaitseva lastensuojelun peruslaitospalveluyksikkö. Se tarjoaa sijaishuollon laitosyksikköpalveluja huostaan otetuille tai avohuollon tukitoimin sijoitetuille, kiintymyssuhdetraumatisoituneille lapsille ja nuorille. Arjen Sydämessä on seitsemän asiakaspaikkaa, ja siellä voivat asua 7-18-vuotiaat lapset ja nuoret lyhyt- tai pitkäaikaisessa sijoituksessa. Yksikön pihapiirissä on myös yksi itsenäistymisasunto, jossa nuori voi harjoitella tuetusti itsenäistä asumista. Arjen Sydän tarjoaa tarvittaessa myös jälkihuollon palveluita poismuuttaneille nuorille ja heidän perheilleen. (Pienryhmäkoti Arjen Sydän 2018, 1; Pienryhmäkoti Arjen Sydän 2019.)

Erityislaitospalveluja tarjoavat, niin ikään seitsemänpaikkaiset Puolenhehtaarin Metsän neljä pienryhmäkotia Metsäapila, Metsätähti, Niitty ja Polku sijaitsevat Lohjalla ja Nummelassa. Lapset sijoitetaan Puolenhehtaarin Metsän yksiköihin samalla tavoin kuin Arjen Sydämeen. Puolenhehtaarin Metsä tarjoaa

terapeuttista ja kuntouttavaa ympärivuorokautista lastensuojelun sijaishuollon palvelua erityistä hoivaa ja huolenpitoa tarvitseville lapsille ja nuorille. (Humana 2022 b.)

2.2.1 Lasten arki sijaishuollossa

Lapset tulevat yksikköihin kuntien sijoittamina. Ennen sijoituksen alkua järjestetään palaveri sekä lapsen ja perheen tutustumiskäynti. Käynnillä arvioidaan, vastaako kyseinen yksikkö lapsen tarpeita sijaishuollossa. Asiakassuunnitelmaneuvottelussa sovitaan lapsen hoidosta ja hoidon tavoitteista yhdessä lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän, lapsen ja hänen perheensä sekä yksikön työntekijöiden kanssa. Asiakassuunnitelman tueksi laaditaan hoito- ja kasvatussuunnitelma, johon työskentely lapsen kanssa perustuu. Lapsen kanssa työskennellään asiakassuunnitelmassa sekä hoito- ja kasvatussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmia päivitetään puolen vuoden välein ja tarvittaessa. Työssä käytettävä viitekehys perustuu DDP- vuorovaikutteiseen kehityspsykoterapiaan. Työotteeseen kuuluu voimavara- ja ratkaisukeskeinen ajattelu. (Humana 2019c).

Luottamuksen ja kiintymyssuhteen mahdollisuuksien rakentaminen lapsen ja ohjaajien välille alkaa ensi hetkestä. Lapselle nimetään kaksi omaohjaajaa, jotka toimivat lapsen asioiden erityisasiantuntijoina. Omaohjaajat toimivat lapselle turvallisina ja luotettavina aikuisina ja hoitavat lapsen käytännön asioita. Omaohjaajat tekevät tiivistä yhteistyötä lapsen perheen kanssa. (Humana 2019c).

Strukturoitu arki ja sen sujuminen on yksiköissä tärkeää, ja se luo turvalliset kehykset muulle toiminnalle. Arkeen kuuluvat koulu, harrastukset, ystävät, kotiaskareet ja yhteiset koti-illat. Ohjaajat tukevat koulunkäyntiä auttamalla läksyjen teossa sekä luomalla hyvät suhteet opettajiin ja kouluun. Poikkeustilanteissa järjestetään tarvittaessa kotiopetusta. (Humana 2019c).

Arki lastensuojeluyksikössä on osallistavaa elämistä yhteisössä. Omien kykyjensä mukaan lasta kannustetaan omatoimisuuteen ja vastuunottoon omista ja yhteisistä asioista. Onnistumisen ja yrittämisen kautta tuetaan lapsen

tasapainoista kasvua ja kehitystä kohti vahvaa identiteettiä ja vastuullista aikuisuutta. (Humana 2019c).

Lapselle tehdään päivä- ja viikko-ohjelma, jonka lisäksi omaohjaaja kirjoittaa kuukausittain kuukausitiivistelmän, joka toimitetaan lapsen asioista vastaavalle sosiaalityöntekijälle sekä huoltajille. Kuukausitiivistelmässä raportoidaan kaikki tärkeimmät asiat liittyen lapsen elämän eri osa-alueisiin kuluneen kuukauden aikana. Omaohjaaja tekee tiivistä yhteistyötä lapsen perheen ja muiden verkostojen kanssa. Omaohjaaja järjestää lapselle omaohjaajahetkiä ja –retkiä. (Humana 2019c).

Lapselle järjestetään tarvittavat hoitokontaktit (esimerkiksi psykiatrinen hoitokontakti) ja kuntoutus. Lapsen voinnin mukaan lapselle järjestetään myös harrastustoimintaa. Tavoitteena on, että jokaisella lapsella olisi yksi harrastus. Lasta osallistetaan yksikön toimintoihin (esimerkiksi kotityöt) ja yhteisiin tapahtumiin. Lasta tuetaan päivittäisissä toiminnoissa ja koulunkäynnissä. (Humana 2019c).

2.2.2 Perhetyö

Lastensuojelulaki (417/2007) korostaa voimakkaasti sitä, että sijaishuollon toiminnan tulee olla lapsen edun mukaista ja sitä tulee toteuttaa yhteistyössä perheen kanssa. Kehittämisprojektin kohdeyksiköissä tämä näkyy siten, että perheeseen ollaan säännöllisesti yhteydessä ja toiminta on läpinäkyvää. Vanhemmat ovat tervetulleita vierailuille sovituissa rajoissa ja voivat soittaa lapsilleen ja he vanhemmilleen, jollei sitä ole erityisestä syytä tarpeen rajoittaa. Vanhemmat osallistuvat lasta koskeviin palavereihin ja tapahtumiin, ja omaohjaajat järjestävät säännöllisiä tapaamisia perheen kanssa. Lapset voivat käydä kotilomilla, mikäli siitä on sovittu sosiaalityöntekijän kanssa. Perhetyön tavoitteena on eheyttää perhettä, lisätä yhteistyön sujuvuutta ja tukea vanhemmuutta. Lapsen perheen kanssa tehtävä yhteistyö on toiminnan keskeisimpiä kulmakiviä, ja tavoitteena on tukea ja syventää lapsen suhdetta omiin biologisiin vanhempiinsa. Perheen kokonaisvaltaisen tilanteen kartoittaminen ja tukeminen voi parhaassa tapauksessa

mahdollistaa lapsen kotiin palaamisen ja sijoituksen kestämisen mahdollisimman lyhyenä. (Humana 2019c).

Yksiköissä on sijoitettuna myös lapsia ja nuoria, jotka ovat tulleet perhesijoituksesta, ja heiltä mahdollisesti puuttuvat joko toinen tai molemmat vanhemmat. Vanhempi voi olla kuollut, vankilassa, tai kykenemätön vanhemmuuteen esimerkiksi psyykkisten syiden tai päihteiden käytön vuoksi. Tämän takia yhteyttä lapseen ei mahdollisesti ole ollenkaan, tai se on hyvin vähäistä. Tällöin yksiköt toimivat pitkäaikaisesti näiden lasten kotina, ja he itsenäistyvät aikanaan suoraan sijaiskodista. (Humana 2019c).

2.2.3 Lastensuojeluyksikön henkilörakenne

Kaikki yksiköissä työskentelevät ohjaajat ovat sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia. Ohjaajan nimikkeellä voi toimia esimerkiksi sosionomi, yhteisöpedagogi, sairaanhoitaja, nuoriso-ohjaaja tai lähihoitaja. Koko vakituinen henkilökunta on pohjakoulutuksesta riippumatta suorittanut yksikön lääkeluvat ja voi toteuttaa lääkehoitoa, mutta lääkehoidon vastuuhenkilö on terveydenhuollon ammattilainen, yhdessä yksikönjohtajan kanssa. Uuden työntekijän perehdytyksessä on erittäin tärkeää varmistaa, että työntekijä on perillä siitä mitä omalla koulutuksella saa tehdä ja mitä ei. Tämä korostuu esimerkiksi siinä tilanteessa, jos joudutaan toteuttamaan lastensuojelulain mukaisia rajoitustoimenpiteitä. Suurimman osan rajoitustoimenpiteistä voi toteuttaa laitoksen johtajan luvalla kuka tahansa työsuhteessa oleva henkilö, mutta esimerkiksi terveydenhuollon ammattihenkilöllä on tietyissä tilanteissa erilaiset oikeudet.

3 Lastensuojelu Suomessa – nykytila ja tulevaisuuden haasteet

3.1 Lastensuojelun perusta

Lastensuojelu on yhteiskunnan palvelutehtävä, jossa tavoitteena on turvata lapsen tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi. Sen perustana on paitsi oman maamme lainsäädäntö, myös yhteiset, kansainvälisesti sovitut periaatteet, joita Suomi on sitoutunut noudattamaan. Niistä tärkein lasten kannalta on Yhdistyneiden kansakuntien lapsen oikeuksien yleissopimus. (Unicef 2022.) Tähän sopimukseen on koottu kaikki lasten oikeudet. Sopimus on yleisesti hyväksytty käsitys siitä, mitä oikeuksia kaikilla lapsilla pitäisi olla riippumatta heidän taustastaan, kansallisuudestaan, uskonnostaan tai heidän perheensä varallisuudesta. Jokaisella lapsella on oikeus suojeluun ja huolenpitoon. Jokaisella lapsella on myös oikeus hyvään ja turvalliseen lapsuuteen sekä oikeus kasvaa ja käydä koulua, leikkiä ja osallistua. Lapsen oikeuksien sopimus koskee kaikkia alle 18-vuotiaita, ja sen ovat hyväksyneet lähes kaikki maailman valtiot. Suomessa se hyväksyttiin vuonna 1991. Sopimus on yhtä sitova kuin laki, joten se velvoittaa valtioita, kuntia, viranomaisia, lasten vanhempia ja muita aikuisia aivan kuten muutkin lait. (Lastensuojelun Keskusliitto 2022.)

Tärkein lastensuojeluun liittyvä laki Suomessa on Lastensuojelulaki (417/2007). Lain tarkoituksena on turvata lapsen oikeus turvalliseen kasvuympäristöön, tasapainoiseen ja monipuoliseen kehitykseen sekä erityiseen suojeluun (Lastensuojelulaki, 1 §). Laissa lastensuojelu määritellään laajasti: lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvillä toimilla ehkäistään varsinaisen lastensuojelun tarvetta ja ehkäisevällä lastensuojelulla pyritään tarjoamaan apua ja tukea riittävän varhain, jolloin voidaan ehkäistä ongelmien syntymistä ja pahenemista (Lastensuojelun käsikirja 2022). Lastensuojelulaissa pidetään lapsena alle 18-vuotiasta ja nuorena 18-24-vuotiasta (Lastensuojelulaki, § 6).

Suomessa lastensuojelun juuret ulottuvat yli sadan vuoden taakse 1900-luvun alkuun, jolloin ensimmäistä lastensuojelulakia alettiin valmistella. Se tosin

säädettiin vasta vuonna 1936. Seuraavan lastensuojelulain säätämiseen kului lähes puoli vuosisataa, se hyväksyttiin vuonna 1983. Nykyään voimassa oleva, Suomen kolmas lastensuojelulaki astui voimaan vuoden 2008 alusta. (Bardy 2013, 71.)

Lastensuojelulain lisäksi on lukuisia muitakin, käytännön lastensuojelutyötä sääteleviä keskeisiä lakeja, jotka on huomioitava esimerkiksi - käsillä olevan opinnäytetyön kohdeorganisaation kaltaisten - lastensuojelun laitospalveluja tuottavien yksiköiden toiminnassa ja käytännön kasvatustyössä (Liite 1). Tästä syystä omaan työkenttään liittyvän lainsäädännön tuntemus on olennaisen tärkeää jokaiselle lasten sijaishuollon parissa työskentelevälle sosiaalialan ammattilaiselle.

3.2 Lähtökohtana lapsen etu - tavoitteena koko perheen tukeminen

Lastensuojelulain keskeisenä periaatteena on lapsen edun turvaaminen. Lapsen kehityksen perustana ovat riittävät ja jatkuvat aikuiskontaktit, lapsen huomioon ottavat toimintatavat sekä turvallinen, terveellinen ja virikkeitä antava kasvuympäristö. Ensisijainen vastuu lapsen kasvatuksesta, hyvinvoinnista ja tasapainoisesta kehityksestä on lapsen vanhemmilla (tai muilla huoltajilla). (Lastensuojelulaki, §1.) Tähän tehtävään he saattavat kuitenkin tarvita apua yhteiskunnalta. Lasten ja perheiden kanssa toimivien viranomaisten, kuten opettajien ja terveydenhuollon ammattilaisten tehtävänä on tukea lapsen vanhempia ja huoltajia heidän kasvatustehtävässään. Viranomaisten pitää tarjota perheelle tarpeellista apua ja tukea riittävän varhain sekä ohjata lapsi ja perhe lastensuojelun piiriin, mikäli ilmenee lapsen turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvää huolta. (Lastensuojelun käsikirja 2022.) Ehkäisevä lastensuojelu ja varhainen tuki perheille ovat tärkeitä, sillä niillä voidaan torjua varsinaisen lastensuojelun tarvetta (Lith 2021, 4).

Kaikessa lasta koskevassa päätöksenteossa on ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu. Se mitä lapsen edun turvaamisella täsmällisesti ottaen tarkoitetaan, on avattu Lastensuojelulaissa seuraavasti: ”Lapsen etua arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, miten eri toimenpidevaihtoehdot ja ratkaisut parhaiten turvaavat lapselle: 1) tasapainoisen kehityksen ja hyvinvoinnin sekä läheiset ja

jatkuvat ihmissuhteet, 2) mahdollisuuden saada ymmärtämystä ja hellyyttä sekä iän ja kehitystason mukaisen valvonnan ja huolenpidon, 3) taipumuksia ja toivomuksia vastaavan koulutuksen, 4) turvallisen kasvu-ympäristön ja ruumiillisen sekä henkisen koskemattomuuden, 5) itsenäistymisen ja kasvamisen vastuullisuuteen, 6) mahdollisuuden osallistumiseen ja vaikuttamiseen omissa asioissaan sekä 7) kielellisen, kulttuurisen ja uskonnollisen taustan huomioisen." (Lastensuojelulaki, 4 §.) Lisäksi laissa todetaan, että lastensuojelussa on toimittava mahdollisimman hienovaraisesti ja käytettävä ensisijaisesti avohuollon tukitoimia, jollei lapsen etu muuta vaadi (Lastensuojelulaki, § 4).

Lastensuojelulain keskeisin käsite on perhe- ja yksilökohtainen lastensuojelu, mikä tarkoittaa sitä, että lastensuojelun keskiössä on perhe, jossa erityisen huomion kohteena on suojelun tarpeen laukaissut lapsi tai useampi lapsi. Tehtävänä on näiden ihmisten tukeminen, työskentely paremman tulevaisuuden puolesta ja ottaen huomioon heidän odotuksensa ja omat voimavaransa. Lastensuojelutyö lähtee sananmukaisesti lapsen suojelun tarpeista ja tähtää niin lapsen kuin perheenkin kuntouttamiseen ja integrointiin muiden joukkoon. (Mikkola 2004, 77.)

Edellä kuvattujen, laissa määriteltyjen laaja-alaisten lastensuojelun tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan lastensuojelutoimenpiteiden ohella laajaa hyvinvointipolitiikkaa ts. monipuolisia, yhteiskunnan järjestämiä peruspalveluja, jotka tukevat lapsen vanhempia heidän kasvatustehtävässään. Alla oleva kuva (kuva 1) havainnollistaa lastensuojelun kolmea perustehtävää: lasten yleisiin kasvuoloihin vaikuttaminen, vanhempien tukeminen kasvatustehtävässä ja varsinainen lasten suojelutehtävä.

Kuva 1. Lasten suojelun kokonaisuus koostuu peruspalveluista, ehkäisevästä lasten suojelusta sekä lapsi- ja perhekohtaisesta lastensuojelusta.

(Taskinen 2010, 23)

Ehkäisevällä lastensuojelulla edistetään ja turvataan lasten kasvua, kehitystä ja hyvinvointia sekä tuetaan vanhemmuutta silloin, kun lapsi tai perhe ei ole lastensuojelun asiakkaana. Ehkäisevää lastensuojelua on tuki ja erityinen tuki, jota annetaan esimerkiksi opetuksessa, nuorisotyössä, päivähoidossa, äitiys- ja lastenneuvolassa sekä muussa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Lastensuojelun ehkäisevää työtä tekevät myös monet järjestöt. Ehkäisevän lastensuojelun tavoitteena on ehkäistä ongelmien ilmaantumista ja vakavoitumista. (Lastensuojelun keskusliitto 2022; Lastensuojelulaki, § 3 a.) Toiminnan on oltava vastuullista ja asiakasta kunnioittavaa siten, että puututaan mahdollisimman vähän lapsen ja perheen yksityiseen elämään, mutta taataan kuitenkin lapsen turvallinen kasvuympäristö. Ensisijainen velvollisuus pitää huolta lapsesta ja nuoresta on vanhemmilla ja huoltajilla. (Lastensuojelulaki, § 4.)

3.3 Lastensuojelun palvelut

Varsinaisilla lastensuojelun toimenpiteillä tarkoitetaan viranomaisten toimintaa, joka perustuu lastensuojelulakiin. Annettava tuki tyypitellään laissa kolmen

käsitteen avulla: avohuollon tukitoimien, sijaishuollon ja jälkihuollon avulla. Ensisijaisesti lastensuojelu toteutuu erilaisina avohuollon tukitoimina. Avohuollolla tarkoitetaan lapsen ja perheen tukemista heidän omassa elinympäristössään: avohuollon perhetyötä tehdään ohjaamalla, neuvomalla, osallistumalla perheen elämään, järjestämällä lapselle tukihenkilö tai tukiperhe, tukemalla taloudellisesti ja järjestämällä perheelle tai itsenäistyvälle nuorelle asunto. (Mikkola 2004, 77.)

Lastensuojelupalvelujen järjestämisestä ja rahoituksesta vastaa lapsen kotikunta, ja vuodesta 2023 alkaen se hyvinvointialue, johon lapsen kotikunta kuuluu. Lasta koskeva asia alkaa usein lastensuojeluilmoituksesta, jonka voi tehdä kuka tahansa, joka on huolissaan lapsen hyvinvoinnista. Myös lasten ja nuorten parissa työskentelevät ovat velvollisia tekemään ilmoituksen, jos lapsi tarvitsee apua. Heitä voivat olla esimerkiksi varhaiskasvatuksen ja koulujen työntekijät tai poliisiviranomaiset. (Lith 2021, 4.)

Sosiaalihuollon asiakkuus ja lastensuojelutoimet voivat alkaa myös siten, että vanhemmat tai lapsi itse ottaa yhteyttä lastensuojeluun ja pyytää apua. Lastensuojeluilmoituksen tai muun yhteydenoton pohjalta sosiaalityöntekijä ryhtyy kartoittamaan lapsen ja perheen tilannetta, joka voi olla sosiaalihuollon mukainen palvelutarpeen arviointi tai lastensuojelun tarpeen selvitys. Edellinen voi johtaa vapaaehtoiseen sosiaalihuollon asiakkuuteen ja jälkimmäinen lastensuojelun asiakkuuteen, jolloin lapselle nimetään hänen asioistaan vastaava sosiaalityöntekijä. (Lith 2021, 4.)

Lastensuojelun asiakkuus alkaa, kun sosiaalitoimessa on ryhdytty kiireellisiin lastensuojelutoimenpiteisiin tai lastensuojelutarpeen selvityksen tekemisestä on tehty päätös. Jos kasvuolosuhteet vaarantavat lapsen terveyttä ja kehitystä, ensisijaisina vaihtoehtoina lasta ja hänen perhettään pyritään auttamaan erilaisilla avohuollon tukitoimilla. Niillä tarkoitetaan perheelle järjestettyjä palveluja, jotka tukevat ja auttavat lapsia ja vanhempia heidän omassa elinpiirissään. Avohuollon tukitoimet ovat vapaaehtoisia ja perustuvat perheen kanssa tehtävään yhteistyöhön. Tukitoimet suunnitellaan aina yksilöllisesti niin, että ne vastaavat lapsen ja perheen tarpeisiin. Tukitoimia voidaan järjestää yksin lapselle tai yksin vanhemmille tai yhdessä koko perheelle. Ne voivat olla taloudellista tukea, asumisen

turvaamista, terapiaa, tukihenkilöä, perhetyötä, vertaisryhmätoimintaa tai virkistystoimintaa. Tukitoimien tarve kirjataan asiakassuunnitelmaan. Viranomainen tekee myönnetyistä tukitoimista päätöksen, johon perhe voi halutessaan hakea myös muutosta.

Kun sijaishuolto on lapsen edun kannalta tarpeen, se on järjestettävä viivytyksettä. Sijaishuoltoa toteutettaessa on otettava lapsen edun mukaisella tavalla huomioon tavoite perheen jälleenyhdistämisestä. (Lastensuojelulaki § 4). Lasta koskevat päätökset perustuvat lastensuojelussa aina yksilökohtaiseen harkintaan siitä, mikä ratkaisu parhaiten varmistaa lapsen edun. Suomessa lapsi voidaan sijoittaa kodin ulkopuolelle sijaishuoltoon, esimerkiksi sijaisperheeseen tai lastenkotiin, vain jos kodin olosuhteet tai lapsi itse vaarantaa vakavasti lapsen terveyttä tai kehitystä. Sijaishuolto, jossa lapsen hoito ja kasvatus järjestetään kodin ulkopuolella, on vaihtoehto silloin, kun avohuollon tukitoimet eivät riitä. Sijaishuolto voi olla kiireellinen väliaikainen sijoitus tai pidempiaikainen huostaanotto. (Lastensuojelun käsikirja 2022). Lastensuojelun sijaishuoltopalvelujen kenttä on laaja sijaisvanhemmista ja ammatillisista perhekodeista lastensuojelun laitoshoitoon, johon luetaan kuuluvaksi esim. lastenkodit, koulukodit, vastaanottokodit ja nuorisokodit. (Lith 2021, 5). Keskeisessä roolissa lastensuojelun käytännön toimista tai lapsen huostaanotosta päätettäessä on kunnan sosiaalitoimi (Taskinen 2010, 105).

Kiireellisellä sijoituksella tarkoitetaan sitä, että välittömässä vaarassa olevalle lapselle voidaan järjestää sijoitus kodin ulkopuolelle. Lapsi sijoitetaan kiireellisesti, jos lapsen terveys tai kehitys on välittömässä vaarassa. Kiireellistä sijoitusta voidaan käyttää myös vanhempien ollessa tilapäisesti kykenemättömiä hoitamaan lasta. Ensisijaisesti lapsi yritetään sijoittaa sukulaisten tai muiden läheisten luokse. Kiireellinen sijoitus voi kestää korkeintaan 30 päivää. Tietyissä tapauksissa sijoitusta voidaan vielä jatkaa, kuitenkin enintään 30 päivällä. Lapsen kiireellisessä sijoituksessa ei kuitenkaan ole vielä kyse huostaanotosta. (Lastensuojelun käsikirja 2022.)

Huostaanotto tarkoittaa, että vastuu lapsen hoidosta ja kasvatuksesta siirtyy viranomaisille. Lain mukaan lapsi on otettava huostaan, jos kasvuolot tai lapsi itse

vaarantavat vakavasti lapsen terveyttä tai kehitystä, eivätkä avohuollon tukitoimet ole sopivia, mahdollisia tai riittäviä. Jos esimerkiksi lapsi aiheuttaa päihteiden käytöllä vaaraa terveydelleen tai kehitykselleen, huostaanotto on perusteltu. Huostaanottoon voidaan kuitenkin ryhtyä vain, jos sen voidaan katsoa olevan lapsen edun mukaista. Ennen lapsen sijoittamista kodin ulkopuolelle on lisäksi selvitettävä, onko lapselle läheisillä henkilöillä mahdollisuutta ottaa lapsi luokseen asumaan tai muutoin osallistua lapsen tukemiseen. 12 vuotta täyttäneellä lapsella on lastensuojelussa puhevaltaa ja hänen mielipidettään on kuultava. (Lith 2021, 5.)

Huostaanoton tarpeen selvittäminen sekä huostaanoton valmistelu tehdään yhdessä perheen kanssa. Lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä valmistelee huostaanoton yhdessä toisen sosiaalityöntekijän kanssa. Valmistelussa on varmistuttava, että huostaanotto täyttää lakiin kuuluvat edellytykset. Lapsen siirtäminen omasta kodista ei saa olla huonompi vaihtoehto kuin kotiin jääminen. Huostaanottoasiasta tulee keskustella sekä lapsen että perheen kanssa. Sijaishuoltopaikka valitaan lapsen tarpeiden ja huostaanoton perusteiden mukaan. Vaihtoehtona laitossijoitukselle ovat sukulaissijoitus, perhehoito tai ammatillinen perhekoti. Lapselle laaditaan asiakassuunnitelma, joka toimii työntekijöiden ja asiakkaiden työvälineenä. Asiakassuunnitelmassa konkretisoidaan mitä huostaanotto tarkoittaa käytännössä ja mihin sillä pyritään. (Taskinen 2007, 54-55.)

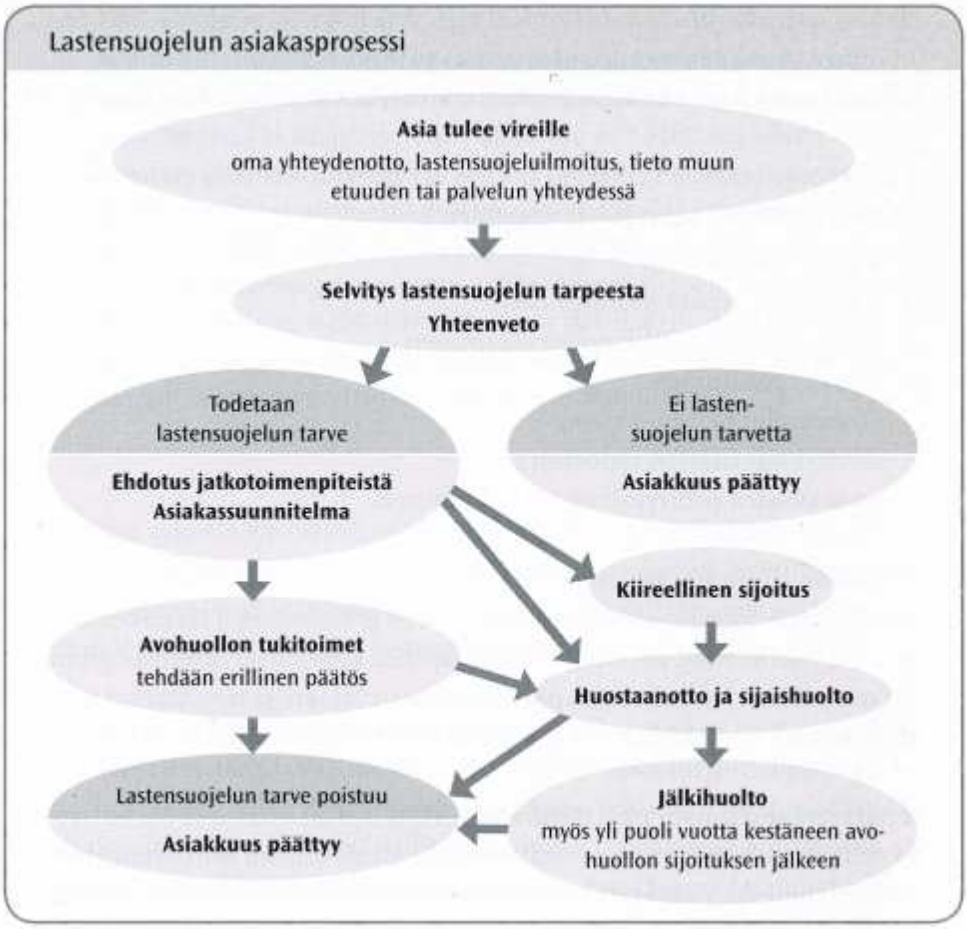
Huostaanotto on viranomaispäätöksellä tehtävä interventio lapsen huoltajien valtaan päättää lapsen asuinpaikasta ja päivittäisistä toimista. Tällä konkreettisella toimella samalla rajataan vanhempien huoltajuutta ja siirretään vastuu lapsen arjen järjestämisestä kunnan sosiaalilautakunnalle. (Mikkola 2004, 77). Lapsen suojelukeinona huostaanotto on viimesijainen keino (Lastensuojelun käsikirja 2022). Koska se on niin rankka puuttuminen lapsen ja perheen elämään, on sille ymmärrettävästi oltava painavat perusteet.

Valtaosa huostaanotoista tehdään yhteisymmärryksessä perheen kanssa. Aina yhteisymmärrystä lapsen edun toteutumisesta ei kuitenkaan synny, vaan huoltaja tai 12 vuotta täyttänyt lapsi vastustaa huostaanottoa, ja joudutaan turvautumaan

tahdonvastaiseen huostaanottoon. Tällöin johtavan viranhaltijan on tehtävä hakemus huostaanotosta hallinto-oikeudelle. (Taskinen 2007, 55-56.)

Huostaanotto jatkuu niin kauan ja vain niin kauan kuin sen edellytykset ovat olemassa, kuitenkin enintään 18 ikävuoteen asti. Huostaanotto on tarkoitettu periaatteessa välitilaksi, jota seuraa jälkihuolto. Sitä edeltää huostaanoton lakkaaminen, paluu aikaisempaan perheeseen tai siirtyminen itsenäiseen asumiseen, joko suoraan tai asteittain. Jos kotia ei ole, tulee nuorelle sellainen järjestää osoittamalla hänelle asunto ja tukemalla nuorta itsenäistymiseen tarkoitetun säännöllisen tuen lisäksi myös alkuavustuksen turvin. Muutoin jälkihuollossa on paljolti kysymys avohuollon tukitoimien kohdistamisesta lapselle ja perheelle huostaan oton päätyttyä. (Mikkola 2004, 77-78.)

Alla oleva kuva (kuva 2) esittää edellä kuvatun lastensuojelun asiakasprosessin keskeisen sisällön havainnollisena yhteenvetona:



Kuva 2. Lastensuojeluprosessi etenee tarpeen toteamisesta asiakkuuden päättymiseen.

(Taskinen 2010, 57)

Lastensuojelun piirissä olevien lasten määrä on kasvanut jatkuvasti 1990-luvun laman jälkeen niin avohuollossa kuin laitoshuollossakin, ja vuosi vuodelta yhä enemmän uusia lapsia on tullut lastensuojelun asiakkaiksi (Bardy 2009, 23). Nykyisen tilastointikäytännön alkaessa vuonna 1991 avohuollon piirissä oli 30000 lasta ja nuorta, vuonna 2020 heitä oli 48802. Kodin ulkopuolelle sijoitettujen, huostaan otettujen ja kiireellisesti sijoitettujen lasten ja nuorten määrä on kasvanut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana reilusta 8000:sta lähes 19000 lapseen ja nuoreen. (Porko & Heino 2018.) Syitä lastensuojelun tarpeen kasvuun on varmasti monia, mutta osaltaan kasvua selittänee mm. yhteiskunnan

rakenteiden ja työelämän vaatimusten muuttuminen, kasvaneet tuloerot ja vähäosaisuus.

3.4 Työskentely kiintymyssuhteissaan traumatisoituneiden lasten kanssa

Jokainen lapsi sijaishuollossa on altistunut traumakokemuksille. Hyvän elämän edellytyksiin kuuluu kyky ja mahdollisuus kiintyä toisiin ihmisiin. Tämä kyky on synnynnäinen, muttei kypsy itsestään. Kyky kiintyä voi vaurioitua syvästikin, jos huolta pitävä aikuinen jättää toistuvasti lapsen yksin kokemaan hätää tai tylsistymään omaan maailmaansa. (Becker-Weidman & Shell 2008, 1.) Mitä nuorempi lapsi on trauman sattuessa, sitä tuhoisampi se on lapsen kehitykselle. Haavoittuvuuteen vaikuttavat lapsen herkkyys, aikaisemmat kokemukset ja elämänhistoria. Sijaishuollossa rakennetaan korjaavia kiintymyssuhteita. Ensin kuitenkin pitää onnistua muodostamaan luottamus, mikä ei ole helppoa lapsille, joilla saattaa olla useita kiintymyssuhdetraumoja menneisyydessään. Lasten kuntoutus sijaishuollossa perustuu lapsen kiinnittymiseen vanhemman sijasta lasta hoitavaan aikuiseen. Kiinnittymisen onnistuminen on perusedellytys, jotta lapsia voidaan hoitaa ja kuntouttaa, sekä tarjota korjaavia kokemuksia. (Värri 2018.)

Tämän kehittämishankkeen kohdeyksiköissä hyödynnetään vuorovaikutteisen kehityspsykoterapian eli DDP:n menetelmiä lasten kanssa työskentelyssä. DDP perustuu perheterapeuttiseen lähestymistapaan, jossa lapsen tai nuoren haasteita käsitellään yhdessä kasvattajansa kanssa. Sillä hoidetaan traumaperäisiä kiintymyssuhdehäiriöitä ja kompleksisia traumoja, ja se on tutkimuksissa todettu tuloksellisemmaksi kompleksisten kiintymystraumojen hoidossa kuin muut terapiamenetelmät. Menetelmä on rakentunut kiintymysteorian periaatteiden ja neurotieteiden uusimpien löydösten pohjalle, ja sen taustalta voidaan löytää myös kognitiivisen, psykodynaamisen ja ratkaisukeskeisen terapian elementtejä. (Becker-Weidman ym. 2008, 15-16.) Menetelmä toimii myös perheterapiamallina syntymä-vanhempien ja lasten kanssa (Becker-Weidman 2013,7). Työskentelyssä lasten kanssa hyödynnetään myös luovia menetelmiä kuten piirtämistä, lukemista, kirjoittamista, psykodraamaa ja musiikkia, eli kaikkea sitä minkä avulla voidaan saada lapsi tuntemaan itsensä kyvykkääksi ja arvokkaaksi. Tavoitteena

on saada lapsi tulemaan mukaan emotionaaliseen suhteeseen, sekä jakamaan ja kokemaan tunteensa toisen ihmisen kanssa, joka on emotionaalisen eheytymisen edellytys. Tämä ei ole kuitenkaan helppoa, jos ei ole koskaan edes oppinut tunnistamaan ja nimeämään omia tunteitaan. Vain tuhannet tunnetoistot turvallisten aikuisten kanssa rakentavat kestäviä polkuja aivoihin ja mahdollistavat muutoksen. (Becker-Weidman ym. 2008, 16.)

Vuorovaikutteista kehityspsykoterapiaa tai terapian menetelmiä voidaan käyttää tehokkaasti lastenkodeissa, ryhmäkodeissa ja vastaavissa. Arthur Becker-Weidman (2013, 20) kuvaa omia havaintojaan lastenkodeista ympäri maailman kirjassaan DDP-Aapinen, että oikealla koulutuksella hoitohenkilökunnasta voi tulla vahva terapeuttinen vaikuttaja lapsen elämässä, ja tästä seuraavat muutokset voivat olla hyvin voimakkaita. Tämän kehittämishankkeen kohdeyksiköt käyttävät lasten kanssa työskentelyn pohjana DDP-Aapisen lisäksi ainutlaatuista työkirjasarjaa perhetyön, omaohjaajatyön sekä itsenäistyvien nuorten kanssa. Kirjasarjan on laatinut kaksi ohjausryhmäni jäsentä Humana-yhtiön käyttöön.

3.5 Yksityiset yritykset lastensuojelun laitospalvelujen tuottajina

Lastensuojelupalvelujen järjestämisestä ja rahoituksesta vastaa viime kädessä lapsen kotikunta. Vuoden 2023 alusta nämä tehtävät siirtyvät uusille hyvinvointialueille. Kunta voi tuottaa lastensuojelupalvelut itse tai se voi ostaa niitä kuntayhtymiltä, muilta kunnilta tai yksityisiltä palveluntuottajilta tai tehdä esimerkiksi toimeksiantosopimuksen yksityisen perhehoitajan kanssa. (Lith 2021, 6.) Jos kunta ostaa palvelut muualta, sen on valvottava palveluntuottajien toimintaa. Lastensuojelun laatusuositus, jonka sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut yhdessä Kuntaliiton kanssa, on suunnattu ensisijaisesti kunnille lastensuojelupalvelujen toteuttamisen, arvioinnin, kehittämisen ja johtamisen tueksi. Kuntien toimintaa lastensuojelupalvelujen tuottamisessa valvovat aluehallintovirastot sekä Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira. (STM 2022.)

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksella (THL) tehdyn selvityksen mukaan lastensuojelun ympärivuorokautisten palveluiden tuottamisessa on tapahtunut

viimeisten 40 vuoden aikana olennaisia muutoksia. 1980-luvulle asti lastensuojelun laitospalveluja tuottivat kunnallisten laitosten ohella pääasiassa vakiintuneet yleishyödylliset järjestöt. Suuri muutos käynnistyi 1990-luvulla, jolloin osa sijaisperheistä muuttui ammatillisiksi perhekodeiksi, ja lääninhallitukset valvovina viranomaisina ryhtyivät yhdessä ja erikseen linjaamaan edellytyksiä niiden toiminnalle. Toinen suuri murros tapahtui 2000-luvulla, kun kentälle tuli yhä enemmän yksityisiä yrityksiä. (Porko ym. 2018, 4.)

Nykyään valtaosa sijaishuoltoyksiköistä on yksityisten yritysten ylläpitämiä; julkinen sektori ylläpitää enää vain noin kolmannesta lastensuojeluyksiköistä. Kun vielä 1980-luvun lopulla yksityisten palveluntuottajien osuus lastensuojelulaitosten ylläpitäjistä oli alle neljännes (23 %), niiden osuus vuonna 2018 oli kasvanut arviolta noin 80 prosenttiin. Yleishyödyllisten yhdistysten osuus yksityisestä palveluntuotannosta oli samaan aikaan enää alle 10 %. Vuonna 2018 Suomessa oli yhteensä 443 luvanvaraista sijaishuollon palveluntuottajaa, joilla oli yhteensä 671 sijaishuoltoyksikköä. Niissä oli yhteensä 5000 hoitopaikkaa, joista 66 % oli laitospaikkoja ja joka neljäs paikka (26 %) ammatillisessa perhekodissa. Julkisen sektorin ylläpitämiä yksiköitä oli samaan aikaan noin 100. Vuosittain sijaishuoltoyksiköissä on sijoitettuina yli 8000 lasta. (Porko ym. 2018, 4.)

Samanaikaisesti kun laitospalvelun kysyntä on kasvanut, myös yksityisten ammatillisten perhekotien ja yksityisten laitosten palvelutarjonta on voimakkaasti lisääntynyt; nykyään puhutaan jo sijaishuollon markkinoista ja lastensuojelun sijaishuollon markkinoistumisesta (Bardy 2009, 25; Porko 2019,10). Sijaishuollon yksityistymisen myötä suuret kansainväliset toimijat ovat 2000-luvulla vahvistaneet asemiaan sijaishuollon markkinoilla laajentamalla toimintaansa ja ostamalla pienempiä yksiköitä. Alalla toimivien yritysten koko ja toimipisteiden määrä on ollut viime vuosina kasvussa. Isot yrityksen ovat ostaneet pienempiä ja perustaneet myös uusia yksiköitä. Osakeyhtiöt ovat ostaneet ammatillisia perhekoteja ja yksiköitä on ketjutettu. Nykyään suurimmat alalla toimivat palveluntuottajat omistavat viidesosan (20,4 %) toimintayksiköistä. (Porko ym. 2018, 4.) Alan merkittäviä toimijoita ovat mm. Attendo Oy, Familar Oy ja Alva Hyvinvointi Oy, jolle on siirtynyt Esperi Caren lastensuojelupalvelut. Yksityinen lastensuojeluala työllisti

vuonna 2019 arviolta vajaat 6400 henkilöä ja synnytti 510 miljoonan euron liikevaihdon. Lastensuojelualan yritysten keskimääräinen kannattavuus on viime vuosina jossain määrin laskenut, mutta se on edelleen suhteellisen tyydyttävällä tasolla. (Lith 2021, 13.)

Toiminta yksityisten lastensuojelupalvelujen järjestäjänä on luvanvaraista. Ympärivuorokautista lastensuojelupalvelua tuottaville yksityisille toimijoille luvat myöntävät aluehallintovirastot. Valtakunnalliset luvat haetaan Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastosta. (STM 2022).

3.5.1 Lastensuojelutyölle asetetut laatuvaatimukset

Yksityisiä sosiaalipalveluja koskevassa laissa (922/2011), säädetään, että ”yksityisten sosiaalipalvelujen on perustuttava sopimukseen tai hyvinvointialueen tekemään hallintopäätökseen sekä sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista annetun lain 7 §:n mukaisesti laadittuun palvelu-, hoito-, kuntoutus- tai muuhun vastaavaan suunnitelmaan (8.7.2022/598)”.

Lastensuojelu on laaja-alaista, vaativaa ja vastuullista työtä, ja sen parissa työskenteleviltä edellytetään alan vankkaa ammattiosaamista. Sosiaali- ja terveysministeriön laatimassa lastensuojelun laatusuosituksessa korostetaan ammattihenkilöstön työn laadun yhteydessä siihen liittyviä vastuita ja velvollisuuksia: ”Lasten ja nuorten palveluissa toimivien ammattilaisten on tiedostettava sekä oma vastuunsa lasten kasvatuksesta että velvollisuutensa tukea vanhemmuutta. Työntekijän on myös laajasti miellettävä vastuunsa tekemästään työstä niin lapselle, nuorelle, perheelle, omalle organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin. Johdon on tiedostettava vastuunsa laadukkaan työn mahdollistajana ja työntekijän tukena.” (Lastensuojelun laatusuositus 2019, 16.) Samaisessa suosituksessa korostetaan myös sitä, että laadukas työskentely ei ole vain yksittäisen työntekijän, vaan laajasti johdon ja organisaation työskentelyn tulosta. Viranomaisyhteistyötä ja moniammatillisuutta tarvitaan, jotta lastensuojelun asiakkaana oleva lapsi/nuori saa oikean avun oikeaan aikaan. (Lastensuojelun laatusuositus 2019, 25.)

Lasten julkista huoltoa koskevat oikeudelliset standardit perustuvat pitkälti Euroopan ihmisoikeustuomioistuimen vuosien varrella tekemiin päätöksiin sekä Euroopan sosiaalisten oikeuksien komitea ESOK:n vuoden 2000 periaatepäätökseen lasten oikeuksista. Periaatepäätös korostaa laitosyksiköiden kodinomaisuutta, millä on haluttu painottaa hoitoyksikön kokoa ja sen toiminnallisia valmiuksia. Yksikön tulee selvästi erottua laitoksen muista yksiköistä. Sen tulee identifioitua omaksi perheeksi tai lähiyhteisöksi, johon lapset voivat tuntea kiintyneensä ja johon muut tulevat vieraina. (Mikkola 2004, 73.) Laitoshoidon yksiköiden asiakaspaikkojen määrä saa olla korkeintaan seitsemän (Lastensuojelulaki § 59).

THL:n selvityksessä yksityisistä lastensuojelun yksiköistä kartoitettiin ja kuvattiin olemassa olevia, luvanvaraisia lastensuojeluyksiköitä. Selvitystä varten kerätyssä haastatteluaineistossa sosiaalihuoltoa valvovat aluehallintovirastojen asiantuntijat arvioivat mm. sijaishuollon kehitystä ja laatua. Palvelutuotannon markkinoistumisen ja toimintayksiköiden kasvamisen lisäksi mainittiin myös yksiköiden profiloituminen, erityisesti psykiatriseen osaamiseen, mutta myös päihdeosaamiseen. Sijaishuollon laadun yhteydessä todettiin ammatillisuuden yksiköissä kasvaneen, lasten oikeuksien vahvistuneen ja että rajoitustoimia käytetään pääsääntöisesti ammattitaitoisesti. Sosiaalityöntekijöiden pysyvyys, osaaminen, suhde lapseen ja vahva rooli yksikön arjen seurannassa edesauttaa laadun toteutumista. Laatuun liittyen selvityksessä tuotiin esiin myös markkinoistumiseen kytketty toimintakulttuurin muutos, henkilöstön vaihtuvuus ja tehokkuusvaatimukset. (Porko ym. 2018, 4.)

3.5.2 Yksityisiltä toimijoilta edellytettävä omavalvonta

Lähtökohtaisesti lapsen sijoittaneen kunnan – ja käytännön tasolla lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän - tehtävänä on valvoa, että lapsen sijoitus perhehoitoon tai laitoshuoltoon toteutuu lastensuojelulain mukaisesti ja että lapsi saa sijoituksen aikana tarvitsemansa palvelut ja tukitoimet. Lastensuojelulaki korostaa lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän roolia koko lastensuojeluasiakkuuden ajan. (Lastensuojelun käsikirja 2022.)

Viranomaisvalvonnan lisäksi sosiaali- ja terveyshuollon palvelujen valvonnassa korostuu palveluntuottajien oma vastuu toiminnan asianmukaisuudesta ja tuottamiensa palvelujen laadusta sekä asiakas- ja potilasturvallisuudesta. Omavalvonnalla tarkoitetaan palveluntuottajan omatoimista laadun varmistamista siten, että toiminnassa toteutuvat lainsäädännön, lupaehtojen ja palvelujen tuottajan itse omalle toiminnalleen asettamat laatuvaatimukset, joissa on otettu huomioon palvelujen laadusta annetut suositukset. Omavalvonta on palveluntuottajan työkalu, jonka avulla kehitetään ja seurataan palvelujen laatua ja asiakasturvallisuutta toimintayksiköiden päivittäisessä asiakastyössä. (Lastensuojelun käsikirja 2022.)

Omavalvonnan tulee perustua järjestelmälliseen riskienhallintaan. Riskienhallinta tarkoittaa yksikön toimintaan liittyvien ja seurauksiltaan merkittävien kielteisten tapahtumien järjestelmällistä määrittelyä ja niihin varautumista. Lastensuojelulaitoksissa riskit voivat liittyä lasten oireiluun, omaisten reagointiin, henkilökunnan ammattitaitoon, toimintatapoihin tai fyysiseen toimintaympäristöön. Laitoksissa työskentelevä henkilöstö toteuttaa omalla toiminnallaan omavalvontaa ja toimii palvelunlaadun ja asiakasturvallisuuden takaajana. Vähäinen henkilökunta, henkilöstön perehdytyksen puute ja osaamisen vajeet saattavat siten myös aiheuttaa riskejä lastensuojelulaitoksen toiminnalle. Riskienhallinnan tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiolla on riittävästi tietoa sen toimintaan, toimijoihin ja toimintaympäristöön liittyvistä riskeistä. Riskien varalta yksiköllä on yhteisesti sovitut käytännöt niiden ennaltaehkäisemiseksi sekä haittatapahtumista ja vahingoista toipumiseksi. (Pettinen & Juntunen 2017, 5.)

Omavalvonnan toimeenpanosta säädetään sosiaalihuoltolain (1301/2014) 47 §:ssä ja yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain (922/2011) 6 §:ssä. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto (Valvira) on antanut toimintayksiköille omavalvonnan sisältöä, laatimista ja seurantaa koskevan määräyksen 1/2014. Toimintayksikölle tulee laatia omavalvontasuunnitelma, jolla tarkoitetaan palvelujen laadun ja asiakasturvallisuuden varmistamiseksi ja parantamiseksi suunniteltujen menettelytapojen kirjallista kuvausta ja tässä toiminnassa käytettäviä asiakirjoja. Omavalvontasuunnitelman muodosta ei ole erikseen säädetty, mutta

pääsääntöisesti ne tehdään Valviran tätä tarkoitusta varten laatimalle lomakepohjalle. (Pettinen ym. 2017, 5.)

Valviran määräyksen (1/2014) mukaan sosiaalihuollon toimintayksiköissä omavalvontasuunnitelma laaditaan yhteistyössä johdon ja yksikön henkilökunnan kanssa. Suunnitelmaa päivitetään aina, kun yksikön toiminnassa tapahtuu palvelun laatuun tai asiakasturvallisuuteen vaikuttavia muutoksia. Omavalvontasuunnitelma tulee laatia jokaisessa toimintayksikössä juuri kyseisen yksikön toimintaa ajatellen ja siinä tulee käsitellä Valviran määräyksessä määritellyt asiakokonaisuudet niin, että suunnitelmasta on nähtävissä, kuinka yksikössä konkreettisesti toimitaan kyseisissä tilanteissa. (Pettinen ym. 2017, 5.) Sosiaalihuollon laadukkaan omavalvonnan varmistaminen on tärkeää, sillä toimintayksiköiden valvonnan painopiste siirtyy jatkossa entistä enemmän omavalvonnan suuntaan (Pettinen ym. 2017, 11).

Omavalvontasuunnitelma on pidettävä julkisesti nähtävänä. Sen tarkoitus on kertoa lukijalle, miten yksikössä varmistetaan, että palvelu toteutetaan laadukkaasti ja asiakasturvallisesti. Omavalvontasuunnitelma kertoo myös sen, miten yksikössä toimitaan, kun todetaan, että palvelu ei syystä tai toisesta toteudu sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti tai asiakasturvallisuus uhkaa vaarantua. Omavalvonnan tavoitteena on, että henkilökunta arvioi koko ajan omaa toimintaansa, kuulee asiakkaita ja omaisia laatuun ja asiakasturvallisuuteen liittyvissä asioissa sekä ottaa asiakaspalautteen huomioon toiminnan kehittämisessä. (Valvira 2022.)

Jotta omavalvontasuunnitelma voisi toimia esimiesten ja työntekijöiden toimintakäytäntöjä ohjaavana asiakirjana ja asiakkaiden tiedonlähteenä, siinä tulisi kuvata mahdollisimman konkreettisesti toiminta- ja menettelyohjeet eri tilanteissa. Omavalvontasuunnitelman avulla palvelujen tuottaja kehittää ja arvioi palvelun laatua ja asiakasturvallisuutta päivittäisessä asiakastyössä. Valvontaviranomaisena aluehallintovirasto ohjaa palvelun tuottajia tarkoituksenmukaisen omavalvonnan toteuttamisessa. (Pettinen ym. 2017, 11.)

3.6 Lastensuojelualan ajankohtaiset haasteet

3.6.1 Sote-uudistus ja sen vaikutukset lastensuojeluun

Suomen sosiaali- ja terveysala tulee kokemaan ennennäkemättömän myllerryksen, kun kaikki aiemmin kuntien järjestämät sosiaali- ja terveysalan palvelut siirtyvät sote-uudistuksen myötä niitä hoitamaan perustettujen 22 hyvinvointialueen vastuulle vuoden 2023 alusta alkaen. Lastensuojelualaan liittyviä haasteita kuten esimerkiksi alimitoitettuja avohuollon palveluja käsittelevässä artikkelissaan Pekka Lith (2018) toteaa asiantuntijoiden mukaan olevan arvoitus, miten sote-uudistus tulee vaikuttamaan lastensuojeluun, kun palvelut siirtyvät hyvinvointialueille. Hänen mukaansa hyvinvointialueet jatkavat kuitenkin kuntien tekemiä laitos- ja perhehoitosopimuksia yksityisten palveluntuottajien kanssa ja tekevät uusia ostopalvelusopimuksia suorahankintana tai kilpailutuksilla. Lith pohtii artikkelissaan myös sitä, onko paikallisesti tuotettujen sosiaalipalvelujen, kuten lastensuojelun järjestämisvastuun hallinnollinen siirto kunnilta hyvinvointialueille ollut ylipäätään järkevää, sillä uudistus saattaa vaikuttaa olemassa olevaan yhteistyöhön. Kunnathan vastaavat kuitenkin edelleen kaikista varhaiskasvatuksen palveluista sekä perusopetuksesta ja keskiasteen koulutuksesta. Uudistukseen liittyvänä riskinä hän näkee myös sen, että aluevaltuustoihin tulee valituksi entisiä kuntapoliitikkoja, joiden tietämys sosiaalihuollon erityiskysymyksistä kuten lastensuojelusta ei ole paras mahdollinen. Samalla kuntien nykyisten perusturvalautakuntien jäsenten paikallinen asiantuntemus jää hyödyntämättä. (Lith 2018.)

3.6.2 Kasvanut lastensuojelupalvelujen tarve ja kiristyvä julkinen talous

Mediassa on parin viime vuoden aikana ollut paljon kirjoituksia sekä kiristyvästä julkisesta taloudesta että monista sosiaali- ja terveysalaan liittyvistä ongelmista, erityisesti kasvavasta työvoimapulasta, joka myös vaikuttaa lastensuojelupalvelujen toteuttamiseen. Alla oleva kuvaus lastensuojelualalla vallitsevasta tilanteesta perustuu näihin, lähdeluettelon loppuun koottuihin lehtiartikkeleihin sekä

Pelastakaa Lapset ry:n tekemään toimenpide-ehdotukseen (Pelastakaa lapset 2021).

Vaikka lainsäädäntö ohjaa lastensuojelussa yhä vahvemmin ennalta ehkäiseviin ja kevyimpiin palveluihin, eivät nämä palvelut käytännössä edelleenkään toimi. Siksi sijaishuoltoon ohjautuu yhä haastavahoitoisempia lapsia ja usein vielä hyvin myöhäisessä vaiheessa. Tämä on johtanut siihen, että lastensuojelun piiriin tulevien lasten määrä on kasvanut jatkuvasti, lasten ongelmat ja häiriökäyttäytyminen ovat lisääntyneet ja myös sijoitettaville lapsille ja nuorille sopivien laitospaikkojen löytäminen on oma haasteensa. Lisäksi maakunnissa palveluntarjoajia on ylimalkaan vähemmän eli palvelut jakaantuvat epätasaisesti maan eri osiin. Säästöpaineet ja kasvavat sosiaalialan kustannukset niin vanhuspalveluissa kuin lastensuojelussakin ovat ajaneet kunnat ahtaalle. Kunnissa lastensuojeluasioita keskeisessä roolissa hoitavia sosiaalityöntekijöitä on aivan liian vähän ja sijoituspäätökset venyvät sen vuoksi. Kohtuuttomien työtaakkojen takia sosiaalityöntekijän tehtävän houkuttelevuus valmistuneiden opiskelijoiden silmissä on vähentynyt ja monet hakeutuvat muihin tehtäviin. Ja vaikka päteviä hakijoita löytyisikin, niin kunnilla ei välttämättä ole varaa palkata heitä riittävästi.

3.6.3 Henkilöstön riittävyys ja kilpailu ammattiosaajista

Lapsella on oikeus pysyviin ihmissuhteisiin sijaishuollossa. Jos työntekijät vaihtuvat usein, ei luottamusta lapsen ja aikuisen välille ehdi syntyä. Yksi sijaishuollon ajankohtainen haaste on, ettei lastensuojelun laitoshoitoon onnistuta rekrytoimaan ja sitouttamaan riittävästi päteviä työntekijöitä. Henkilöstön vaihtuvuus ja rekrytointiongelmat haastavat laadukkaan sijaishuollon toteutumista. Keskeinen kysymys on, miten pystytään turvaamaan ihmissuhteiden jatkuvuus sijaishuollossa eläville lapsille ja miten sijoitettujen lasten arkeen taataan mahdollisimman pysyvät ja turvalliset aikuiset. (Tiili & Kuokkanen 2021, 4.)

Koko sosiaali- ja terveysalalla jo nyt näkyvissä olevaa, kasvavaa työvoimapulaa selittänee muun muassa seuraavat osatekijät: nykyisten sote-ammattilaisten eläköityminen tulevien vuosien kuluessa merkitsee sitä, että heitä korvaamaan

pitäisi saada tuhansia ja taas tuhansia uusia ammattilaisia. Ikäluokkien pienentyessä alan oppilaitoksista valmistuvien määrä on kuitenkin laskusuunnassa ja monet valmistuneistakin hakeutuvat aiempaa useammin muihin työtehtäviin. Nuorten kiinnostus hoitoalaa kohtaan on selvästi vähentynyt, mitä osoittaa esimerkiksi se, ettei koulutukseen hakeutuvista ole enää entiseen tapaan ylitarjontaa, vaan päinvastoin koulut saattavat joutua hyväksymään opiskelijoiksi jopa kaikki koulutuspaikkaa hakeneet. Nykynuoret eivät myöskään koe hoitotyötä enää samalla tavalla kutsumusammatiksi kuin aiemmat sukupolvet. Alan vetovoimaa on luultavasti vähentänyt myös esimerkiksi Covid 19-epidemian aikana koettu jatkuva uutisointi hoitopaikkojen riittävyydestä ja työtaakan uuvuttamasta hoitohenkilökunnasta. Kaikki tämä, samoin kuin mediassa näkyvästi esillä olleet hoitajien lakot, ovat olleet omiaan herättämään negatiivisia mielikuvia hoitotyön raskaudesta, vaativuudesta ja riittämättömäksi koetusta palkkauksesta.

Lastensuojelun sijaishuollossa jopa lainsäätäjäkin on omalta osaltaan ollut hankaloittamassa pätevien ammattiosaajien palkkausta. Kun laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (8017/2015) astui voimaan 1.3. 2016, teki se kertaheitolla monet, vuosia alalla toimineet hyvät ja pätevät työntekijät yhtäkkiä epäpäteviksi. Esimerkiksi yhteisöpedagogien tilanne on ollut koko ajan epäselvä: joissakin kilpailutuksissa tutkinnon katsotaan antavan muodollisen pätevyyden ja toisissa taas ei. Tämä käy ilmi kannanotosta, jossa sijaishuollon ammattilaiset vaativat, että sijaishuollon henkilöstön saatavuuteen ja koulutukseen on tehtävä nopeita kohentavia toimenpiteitä, jotta lapset saavat heille kuuluvaa suojelua, huolenpitoa ja kasvatusta. (Kannanotto 2020.)

Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijöitä ja toisaalta myös alalta pois työntäviä tekijöitä on vastikään kartoitettu Lastensuojelun Keskusliiton teettämässä kyselytutkimuksessa, joka oli suunnattu sosionomi (amk) -opiskelijoille ja sosionomi (amk) -tutkinnon suorittaneille lastensuojelun laitoshoidon työntekijöille. Keskeisinä tuloksina kyselystä tuli esille mm.:

- Lastensuojelun laitoshoidon työ koettiin vaativaksi ja laajaa erityisosaamista edellyttäväksi sosiaalihuollon työkentäksi. Työ lastensuojelun laitoshoidossa koetaan arvokkaaksi, se on palkitsevaa ja merkityksellistä, mutta

myös haastavaa, kuormittavaa ja vaarallista. Väkivallan uhka eri muodoissaan on työssä läsnä. Huolestuttavan iso osa piti väkivaltatilanteisiin koulutusta tai perehdytystä riittämättömänä.

- Lastensuojelun laitoshoitoon ei haluta sitoutua pitkäksi aikaa. Työpaikan ja alan vaihtoon vaikuttavat heikko palkkaus, vuorotyö, henkinen kuormittuneisuus, heikot henkilöstöresurssit sekä henkinen ja fyysinen väkivalta tai sen uhka asiakkaiden taholta. (Tiili ym. 2021,4.)

Ammattikorkeakouluista valmistuu vuosittain noin 2300 sosionomia, mutta tilanne on jo pidemmän aikaa ollut se, että päteviä AMK-tasoisia työntekijöitä ei saada rekrytoitua, ja usein pysyvän henkilöstön puutetta on jouduttu paikkaamaan tuntityöntekijöiden avulla. Rekrytointihaasteet koskevat koko maata. Avoimiin toimiin ei saada edes lastensuojelulain vaatimuksia täyttävää henkilöstöä. Samalla kilpailutuksissa asetetaan työkokemusta ja erikoistumiskoulutusta vaativia ehtoja. Lapsen oikeuksien toteutumisen näkökulmasta tilanne on vakava, jos henkilöstöpulan takia ei voida turvata lapsen kasvatuksen jatkuvuutta. (Kannanotto 2020.)

On ilmeistä, että kilpailu pätevistä ja alalle soveltuvista sote-alan ammattilaisista tulee tulevaisuudessa kiristymään entisestään. Se puolestaan tarkoittaa entistä suurempia haasteita henkilöstöhallintoa ja esimiestyötä hoitaville laitosyksikköjen johtajille, jotka vastaavat yksikössään siitä, että lasten kasvatustyöhön saadaan rekrytoitua aina tarvittava määrä päteviä, ja myös lain edellyttämiä eri koulutustaustoja omaavia ohjaajia. Haasteena on myös saada uudet tulokkaat alusta asti kokemaan itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi osaksi uutta työyhteisöä ja mikä tärkeintä: saada heidät motivoitumaan ja sitoutumaan mahdollisimman pitkään ja pysyvään työsuhteeseen. Vain näin voidaan toteuttaa lapsen oikeus erityiseen huolenpitoon, suojeluun ja kasvatuksen jatkuvuuteen myös lasten sijaishuollossa.

Seuraavassa luvussa, jossa käsitellään perehdyttämistä osana hyvää henkilöstöjohtamista, nousee esiin yksi mahdollisuus vastata edellä mainittuihin rekrytointi- ja sitouttamishaasteisiin, nimittäin satsaaminen uusien tulokkaiden laadukkaaseen perehdytykseen. Hyvin suunnitellulla ja onnistuneesti läpiviedyllä

perehdytyksellä voidaan vaikuttaa mm. työntekijöiden työssä viihtymiseen ja sitä kautta edesauttaa osaltaan myös tulokkaan sitoutumista uuteen työhönsä.

4 Perehdytys henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön instrumenttina

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on edessään kasvavasta työvoimapulasta johtuvat suuret haasteet aivan lähitulevaisuudessa. Ikäluokkien pienenemisestä johtuen työmarkkinoilta poistuu vuosittain enemmän työntekijöitä kuin sinne saadaan koulutuksen kautta uusia, eikä ala enää kiinnosta nuoria samassa määrin kuin aiempia sukupolvia. Siksi työnantajat joutuvat nyt miettimään entistä tarkemmin keinoja, miten alalle saadaan vastakin hyvin koulutettua, ammattitaitoista, pätevää, osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Rekrytoinnissa tarvitaan uudenlaista ajattelua ja asennetta. Hyvä rekrytointi, kunnollinen perehdytys, hyvä työilmapiiri ja osaava johtaminen luovat työpaikalle hyvän maineen, joka vuorostaan tukee rekrytointia. (Surakka 2009, 5.) Alalla toimivista esimiehistä suurin osa pitääkin juuri henkilöstöjohtamista merkittävimpänä johtamisen osa-alueena. Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla tuetaan henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja kehittymistä sekä yksilöiden välistä yhteistyötä. (Surakka 2009, 120.)

Perehdytys on jokaisen uuden työntekijän lakisääteinen oikeus, mutta perehdytys on yritykselle paljon muutakin kuin lainsäädännöllisten velvollisuuksien täyttämistä. Se on osa henkilöstön kehittämistä, johtamista ja esimiestyötä. Perehdyttämisen tavoitteena on antaa työntekijälle selkeä kuva hänen työtehtävistään, koko organisaatiosta ja sen toimintaperiaatteista. (Liski, Horn & Villanen 2007, 37.) Perehdytys on myös yksi henkilöstöjohtamisen keino, vaikkei sitä aina ole sellaisena osattu arvostaakaan. Yrityksissä, joissa työntekijät kokevat työnimua, on perehdytyskin yleensä hoidettu mallikkaasti. (Arffman 2021.) Työkykyjohtamisen kehityspäällikkönä työeläkeyhtiö Elossa toimiva Pia Aulaskoski tiivistää eron hyvän ja huonon perehdytyksen välisen eron lyhyesti näin: ”Hyvä perehdytys varmistaa työssä onnistumisen ja vähentää työkuormitusta. Huono perehdytys takaa työtyytymättömyyden ja lisää riskiä uuden työntekijän nopeaan poistumiseen työpaikalta.” (Aulaskoski 2021.)

Perehdytystä ja sen vaikuttavuutta on tutkittu melko vähän. Yksi esimerkki perehdytyksestä tehdystä, väitöskirjatasoisesta tutkimuksesta on Hannu U. Ketolan v. 2010 ilmestynyt väitöskirja, jossa hän tutki perehdyttämistä kehittämisen välineenä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Perehdyttämiseen liittyvästä aiemmasta tutkimuksesta hän toteaa, että varsinaista teoriaa perehdyttämisestä ei ole olemassa. Kansainvälistä tieteellistä tutkimusta aiheesta on tehty erittäin vähän, ja suurin osa saatavilla olevasta kirjallisuudesta koostuu erilaisista oppaista. (Ketola 2010, 72.) Perehdyttämistä on jäsennetty ja käsitteellistetty lähinnä johtamisen ja henkilöstöjohtamisen aikakauslehdissä, ammattikirjallisuudessa ja oppi- ja opaskirjoissa (Pitkänen 2010, 2). Erilaisia hyvin käytännönläheisiä, lähinnä alan asiantuntijoiden, kouluttajien ja konsulttien omiin kokemuksiin perustuvia perehdyttämisoppaita on julkaistu runsaasti. Niiden runsaslukuisuus lienee yksi merkki siitä, että perehdytyksen merkitykseen ja mahdollisuuksiin on alettu henkilöstöhallinnossa kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Tästä kertonee sekin, että useat sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat viime vuosina teettäneet korkeakoulujen opiskelijoilla erilaisia henkilöstönsä perehdytykseen liittyviä käytännön kehittämishankkeita.

4.1 Mitä on perehdytys?

Aiemmin perehdyttäminen on ollut ensisijaisesti työhön opastamista, sillä työympäristöt ovat olleet yksinkertaisempia, eikä työn suorittamiseen tarvinnut laajempaa yhteisöä (Kupias ym. 2009, 13-14). Uuden työntekijän opastaminen omiin työtehtäviinsä on ollut luonteeltaan varsin teknistä. Tulokkaalle on kerrottu, missä mikäkin sijaitsee, kuka kukin on, miten toimitaan tietojärjestelmien kanssa, keneltä voi pyytää tai kysyä mitäkin, millaista on päivittäinen ajankäyttö, raportointi ja niin edelleen. Tämä kaikki on tietenkin tärkeää mutta ei enää riittävää, sillä käsitys perehdytyksestä on muuttunut radikaalisti. Enää ei ihanteena pidetä detaljitiedon kertaluonteista vyörytystä, vaan perehdytys nähdään osana koko työyhteisön viestintää. (Juholin 2008, 234.) Nykyään uusille työntekijöille laaditaan pitkäkestoisempia, tulokkaan osaamisen ja tarpeet yksilöllisemmin huomioon

ottavia, vuorovaikutteisia perehdytys- ja valmennusohjelmia, jotka hyödyttävät yhtä lailla myös tulokkaan vastaanottavaa organisaatiota (Eklund 2018, 37, 41-43).

Kirjallisuudessa perehdyttäminen ja työnopastus on usein erotettu toisistaan ja perehdyttäminen on liitetty ensi sijassa työsuhteen alkuun. Esim. Juuti (2002) määrittelee perehdyttämisen tarkoittavan työpaikalla tapahtuvaa tulokkaan vastaanottamista ja alkuohjausta, jonka keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että on tärkeä ja että hän kuuluu tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. Työnopastuksella tarkoitetaan puolestaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Työnopastus tähtää siis työn sisällölliseen hallintaan ja mahdollistaa itsenäisen työskentelyn. (Juuti & Vuorela 2002,18.) Englannin kielessä käytetään niin ikään usein kahta eri termiä ’employee orientation’ ja ’onboarding/induction’ perehdytyksestä puhuttaessa riippuen siitä, puhutaanko työsuhteen alussa tapahtuvasta tarpeellisesta alkuperehdytyksestä ja (yleisluontoisesta) taloon ja yrityksen toimintatapoihin tutustuttamisesta vai onko kyse uudelle työntekijälle suunnitellusta järjestelmällisestä ja kokonaisvaltaisesta, useiden viikkojen mittaisesta perehdytysprosessista, jonka tavoitteena on mm. saada tulokas sitoutumaan uuteen työhön, sopeutumaan työyhteisöön, sisäistämään yrityksen arvot ja tavat toimia jne. (Marcum 2022).

Nykyään perehdyttäminen nähdään yhä useammin yleisterminä, joka pitää sisällään myös varsinaisiin työtehtäviin opastamisen:

> *Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan:*
>
> - *työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen, liike- tai palveluidean sekä sen tavat*
> - *työpaikkansa ihmiset, työtoverit ja asiakkaat ja*
> - *omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävänsä.*
>
> *(Kangas & Hämäläinen 2004)*

Kupias & Peltolan määritelmään perehdytyksestä on lisäksi sisällytetty ajatus perehdytyksen kaksisuuntaisuudesta ts. sen, että perehdyttäminen kehittää myös vastaanottavaa työyhteisöä:

> *Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja yhteisöä*

> *kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 86)*

Käsillä olevassa opinnäytetyöraportissa ’perehdytys’- termiä käytetään edellä kuvatussa laajassa merkityksessä yleisterminä, johon sisältyy koko rekrytointiprosessiin liittyvä perehdyttäminen, tulokkaan ja yrityksen ensikontaktista varsinaisen tehtäväkohtaisen perehdytysprosessin loppuun asti.

Työntekijän perehdytys työtehtäviinsä on jokaisen työnantajan lakisääteinen velvollisuus. Työlainsäädäntö määrittää perehdytykselle reunaehdot. Työturvallisuuslain (728/2002) 14 §:ssä on määritelty, että ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” ja huolehdittava, että ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä työturvallisiin tapoihin.” Työturvallisuudella viitataan laissa sekä henkiseen että fyysiseen turvallisuuteen. (Eklund 2020.) Työturvallisuuslaki keskittyy nimensä mukaisesti lähinnä työturvallisuusasioiden perehdyttämiseen. Työturvallisuuslain lisäksi myös työsopimuslakiin ja yhteistoimintalakiin sisältyy joitakin perehdytyksen liittyviä säädöksiä. Se, minkälaiseksi käytännön perehdytys sisällöiltään ja tavoitteiltaan lopulta muotoutuu, riippuu kulloisestakin organisaatiosta ja perehdytettävän henkilön vastuulle tulevista työtehtävistä. (Eklund 2020.)

Vastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta kuuluu aina esimiehelle, mutta hän voi delegoida tehtäviä eteenpäin. Vastuunjaon on kuitenkin oltava selkeä, jotta ei synny epäselvyyksiä siitä, kenen tehtäviin kuuluu opastaa mikäkin osa-alue. Epäselvä delegointi aiheuttaa päällekkäistä ja ylimääräistä työtä. Toisaalta taas jotkin osa-alueet saattavat jäädä liian vähälle huomiolle, jos vastuuhenkilön valinta ei ole selvä. (Eklund 2018, 77.)

Perehdytystä tarvitaan monissa tilanteissa, joista selkein esimerkki on uudelle työntekijälle annettava perehdytys. Perehdyttämisen kohderyhmään kuuluu

kuitenkin laaja kirjo muitakin työntekijöitä, sillä perehdytystä on järjestettävä niin uusille, vanhoille, vakituisille, määräaikaisille kuin osa-aikaisillekin työntekijöille. Perehdytystä tarvitaan esimerkiksi uusiin työtehtäviin siirryttäessä, työmenetelmien muuttuessa, uusien laitteiden tai ohjelmistojen käyttöönoton yhteydessä tai kun työntekijä palaa pitkän poissaolon jälkeen takaisin työhön. (Ruotsalainen 2020; Arffman 2020.)

Perinteisen mallin mukaan perehdytys on mielletty yksisuuntaiseksi prosessiksi, jossa organisaation suunnalta tulee tavoitteita, ohjeita ja odotuksia. Perehdytyksen on nähty olevan uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon, työyhteisöön ja työhön. Uusi työntekijä on toiminut vastaanottajana. Nykyään perehdytyksen ajatellaan olevan kaksisuuntainen prosessi, jossa myös uusi työntekijä toimii perehdyttäjänä. Työntekijän odotetaan tuovan esille omia näkemyksiään ja antavan palautetta organisaatiolle, sillä hän pystyy tarkastelemaan yrityksen toimintaa hetken ”uusin silmin”. Näin myös organisaatio toimii perehtyjänä. Myöskään työyhteisöä ei tule unohtaa uuden työntekijän tullessa taloon, vaan heille tulee ennakkoon ilmoittaa, kuka on tulossa, milloin ja mihin tehtävään. Näin he voivat valmistautua vastaanottamaan uuden kollegan osaksi työyhteisöä. (Arffman 2020.)

4.2 Miksi perehdytykseen kannattaa panostaa?

Parin viime vuosikymmenen kuluessa monissa yrityksissä on alettu kiinnittää enenevässä määrin huomiota uuden henkilöstön perehdytykseen. On alettu ymmärtää, että perehdytykseen voidaan sisällyttää paljon muutakin kuin mitä lainsäädäntö työnantajalta minimissään edellyttää ja että sille voidaan asettaa muitakin tavoitteita kuin ne, jotka ovat olleet lainsäätäjän nimenomaisena tarkoituksena. Miksi perehdyttämiseen sitten kannattaa panostaa? Käytäntö on osoittanut, että hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys nopeuttaa työn omaksumista ja sillä on suuri vaikutus myös työntekijän työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen, työtyytyväisyyteen ja niistä kumpuavaan työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 31; Worlu & Mugri & Akpakip 2017, 209; Saif 2014, 48.)

Lisäksi kattava perehdyttäminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja vahvistaa positiivista yrityskuvaa (HappyWise 2022). Kupiaksen ym. (2009, 17) mukaan muun muassa seuraavat määreet ja tarpeet ovat ohjanneet yrityksiä perehdyttämään työntekijöitään: sopeuttaminen työhön ja työyhteisöön, työn hallinnan edistäminen, virheiden väheneminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus ja kannattavuus, organisaation uudistaminen, organisaation strategian toteuttaminen ja osaamisen jakaminen.

Perehdyttäminen on tärkeää myös työntekijän turvallisuuden kannalta. Lastensuojelun laitosyksiköissä työskentelevien perehdytyksessä työturvallisuuteen liittyvät asiat kuten varautuminen mahdollisiin väkivaltatilanteisiin ja niissä toimiminen lastensuojelulain edellyttämällä tavalla ovat olennaisen tärkeitä perehdytykseen sisältyviä asiakokonaisuuksia (ks. luku. 4.4)

Perehdytys on yksi henkilöstöjohtamisen väline ja oleellinen osa yrityksen HR-strategiaa. Samalla se on yksi keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa sen strategiaa. Siksi sen on sovittava yrityksen kokonaisuuteen luontevasti. Perehdytyksen pitäisi myös liittyä saumattomasti organisaation muuhun toimintaan, eikä jäädä siitä irralliseksi prosessiksi. (Koivula 2022; Eklund 2018, 27.) Omalle yritykselle täydellisesti sopiva perehdyttämistyyli on osa yrityskulttuuria, jolla voi erottautua edukseen ja jota kilpailijat eivät voi noin vain kopioida (Koivula 2022).

Perehdytys on myös yksi organisaation tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Kunnollinen perehdytys on työnantajalle paitsi velvoite, niin myös välttämättömyys, sillä puutteellisen perehdytyksen takia menetetään valtava määrä tehokkuutta ja pilataan rekrytointeja. Vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan kolmannes yrityksistä menettää 10-25 % kaikista uusista työntekijöistään ensimmäisen vuoden aikana. Toisaalta jos perehdyttäminen hoidetaan hyvin, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempi ja työntekijät voivat työssään paremmin sekä myös sitoutuvat tehokkaammin uuteen työhönsä. Se puolestaan tarkoittaa vähemmän kustannuksia ja enemmän tuottavuutta. Ja samalla se tarkoittaa myös vähemmän uuden työpaikkansa pettyneenä jättäviä työntekijöitä. (Koivula 2022.)

Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle koosta riippumatta aina iso investointi, mitattiinpa sitä sitten ajassa, rahassa tai rekrytointiprosessiin käytettävässä työmäärässä (Huhtala 2021). Hyvä rekrytointikokemus voidaan pilata huonolla tai puutteellisella perehdytyksellä. Se voi tulla yritykselle todella kalliiksi, jos rekrytointiin käytetyt työtunnit valuvat hukkaan ja työntekijä irtisanoutuu.

4.3 Hyvä perehdytys lähtee hyvästä suunnittelusta

Perehdytyksen suunnittelijoilla on suuri vaikutusmahdollisuus siihen, minkälaisena uudet työntekijät tulevat organisaation kokemaan heti alkumetreistä asti (Eklund 2018, 75). Hyvän perehdytyksen toteuttaminen vaatii aikaa ja suunnittelua, mutta ajan myötä se kuitenkin maksaa itsensä takaisin. Perehdytyksen suunnittelun lähtökohtana on ennen kaikkea yrityksen strategia ja visio tulevasta. Perehdytykselle tulee määritellä tavoitteet ja pohtia, mitä juuri meidän organisaatiossamme perehdytykseltä odotetaan. Ennen perehdytysohjelman laatimista on hyvä lähteä liikkeelle perehdytyksen nykytilan kartoittamisesta, jotta tiedetään konkreettisesti, mihin suuntaan tulee edetä. Perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen tulisi osallistaa mahdollisimman moni työyhteisön jäsen, sillä tämä lisää työntekijöiden merkityksellisyyden kokemusta ja auttaa sitoutumaan perehdyttäjän roolissa toimimiseen. Perehdytystä suunnitellessa apuna voi käyttää mm. seuraavia kysymyksiä: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle perehdytetään? (Arffman 2021.)

Perehdytyssuunnitelma määrittää, mitä perehdytys kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa, mitä sillä tavoitellaan ja mistä se koostuu (Eklund 2020). Suunnitelmaan kirjataan aihealueittain organisaatioon ja varsinaiseen työhön liittyvät osa-alueet, esimerkiksi mitä tehtäviä, toimintatapoja, pelisääntöjä, järjestelmiä ja laitteita perehdytyksen aikana pitää uuden työntekijän kanssa käydä läpi. Tärkeimmät asiat käydään läpi suullisesti yhdessä perehdyttäjän kanssa. Lisäksi on asioita, joihin uusi työntekijä voi tutustua itsenäisesti esimerkiksi perehdytyskansion tai intranetin avulla. Kun kaikki asiat, jotka työntekijän täytyy oppia uudessa työssään, on kirjattuna ylös, on valmiina perehdytyksen runko eikä niitä tarvitse miettiä joka kerta uudelleen. Tarkistuslistat auttavat myös perehdyttäjiä muistamaan,

mitkä kaikki asiat heidän tulee käydä tulokkaan kanssa läpi. (Surakka 2009,75; Eklund 2018, 77.)

Suunnitelmallisen perehdytysprosessin laatimisella voidaan varmistaa, että perehdytys on mahdollisimman tasalaatuista jokaisessa työtehtävässä. Perehdytysprosessin sisältö pitää myös osata viestiä perehdytystyötä tekeville riittävän selkeästi, niin että kaikkia sen osia hyödynnetään oikein. Ei siis riitä, että perehdytysprosessi on määritelty yhdessä, vaan on myös huolehdittava prosessin viemisestä käytäntöön sekä myös sen kehittämisestä. (Eklund 2020.)

Perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo työhaastatteluvaiheessa, kun hakijalle annetaan tietoa yrityksestä ja haetusta työtehtävästä. Työhaastattelu on samalla tilaisuus markkinoida yritystä työnantajana. (Viitala 2009, 190.) On tärkeää miettiä etukäteen, minkälaista työnantajakuvaa yrityksestä, sen toimintakulttuurista, arvoista ja siellä tehtävän työn tavoitteista tässä ensikontaktissa halutaan potentiaaliselle uudelle työntekijälle välittää ja minkälaiset viestinnälliset tekijät ylipäätään vaikuttavat myönteisen työnantajamaineen syntyyn. Sanomattakin on selvää, että annetun informaation ja välitetyn mielikuvan on myös vastattava todellisuutta.

4.3.1 Toimiva perehdytysprosessi

Perehdytysaika on jatkoa hyvin suunnitellulle rekrytoinnille. Se on oppimisprosessi, jossa työntekijän kyvykkyyden kehitystä vauhditetaan ja omaksumiskykyä kasvatetaan. (Huhtala 2021.) Perehdytys toimii myös siltana rekrytointivaiheessa luotujen mielikuvien ja odotusten sekä itse todellisuuden välillä (Arffman 2021).

Hyvälle perehdyttämiselle voidaan asettaa seuraavia kriteerejä:

- Prosessimaisuus: perehdytykselle on varattava riittävästi aikaa. Asiat käydään läpi ensimmäisten viikkojen ja kuukausien aikana niin, että perehdytettävällä on mahdollista sisäistää ne kunnolla. Prosessi on suunnitelmallinen ja johdonmukainen, ja kokonaisuuden tulee koko ajan olla myös perehdytettävän tiedossa.

- Vuorovaikutteisuus: kaikesta voi kysyä ja kaikkeen voidaan tarvittaessa palata myöhemmin.
- Yksilöllisyys: ohjelma suunnitellaan kunkin työtehtävän mukaan.
- Johdon näkyminen ja sitoutuminen: läsnäolollaan johto osoittaa arvostavansa uutta tulokasta.
- Monien foorumien hyödyntäminen: sama aineisto on saatavissa ei muodoissa ja sisällöistä voi tarvittaessa keskustella eri henkilöiden kanssa. Perehdytettävää kannustetaan olemaan aktiivinen. (Juholin 2008, 236.)

Työtehtäviin perehdytys aloitetaan heti palvelussuhteen alussa, ensimmäisenä työpäivänä. Nimetty perehdyttäjä (tai nimetyt perehdyttäjät) vapautetaan perehdytyksen ajaksi muista tehtävistä, jotta uusi työntekijä voidaan ottaa vastaan, tutustuttaa taloon ja uusiin työtovereihin sekä aloittaa varsinaiseen työhön perehdyttäminen. (Surakka 2009, 74.) Perehdyttäjiä nimettäessä on aina tärkeää varmistaa myös resurssien riittävyys. Onko perehdyttäjille varattu riittävästi aikaa perehdytystehtävän suorittamiseen? Onko muille työntekijöille viestitty, että perehdyttäjä ei ole tavalliseen tapaan saatavilla, kun hän hoitaa perehdytystehtävää? Perehdyttäjän tehtävää helpottaa se, että koko organisaatiossa ymmärretään perehdyttämisen tärkeys, ja että jokainen työntekijä ymmärtää, miten itse voi edistää sen onnistumista. Tämä saattaa joskus vaatia joustavuutta työkuorman tai työtehtävien jakamisen suhteen myös muilta kuin perehdyttäjältä itseltään. Perehdytyksen onnistumiseen vaaditaan yhteistyötä koko organisaation sisällä. (Eklund 2018, 77.)

Vaikka perehdyttäjän tärkein tehtävä onkin opastaa uudelle työntekijälle hänen tulevat työtehtävänsä sekä se, miten yksikössä työskennellään ja mitä tietoja kyseisen yksikön hoitotyössä tarvitaan, toimii perehdyttäjä samanaikaisesti myös organisaation arvojen, vision ja strategian välittäjänä. Hänellä on merkittävä tehtävä saada uusi työntekijä omaksumaan monet menettelytavat, joita tarvitaan työyhteisön toiminnassa. (Surakka 2009, 75.) Työelämässä puhutaan paljon organisaatio- ja johtamiskulttuurista, jotka kertovat siitä, miten organisaation jäsenet toimivat ja mitä siellä arvostetaan. Perehdytys viestii omalta osaltaan siitä, minkälainen kulttuuri organisaatiossa on. (Eklund 2018, 80.)

Perehdytys on tarpeellista myös hiljaisen tiedot siirtämiseksi seuraavalle sukupolvelle. Vanhemmilla ja kokeneilla työntekijöillä on paljon sellaista tietoa, mitä ei voi mistään opiskella. Hiljainen tieto on ennakoivaa, aavistavaa, intuitiivista ja sitä on vaikea kuvailla sanallisessa muodossa. Se on tietoa, jonka esim. pitkään ammatissa ollut hoitotyöntekijä on oppinut työssään erilaisten havaintojen, tilanteiden ja kokemusten kautta. Se on ammatillista tietoa, taitoa ja kykyä selviytyä erilaisista tilanteista. Sen näkyviin saattaminen siirtyy mentoroinnin kautta uudelle tulokkaalle. (Surakka 2009, 79.)

4.3.2 Seuranta mahdollistaa myös perehdytyksen kehittämisen

Perehdytyksen seurannan tarkoituksena on varmistaa uuden työntekijän jatkuva kehittyminen ja sovittujen tavoitteiden suuntaan eteneminen. Ilman aktiivista ja säännöllistä seurantaa ei ole mahdollista pysyä ajan tasalla prosessin etenemisestä. Perehdytyskeskustelut ovat yksi esimerkki perehdytyksen seurantakäytännöistä. Ne ovat perehdyttäjän ja uuden työntekijän välisiä perehdytysjakson aikana käytäviä seurantakeskusteluja. Niiden tarkoituksena on keskustella perehdytyksen etenemisestä, mahdollistaa avoimen palautteen antaminen molemmin puolin ja miettiä yhdessä tulevaa. Keskustelujen avulla pyritään varmistamaan, että edellytykset sille, että työntekijä voi hoitaa työnsä hyvin ja kehittyä, ovat kunnossa. (Eklund 2018, 119,122.)

Myös esimiehen kannattaa kuunnella herkällä korvalla uuden työntekijän ajatuksia, pohdintoja ja kysymyksiä. Niiden kautta pääsee selville työyhteisön kehittämiskohteista. On arvokasta kuulla avoimin mielin uuden työntekijän parannusideoita. Uusi työntekijä tuo aina uusia näkökulmia. Mitä moninaisemmaksi työkulttuuria vahvistetaan uusilla rekrytoinneilla, sitä enemmän erilaisia näkökulmia alkaa syntyä. (Huhtala 2022.)

Perehdytystä on tärkeää kehittää, jotta perehdytyksestä saatava hyöty olisi maksimaalinen. Toivottavaa on, että niin perehdyttäjä kuin perehtyjäkin voivat antaa palautetta perehdytysprosessista. Annetun palautteen pohjalta perehdytystä voidaan kehittää edelleen. (Ruotsalainen 2020.)

4.4 Perehdytyksen erityispiirteet lastensuojelun laitospalveluissa

Lastensuojelun laitospalveluissa työskentelevien ohjaajien työ traumakokemuksille altistuneiden lasten parissa on vastuullista ja vaativaa. Se edellyttää uusien ohjaajatulokkaiden perehdytystyön huolellista suunnittelua ja sen varmistamista, että kaikki ohjaajan työhön liittyvät olennaiset osa-alueet tulevat perehdytysprosessin kuluessa varmasti läpikäydyiksi. On myös voitava varmistua siitä, että perehdytyksen päättyessä tulokkaalla todella on hallussaan kaikki tarvittavat tiedot ja taidot. Seuraavassa on muutamia konkreettisia esimerkkejä ohjaajien työhön liittyvistä osaamisalueista, jotka ovat heidän perehdytyksessään keskeisiä. Esimerkkien kuvauksissa käytetyt tiedot ovat peräisin opinnäytetyöni toimeksiantajalta, mutta ne pätevät yhtä lailla kaikkiin lastensuojelun laitospalveluja tarjoaviin yksiköihin.

Ohjaajan työn sisällöllinen laaja-alaisuus edellyttää työntekijöiltä monipuolista osaamista niin käytännön kasvatustyössä turvallisen arjen rakentajana kuin lasten sijaishuollon toimintaympäristössä välttämättömän ammatillisen erikoistiedon, kuten lainsäädännön tai terapiamenetelmien tuntijana ja soveltajana. Ohjaajien tulee tuntea tarkkaan moninaiset lait ja asetukset, jotka ohjaavat ja säätelevät lasten sijaishuollossa toteutettavaa kasvatustyötä ja kaikkea muutakin toimintaa lastensuojeluyksikössä. Heillä on oltava täsmällinen tieto esimerkiksi kaikista niistä säädöksistä, jotka määrittelevät yhtäältä sijaishuollossa kasvavien lasten oikeuksia ja toisaalta heidän vanhempiensa oikeuksia tavata ja pitää yhteyttä lapseensa, tai vaikkapa vanhempien oikeuksia saada päättää lapseen liittyvistä asioista.

Yksi osa ohjaajien laajaa tehtäväkenttää ja samalla myös keskeinen kulmakivi lasten sijaishuollon piiriin kuuluvassa työssä on perhetyö, jolla tarkoitetaan lasten perheiden kanssa tehtävää yhteistyötä. Sen tavoitteena on tukea ja syventää lapsen suhdetta omiin biologisiin vanhempiinsa, jos se lapsen tilanteen huomioon ottaen on mahdollista. Kullakin lapsella on nimetty omaohjaaja, joka hoitaa mm. viikoittaisen yhteydenpidon vanhempiin ja osallistuu säännöllisesti järjestettäviin perhetapaamisiin yhdessä sosiaalityöntekijän kanssa. Perheen

kokonaisvaltaisen tilanteen kartoittaminen ja tukeminen voi parhaassa tapauksessa mahdollistaa lapsen kotiin palaamisen ja sijoituksen jatkumisen mahdollisimman lyhyenä.

Lasten kasvatustyötä toteutetaan sijoituksen alussa tehdyn asiakas- ja kuntoutussuunnitelman mukaisesti, ja siitä raportoidaan sosiaalityöntekijälle kuukausittain. Lasten kanssa työskentelyssä hyödynnetään erilaisia terapeuttisia menetelmiä, joista esimerkkinä on tämän kehittämishankkeen kohdeyksiköissä hyödynnettävä vuorovaikutteisen kehityspsykoterapian menetelmä DDP (ks. kpl 3.4). Tärkeä rooli kasvatustyössä sekä luottamuksen ja turvallisuuden tunteen rakentumisessa kasvattajiin on tietenkin myös pienryhmäkodissa vietettävällä normaalilla arkisella perhe-elämällä. Ohjaajat huolehtivat lasten tavallisen arjen sujuvuudesta, heidän kouluasioistaan, harrastuksistaan ja yksilöllisistä tarpeistaan. Yksikön arjessa ohjaajat hoitavat myös kaupassa käynnit, ruoanvalmistamisen ja yksikön siisteydestä huolehtimisen yleisten hygieniavaatimusten mukaisesti. He huolehtivat yhteydenpidosta vanhempiin ja kouluun, samoin säännöllisestä yhteydenpidosta eri verkostoihin kuten sosiaalitoimeen, terveydenhuoltoon, nuorisotoimeen ja tarvittaessa muihin viranomaistahoihin.

Ohjaajat vastaavat myös lasten terveysasioista. He järjestävät tarvittavat kontaktit (esimerkiksi lääkärikäynnit, psykiatrian poliklinikan kontaktit, terapiat jne.) ja huolehtivat lääkärin määräämän hoidon kuten säännöllisen lääkityksen ja kuntoutuksen toteuttamisesta. Lääkehoidon vastaavaksi on jokaisessa yksikössä nimetty yksikönjohtajan lisäksi yksi ohjaajana työskentelevä terveydenhuollon ammattihenkilö, mutta kaikki ohjaajat suorittavat erilliset lääkeluvat ja osallistuvat lääkehoidon päivittäiseen toteuttamiseen.

Yksi tärkeä asiakokonaisuus ohjaajien perehdytyksessä on työturvallisuus ja kaikki siihen liittyvät asiat, kuten varautuminen mahdollisiin väkivaltatilanteisiin ja niissä toimiminen lastensuojelulain edellyttämällä tavalla. Esimerkiksi väkivaltaisesti käyttäytyvän lapsen rauhoittamiseksi joudutaan joskus turvautumaan rajoitustoimena kiinnipitämiseen. Mikäli nuorelta on löytynyt huumeita, saatetaan joutua tarkastamaan hänen tavaransa tai rajoittamaan yhteydenpitoa aineiden hankkimisen estämiseksi. Edellisten lisäksi muita lastensuojelulain tarkoittamia

rajoituksia ja rajoitustoimenpiteitä ovat: aineiden ja esineiden haltuunotto, henkilön tarkastus ja henkilön katsastus, omaisuuden ja lähetysten tarkastaminen, liikkumisvapauden rajoittaminen, lähetysten luovuttamatta jättäminen, eristäminen ja erityinen huolenpito. (Arjen Sydän 2018; Metsätähti 2019.)

Rajoitukset eivät ole toimia, joilla olisi tarkoitus rangaista lasta. Koska rajoitustoimenpiteillä kuitenkin puututaan lapsen perusoikeuksiin, ohjaajien on tunnettava täsmällisesti niihin liittyvät ohjeistukset. Rajoitustoimenpiteestä ilmoitetaan aina nuorelle, hänen huoltajilleen sekä vastaavalle sosiaalityöntekijälle. Rajoitustoimenpiteet kirjataan ja raportoidaan lain edellyttämällä tavalla edellä mainituille toimijoille. (Arjen Sydän 2018; Metsätähti 2019.)

Toimeksiantajayritykseni yksikönjohtajat arvioivat, että perehdytysprosessin kokonaiskesto vaihtelee uuden tulokkaan koulutuksesta ja aiemmasta työkokemuksesta riippuen kahdesta kuukaudesta kahteen vuoteen. Yksiköiden arjen oppimiseen kuluu aikaa noin kaksi kuukautta, mutta koko laajan kokonaisuuden hahmottaminen ja hallinta sekä kyky työskennellä lasten kanssa terapeuttisia menetelmiä hyödyntäen voi kestää jopa kaksi vuotta. Työntekijöiden kokemuksen mukaan vasta noin vuoden työskentelyn jälkeen alkaa tuntea hallitsevansa työnsä kunnolla. Uuden työntekijän perehdyttäminen on siis pitkä ja vaativa prosessi, joten tästäkin näkökulmasta tarkasteltuna onnistunut perehdytys on erittäin tärkeää lastensuojelun laitospalveluissa.

5 Kehittämisprosessin kuvaus

5.1 Hankkeelle asetetut tavoitteet

Kehittämisprojekti käynnistyi syyskuun alussa hankesopimuksen allekirjoittamisella. Projektin aikataululliseksi tavoitteeksi asetettiin kehittämistehtävän valmistuminen seuraavaan syksyyn mennessä. Toimeksiantajayrityksen johtoryhmän linjauksen mukaisesti hankkeen lähtökohtana oli organisaatiossa todettu tarve yhtenäistää kaikkien kohdeorganisaatioon kuuluvan viiden eri pienryhmäkodin uusien työntekijöiden, tuntityöntekijöiden ja opiskelijoiden perehdytys. Itse perehdytyksen lisäksi haluttiin yhtenäistää ja aktualisoida myös eri yksiköissä käytössä olevat kirjalliset perehdytysmateriaalit. Täsmällisemmin ilmaistuna toimeksiannon keskeisiksi tavoitteiksi määriteltiin projektin käynnistysvaiheessa seuraavat:

1. kaikille yksiköille yhtenäisen perehdytysohjelman luominen
2. kaikkien viiden yksikön jo käytössä olevien perehdytyskansioiden yhtenäistäminen ja ajantasaistaminen kunkin yksikön erityispiirteet ja tarpeet huomioon ottaen

Projektin päästyä kunnolla käyntiin sille asetettiin vielä kolmaskin tavoite:

3. kaikkien viiden yksikön henkilökunnalle järjestettävän, hanketta tukevan kehittämis- ja virkistyspäivän järjestäminen, jonka aikana koko kohdeorganisaation henkilökunta saisi mahdollisuuden osallistua perehdytysmateriaalin kehitystyöhön.

5.2 Projektiorganisaatio ja projektista tiedottaminen

Kehittämishankkeen toteutusta varten nimettiin projektiorganisaatio: hankkeen aktorina ja projektipäällikkönä toimin minä Turun ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelijan ominaisuudessa. Kehittämisprojektissa toimeksiantajan puolelta mentorinani toimi tuolloin vielä Arjessa Oy:n nimellä tunnetun, nykyisen Humana Oy:n Polku-yksikön yksikönjohtaja. Lisäksi projektiin nimettiin ohjausryhmä, johon

kuuluivat opinnäytetyötäni ohjannut tutor-opettajani Turun ammattikorkeakoulusta sekä kaikkien viiden hankkeessa kehittämiskohteena olleen yksikön johtajat, kaksi toiminnanjohtajaa ja Uudenmaan alueen aluejohtaja.

Perehdytyksen kokemusasiantuntijuutta edustavana projektiryhmänä toimi kaikkien viiden yksikön koko henkilöstö (n. 40 ohjaajaa). Yksiköiden henkilöstörakenne muodostui sosionomeista, sairaanhoitajista, yhteisöpedagogeista, nuoriso- ja vapaa-ajan ohjaajista sekä lähihoitajista. Projektiryhmän roolina oli ensisijaisesti osallistua kehittämishankkeen työskentelyyn yksiköiden yhteisenä kehittämispäivänä.

Lisäksi kehittämisprojektiin nimettiin yhteyshenkilöiksi vielä viisi yksiköissä työskentelevää ohjaajaa (yksi kustakin yksiköstä). Heidän tehtävänsä oli toimia tarvittaessa minun ja oman yksikkönsä välisinä yhteyshenkilöinä. Tässä roolissa varta vasten projektia varten nimettyinä yhteyshenkilöinä heidän osuutensa jäi tosin lopulta suhteellisen pieneksi. Merkittävin työskentely projektiryhmän, eli yksiköitten henkilökunnan kanssa kun oli tarkoituskin toteutua nimenomaan yhteisen kehittämispäivän työpajoissa koko henkilökunnan ollessa yhtä aikaa paikalla. Lisäksi olin muutenkin päivittäin tekemisissä ohjaajien kanssa työskennellessäni projektin ajan osa-aikaisesti heidän kolleganaan vuorotellen kussakin kehittämistyön kohteena olleessa yksikössä. Muiden töiden lomassa oli aina tarpeen tullen luonteva mahdollisuus käydä kollegojen kanssa selventäviä keskusteluja esimerkiksi kulloisenkin yksikön senhetkisiin perehdytyskäytänteisiin tai aiempiin perehdytysmateriaaleihin liittyen.

Heti alusta asti pyrin tiedottamaan projektista mahdollisimman laajasti kohdeorganisaation henkilökunnalle. Yksiköiden tiimipalaverit, joihin osallistuin kuukausittain, tarjosivat siihen hyvän mahdollisuuden. Koska yksiköt sijaitsivat erillään toisistaan ja henkilökuntaa oli paljon, eivät viestini välttämättä saavuttaneet koko henkilökuntaa pelkästään tiimipalaverien kautta. Siksi päätin vielä täydentää yksittäisissä palavereissa tekemääni kasvokkaista tiedottamista koko henkilökunnalle suunnatuilla sähköpostitiedotteilla, jotta kaikki pysyisivät mahdollisimman hyvin ajan tasalla siitä, mitä projektissa kulloinkin tapahtui. Vakinainen henkilökunta sai tiedotteet yksiköitten esimiesten jakamina henkilökohtaiseen

sähköpostiinsa. Keikkatyöntekijöitä ja opiskelijoita varten tiedotteet oli luettavissa paperikopioina ilmoitustaululta. Projektitiedotteet ovat liitteessä 2.

5.3 Projektin toteutuskonseptin lähtökohdat

Kun kehittämishanketta koskeva toimeksiantosopimus oli tehty, kehittämistyön tavoitteista sovittu ja projektiorganisaatio nimetty, tehtiin myös konkreettinen suunnitelma koskien omaa rooliani kehitysprojektin vetäjänä. Lisäksi päätettiin myös niistä työskentelymuodoista, joilla asetetut tavoitteet olisivat saavutettavissa niin, että lopputulos hyödyttäisi parhaiten kaikkia osapuolia. Konseptin keskeisinä lähtökohtina olivat ensinnäkin pitkä kokemukseni psykiatrisesta hoitotyöstä, toiseksi kiinnostukseni lastensuojelun laitoshoidon ympäristössä tehtävään kasvatustyöhön, ja kolmanneksi johtamiseen ja esimiestyöhön suuntautuvat jatko-opintoni, jota varten saamani rahoitus mahdollisti lukuvuoden mittaisen päätoimisen opiskelun. Näistä lähtökohdista syntyi ajatus siitä, että paras tapa tutustua toimeksiantajayritykseen, kehittämishankkeen toimintaympäristöön, pienryhmäkotien ohjaajien ja esimiesten työtehtäviin sekä myös yrityksessä käytössä oleviin perehdytyskäytäntöihin olisi se, että osallistuisin yksikköjen ohjaajien ja esimiesten arkityöhön omalla, osa-aikaisella työpanoksellani. Omakohtaisten perehdytyskokemusten kautta voisin näin saada kehitystyötäni varten parhaan mahdollisen käsityksen yrityksen eri yksikköjen perehdytyskäytännöistä ja -materiaaleista yhtäältä talossa työskentelynsä aloittelevan työntekijän ja toisaalta perehdytysprosessista vastaavan johdon näkökulmasta tarkasteltuna. Tällaisen kokemuksellisuuden pohjalta olisi mahdollista saada perehdytystä koskevaan kehittämistyöhön tavallista syvällisempää ja kokonaisvaltaisempaa näkemyksellisyyttä.

Työelämäkumppanin minulle räätälöimä, kehittämishankkeen toteutuksen tueksi suunniteltu henkilökohtainen perehdytysohjelma jakaantui kahteen kokonaisuuteen ja sen toteutus alkoi samanaikaisesti kehittämisprojektin käynnistymisen kanssa syyskuun alussa. Ohjelman tarkoituksena oli tutustuttaa minut kohdeorganisaatiossa tehtävään käytännön lastensuojelutyöhön laitoshoidon ympäristössä ensin pienryhmäkotien ohjaajien ja sen jälkeen yksiköitä johtavien

esimiesten näkökulmasta. Syksyn ajan työskentelin psykiatrisen sairaanhoitajan kompetenssillani osa-aikaisena ohjaajana pienryhmäkodeissa, missä sain yhtenä ohjaajana muiden joukossa tutustua siellä tehtävään kasvatus- ja perhetyöhön yksiköiden työntekijöiden näkökulmasta. Kevätpuolella perehdytyskierroksen toisessa vaiheessa osallistuin puolestaan yksiköiden esimiesten työhön heitä avustavissa, yksiköitten johtamiseen liittyvissä tehtävissä. Tein tällaista 'osallistuvaa kenttätyötä' vuoron perään jokaisessa kohdeorganisaatioon kuuluvassa viidessä pienryhmäkodissa. Se, että sain omakohtaisen työpanokseni kautta tutustua lastensuojelun laitoshoidon toimintaympäristöön ja työtehtäviin sekä niihin liittyviin vaatimuksiin ja haasteisiin, tarjosi erinomaisen lähtökohdan ja vertailupohjan niin tavoitteena olevan yhtenäisen perehdytysohjelman kuin myös uusien, yhtenäistettyjen ja ajantasaistettujen kirjallisten perehdytysmateriaalien kehittämiselle.

Suunnittelutyön käytännön toteutusta ohjasivat myös mentorointisuunnitelmaani tehty kirjaus omista, projektiin liittyvistä tavoitteistani eli siitä, minkälaisia vaativan asiantuntijuuden valmiuksia haluan projektipäällikkönä ja opinnäytetyön tekijänä erityisesti kehittää (eli projektin johtaminen ja esimiestyö). Toisekseen mentorointisuunnitelmaan oli kirjattu myös se tapa, jolla toimeksiantajayrityksen oli tarkoitus kytkeä mentorointi ja esimiestoiminta tähän työelämää kehittävään opinnäytetyöhöni (eli perehdytyssuunnitelma ja -kansiot tehdään esimiesjohtoisesti). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että vaikka muuten sainkin varsin vapaat kädet hankkeen toteutuksen läpiviemiseen, teki aina kulloinenkin yksikön johtaja sisältöjen osalta lopullisen päätöksen esimerkiksi yksikön perehdytyskansioon sisällytettävistä aineistoista.

5.4 Kohdeyksiköihin ja niiden perehdytyskäytäntöihin tutustuminen

Kehittämistyön suunnittelu käynnistyi lähtötilannetta kartoittavalla tilannearviolla. Tässä keskeinen rooli oli erityisesti mentorinani toimineella yksikönjohtajalla, jonka kanssa tapaamisia oli säännöllisesti koko projektin ajan. Yhtä lailla tärkeä rooli projektin käynnistysvaiheessa ja toteutuksen alustavassa suunnittelussa oli kohdeorganisaation koko johtoryhmän, eli yksiköiden johtajien,

toiminnanjohtajien ja aluejohtajan kanssa eri kokoonpanoissa käydyillä keskusteluilla, joissa lähtötilannetta ja tiedossa olevia, perehdyttämiseen tai perehdytysmateriaaleihin liittyviä kehittämistarpeita ja -toiveita kartoitettiin.

Syys-joulukuussa työskentelin minulle suunnitellun perehdytysohjelman mukaisesti vuoron perään kussakin viidessä pienryhmäkodissa osa-aikaisena ohjaajana tutustuen jokaisen, profiililtaan hieman erilaisen yksikön toimintaan, ohjaajiin sekä yksikössä tehtävän hoito- ja kasvatustyön erityispiirteisiin. Työskentely uudessa yksikössä alkoi aina perehdytysjaksolla siten, että ehdin syksyn kuluessa olla itsekin peräti viisi kertaa perehdyttämisen kohteena. Osana perehdytystäni tutustuin myös yksikössä käytössä oleviin perehdytyskansioihin. Paljon hankkeen kannalta hyödyllistä tietoa sain myös työtovereiltani monissa työn lomassa käydyissä keskusteluissa. Koska elin itse heidän arkeaan työvuoroissa lasten ja konkreettisen ohjaustyön keskellä, oli minulla sitä kautta myös paremmat lähtökohdat oman kehitystehtäväni pohjaksi tarvittavan tiedon ja tausta-aineiston keräämiseen ja varsinaisen kehitystyön toteuttamiseen kuin tilanteessa, jossa olisin vieraillut kohdeorganisaatiossa vain satunnaisesti haastattelu- tai muuta vastaavaa aineistoa keräämässä.

Tammi-toukokuun aikana tein vielä toisen, vastaavanlaisen perehtymiskierroksen kohdeorganisaatiossa. Osa-aikainen työskentelyni jatkui nyt esimiesharjoittelijan roolissa kunkin viiden yksikönjohtajan apuna toimiessa. Siinä ominaisuudessa osallistuin säännöllisesti myös yksikönjohtajien kokouksiin. Kokouksia oli kuukausittain, ja tarpeen mukaan minulla oli mahdollisuus nostaa sielläkin esiin kehittämisprojektiini liittyviä kysymyksiä. Yksikönjohtajien työhön liittyvissä avustavissa tehtävissäni pääsin tutustumaan lähietäisyydeltä lastensuojelun laitospalveluita tuottavan yrityksen esimiestyön arkeen ja sen haasteisiin sekä myös heidän tapaansa toteuttaa esimerkiksi Humana-konsernin arvoja ja strategiaa käytännön esimiestyössä.

5.5 Suunnittelun pohja-aineiston kokoaminen ja käytetyt työmenetelmät

Käsillä olevassa toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetty lähestymistapa on ollut tutkimukselliselta otteeltaan varsin käytännönläheinen ja pragmaattinen. Sellaiseksi se muotoutui pitkälti työelämäkumppanin asettamien hyvin käytännönläheisten kehitystavoitteiden pohjalta sekä myös sen perusteella, millä keinoin toimeksiantajan näkemyksen mukaan asetetut tavoitteet voitaisiin parhaiten saavuttaa. Kehitystyön toteuttajana pidin itsekin sekä esitettyä toteutuskonseptia että sovittuja toimintamenetelmiä perusteltuina ja toimivina. Opinnäytetöissä usein käytetään kysely- tai haastattelututkimusta yhtenä tiedonhankinnan apuvälineenä esimerkiksi kehittämistarpeiden tai -toiveiden kartoittamiseksi tilanteissa, joissa käytänteitä ollaan vasta kehittelemässä. Omassa kohdeorganisaatiossani tarvetta tällaiseen taustakartoitukseen opinnäytetyön tueksi ei ollut. Työelämäkumppaniyrityksessä oli jo aiemminkin panostettu uusien työntekijöiden perehdytykseen, joten toiveet ja visiot kehitystyölle asetettavista tavoitteista olivat selkeät ja myös aiempaa perehdytyksessä käytettyä materiaalia oli saatavissa kaikista yksiköistä kehitystyön lähtökohdaksi. Myös kokemusasiantuntijuutta edustavan henkilöstön näkemykset perehdytyksestä ja sen kehittämistarpeista voitiin hyödyntää muulla tavoin, eli osallistamalla heidät mukaan kehittämistyöhön erillisen yhteisen kehittämispäivän yhteydessä.

Toiminnallisen opinnäytetyön luonteeseen kuuluu usein se, että ammattialan käytäntö on yhtä aikaa sekä opinnäytetyön aiheen lähtökohta että tutkimuksellisen kehittämisen kohde. Tämän takia myös tarvittavien ratkaisujen vaatima tietokin on löydettävissä alan käytännöistä, ammattilaisilta ja heidän tuottamistaan materiaaleista ja tutkimuksista. (Kostamo ym. 2022, 21.) Oman kehittämishankkeeni tuotosten keskeisimpänä lähtökohtana pohja-aineiston kokoamisessa oli jo olemassa olevan ammatillisen fakta- ja kokemusperäisen tiedon, sekä olemassa olevien käytäntöjen ja materiaalien huolellinen läpikäyminen ja niiden relevanttiuden, ajankohtaisuuden ja käyttökelpoisuuden arvioiminen hankkeessa kehiteltävien uusien materiaalien näkökulmasta tarkasteltuna. Tällä tavoin koottu pohja-aineisto oli perustana projektin varsinaiselle tuotosvaiheelle, jossa uusia materiaaleja ryhdyttiin esimiesvetoisesti työstämään. Keskeisessä osassa kehitystyön

viitekehystä olivat myös lastensuojelun laitostyötä ohjaava lainsäädäntö ja lastensuojelualaa koskevat viranomaismääräykset sekä kirjallisuuteen nojaava teoriatieto perehdytyksestä ja siihen kytkeytyvistä mahdollisuuksista johtamisen instrumenttina. Sekä perehdytyskansioiden että perehdytysohjelman rakentamisessa tärkeimpänä sisällön määrittäjänä toimivat yksiköiden omavalvontasuunnitelmat.

Lähtötilanteessa kaikilla kohdeorganisaatioon kuuluvilla yksiköillä oli käytössään jonkinlaiset perehdytyskansiot, mutta koska yksiköt olivat eri ikäisiä ja taustoiltaan ja osin toimintaprofiileiltaan erilaisia, oli myös niiden perehdytysmateriaaleissa paljon eroja. Viidestä yksiköstä kaksi oli aloittanut toimintansa vasta edellisenä vuonna, minkä vuoksi myös niiden perehdytysmateriaalit olivat kaikkein tuoreimmat ja ajantasaisimmat. Muut kolme yksikköä olivat tulleet osaksi kohdeorganisaatiota toimittuaan aiemmin vuosien ajan itsenäisinä yrityksinä, mikä näkyi monenlaisina eroavaisuuksina yksiköitten käyttämissä perehdytysmateriaaleissa, niin kansioitten sisältörakenteessa kuin itse sisällöissäkin. Kansioita ei myöskään ollut pitkään aikaan päivitetty, ja lisäksi niihin oli vuosien mittaan alkanut kertyä myös monenlaista materiaalia, joka ei sinne lainkaan kuulunut, kuten vaikkapa ryhmäkotien lasten koulukuvia, henkilökunnan hygieniapasseja ja lasten henkilökohtaisia terveystietoja. Etenkään mitään henkilötietoja sisältäviä dokumentteja ei tulisi säilyttää perehdytyskansion yhteydessä.

Tärkeimmät menetelmät, joita käytettiin nykytilaa kartoittavan pohja-aineiston kokoamisessa, olivat projektin tarkoituksiin yksinkertaistetut sovellukset laadullisissa tutkimuksissa käytetyistä metodeista ’dokumenttianalyysi’ sekä ’vertailuanalyysi’ eli Benchmarking. Dokumenttianalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jossa analysoidaan työelämäkumppanin toimintaan liittyviä aineistoja. Menetelmän avulla aineistosta voidaan tehdä havaintoja ja tulkintoja esimerkiksi työelämäkumppanin nykytilasta ja toiminnasta. Tämän analyysin tuloksia hyödynnetään toiminnan kehittämisessä. (Kostamo ym. 2022,125.) Vertailuanalyysillä taas tarkoitetaan menetelmää, jonka perusideana on toisilta oppiminen. Oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan, usein parhaaseen vastaavaan käytäntöön, auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia ja laatimaan niiden pohjalta

kehittämisideoita ja kehittämiseen tähtääviä tavoitteita. ”Benchmarking on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi parhaiden menetelmien ja toimintatapojen tunnistamiseksi, ymmärtämiseksi ja soveltamiseksi tavoitteena oman organisaation suorituskyvyn kehittäminen”. (Tuominen 2021, 16.) Tämän projektin kohdeorganisaatiossa parhaiden käytänteiden etsiminen toteutettiin yrityksen sisäisenä, eri yksiköiden välisenä vertailuna.

Sain myös paljon hanketta hyödyttävää tietoa eri yksikköjen ohjaajilta työskennellessäni pienryhmäkodeissa heidän työtoverinaan. Ohjaajien näkemykset toimivasta perehdytyksestä tai heidän käyttämiensä aiempien perehdytyskansioiden toimivuudesta olivat erityisen arvokkaita siksi, että he kaikki kuuluivat juuri siihen kohderyhmään, jota varten kehittämistyötä hankkeessa tehtiin. Heidän kokemusasiantuntijuuttaan hyödynnettiin myös koko henkilökunnalle järjestettynä kehittämispäivänä suunnittelutyön loppuvaiheessa, jolloin katsottiin olevan tarkoituksenmukaisin ajankohta osallistaa yksikköjen työntekijät kehitystyöhön ja pyytää heidän palautteensa aineistosta ennen materiaalien viimeistelyvaihetta.

Yhteisen kehittämispäivän aikana hyödynnettiin kahta osallistavaa kehittämismenetelmää: työpajatyöskentelyä ja Learning cafe -yhteistoimintamenetelmää. Työpajalla (Workshop) tarkoitetaan tapaamista, tapahtumaa tai seminaaria, jossa osallistujat saatetaan yhteistoimintaan erilaisin vuorovaikutuksellisin menetelmin ja välinein. Pääpaino on ajatusten, mielipiteiden, ideoiden, näkemysten ja tietojen vaihdossa toimien ja keskustellen. Työpajan tuloksena syntyy yleensä yhteenveto erilaisina tuotoksina. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 91.) Learning cafe on keskusteluun, tiedon luomiseen ja siirtämiseen tarkoitettu yhteistoimintamenetelmä, joka soveltuu noin 12 hengen kokoisille ja sitä suuremmille ryhmille. Osallistujat jaetaan yhtä suuriin ryhmiin, joissa jokainen ryhmä kirjoittaa ajatuksiaan ja ideoitaan paperille pöydässä olevien teemojen mukaisesti. (Innokylä 2022; Salonen ym. 2017, 87-88.)

5.6 Uusien perehdytysmateriaalien suunnittelu ja työstäminen

Tammikuussa käynnistyi kehittämisprojektin varsinainen toteutusvaihe, eli yksiköissä tekemäni taustakartoituksen pohjalta alkanut uusien aineistojen työstäminen ja kokoaminen. Kehitystyö päätettiin aloittaa perehdytyskansioista, ja tein sitä tiimityönä vuorotellen kunkin viiden yksikön johtajan kanssa. Uusien kansioiden suunnittelussa lähtökohta oli se, että vaikka kaikki viisi yksikköä tuottavatkin samantyyppisiä lastensuojelun laitospalveluita, on jokaisella yksiköllä kuitenkin omantyyppisensä profiili ja omat erityispiirteensä. Tästä syystä ei ollut mahdollista suunnitella vain yhtä, kaikille yksiköille täsmälleen samansisältöisenä soveltuvaa perehdytyskansiota. Kansioiden yhtenäistäminen tapahtui siis käytännössä niin, että ensin suunniteltiin yksi, rakenteeltaan ja perussisällöiltään yhtenäinen kansion prototyyppi, jonka jälkeen suunnittelutyötä jatkettiin lisäämällä mukaan kussakin yksikössä tarpeellinen täydentävä aineisto ja muokkaamalla materiaalia yksikön omia erityispiirteitä ja -tarpeita vastaavaksi.

Ensimmäisen kuukauden ajan työskentelin yhdessä oman mentorini kanssa, ja työ alkoi kansioiden kokonaisrakenteen suunnittelusta. Rinnakkain kansioiden kanssa alkoi rakentua myös uusi perehdytysohjelma, sillä kehitystyö edellytti kummankin tuotoksen osalta koko perehdytysprosessiin liittyvien yksittäisten osa-alueitten kokonaisvaltaista tarkastelua. Esimiesten linjausten ohella kehitystyön eri vaiheissa pystyttiin hyvin hyödyntämään myös syksyn mittaan tekemieni aineistovertailujen tuloksia sekä niiden pohjalta tekemiäni havaintoja ja muutosehdotuksia. Varteenotettavia kehittämisideoita saatiin myös yksikköjen henkilökunnalta sekä perehdytyskirjallisuudesta. Sisältöjen määrittelyssä tärkeimpänä suunnittelun apuvälineenä ja orientaatiopohjana kehitystyölle toimi yksityisiltä lastensuojelualan toimijoilta edellytettävä omavalvontasuunnitelma (vrt. luku 3.5.2), jonka jokainen kohdeorganisaatioon kuuluva yksikkö oli omasta toiminnastaan ja siihen liittyviin riskeihin varautumisesta tehnyt.

Kansioiden yhtenäisen kokonaisrakenteen hahmottelu aloitettiin vertaamalla ensin keskenään yksiköitten senhetkisten kansioitten sisällysluetteloita ja tekemällä havaintoja siitä, mitä yhteneväisyyksiä niistä löytyi. Sen lisäksi oli ratkaistava

kysymys, mitkä sisällöt perehdytyskansiosta ylipäätään pitäisi löytyä, kun keskeisimpänä kriteerinä on nimenomaan uuden, lastensuojelun laitoshoidon toimintaympäristössä työnsä aloittelevan ohjaajan tarpeet. Tai mitä sellaisia laajempia, perehdytysohjelmaan kuuluvia sisältökokonaisuuksia olisi mielekästä sijoittaa perehdytyskansioon, jotka perehdytettävän on tarkoitus käydä läpi itsenäisesti? Sisällön liiallisessa kasvattamisessakin on se riski, että se alkaa vähitellen heikentää kansion luettavuutta ja käytettävyyttä. Kolmas sisältörakenteeseen liittynyt periaatteellinen kysymys oli se, mitä sisältöjä asioitten esittämisjärjestyksessä tulisi priorisoida ja millä perusteella?

Kansioitten kokonaisrakenteeseen liittyneet kysymykset ratkaistiin muutamia periaatteita noudattaen. Ensinnäkin lähdettiin siitä, että perehdytyskansioihin sisällytetään vain ja ainoastaan materiaalia, joka on relevanttia uuden työntekijän perehdytyksen kannalta. Esimerkiksi useissa aiemmissa kansioissa mukana olleiden monenlaisten lomakepohjien tai erilaisten suunnitelmien kuten lääkehoito- tai pelastussuunnitelmien paikka ei siis tämän perusteella olisi perehdytyskansiossa ollenkaan, vaan riittää, että kansiosta löytyy selkeä tieto siitä, missä kyseisiä lomakkeita tai suunnitelmia säilytetään.

Asioitten esittämisjärjestyksessä päätettiin noudattaa ’tärkeimmät ensin’ -periaatetta. Toisin sanoen priorisoidaan uuden ohjaajan perusarjen kannalta tärkeimpiä ja useimmin tarvittavia sisältöjä sijoittamalla ne heti alkuun, ja taas satunnaisemmin tai vain harvoin tarvittavat sisällöt, kuten esim. työsuhdeasiat tai toimintaohjeet työtapaturman, tai vaikkapa lapsen karkaamisen varalta sijoitetaan vasta niiden jälkeen. Aikaisemmin syksyllä tekemissäni aineistojen vertailuissa oli esittämisjärjestyksessä välillä tullut vastaan muitten yksiköitten tekemistä ratkaisuista yllättävästikin poikkeavia valintoja. Sellainen oli mielestäni esim. yhden yksikön perehdytyskansioon valittu sisältörakenne, jossa alkuun eli tärkeimmäksi asiaksi oli sijoitettu lääkkeisiin liittyviä sisältöjä kuten yksikön lasten lääkehoitosuunnitelmat ja työntekijöitten lääkkeidenjako- ja niiden antoluvat.

Kansioitten rakenteen yhtenäistämisessä oma sovellutuksemme ’tärkein ensin’ -periaatteesta oli se, että tärkeimpänä ja useimmiten tarvittavana sisältönä sisällysluettelon kärkeen nostettiin ’Yhteystiedot ja salasanat’. Erityisesti

hätätilanteissa on tärkeää löytää tarvittavat tärkeät puhelinnumerot nopeasti, esimerkiksi sosiaalipäivystykseen, terveyskeskuksen tai sairaalan päivystykseen, myrkytystietokeskukseen tai poliisille. Salasanoja puolestaan tarvitaan päivittäin, sillä niitä yksiköissä on käytössä paljon esimerkiksi lasten harrastuksiin liittyvissä sovelluksissa sekä erilaisiin ulkoisiin palveluihin kuten kirjastoon liittyen, ja niitä joudutaan myös aika ajoin vaihtamaan.

Kansioitten sisältörakenteeseen toiseksi sijoitettavan 'Uusi työntekijä` pääotsikon alle katsottiin kuuluvan sellainen, erityisesti uudelle työntekijälle tärkeä aineisto, joka saa hänet tuntemaan itsensä tervetulleeksi taloon ja jonka avulla uudessa työssä aloittaminen olisi hänelle mahdollisimman mutkatonta ja mukavaa. Kolmantena sisältökohtana seuraa työnantajayrityksen organisaation, toiminta-ajatuksen ja toiminnan esittely sekä tietoa tulokkaan oman yksikön palvelukokonaisuudesta ja siellä toteutettavasta hoitoprosessista.

Neljännestä kohdasta eteenpäin sisällysluettelon pääotsikot käytiin läpi samalla periaatteella. Kun sisällysluettelon runko eli aihepiirit otsikkotasolla oli päätetty, suunnitelma vietiin vielä ohjausryhmän hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen suunnittelua jatkettiin otsikkotasoisen sisällysluettelon perään sijoitettavan, yksityiskohtaisemman ja informatiivisemman sisällysluettelon rakentamisella sekä ideoimalla näiden sisältökohtiin sijoittuvia konkreettisia sisältöjä. Suunnittelutyön ensimmäinen vaihe päättyi, kun saimme mentorini kanssa valmiiksi uuden perehdytyskansion raakaversion eli ns. demokansion. Seuraavassa vaiheessa jatkoin kehitystyötä muiden yksiköiden johtajien työparina niin, että demokansion pohjalta lähdettiin suunnittelemaan kunkin yksikön omaa, yksikön erityistarpeiden mukaan muokattua versiota yhtenäisestä perehdytyskansiosta. Yksikkökohtaiset kansiot oli määrä saada pääpiirteissään valmiiksi toukokuussa järjestettävään yhteiseen kehittämispäivään mennessä, jolloin uudet aineistot voitaisiin esitellä henkilökunnalle. Tässä kohtaa suunnitteluprosessia oli hyvä saada myös yksikköjen henkilökunta mukaan kehitystyöhön antamaan aineistosta palautetta ja tuomaan siihen omat kehittämisideansa, jotta nekin voidaan ottaa huomioon ennen kansioiden kesäksi suunniteltua viimeistelyvaihetta.

Sekä kansioiden että kohdeyksiköille laadittavan yhtenäisen perehdytysohjelman sisältösuunnittelussa jatkoimme syksyllä jo aloittamaani parhaiden käytänteiden etsimistä vertailuanalyysimenetelmää soveltaen. Kansioitten osalta parhaan vertailukohdan kehittämistyölle tarjosivat yrityksen kahden uusimman yksikön (Niitty ja Polku) perehdytyskansiot, jotka olivat vielä tuoreita ja jotka siksi tarjosivat hyvän pohjan yhtenäistettävien kansioitten sisältösuunnittelulle. Myös yhtenäisen perehdytysohjelman suunnittelutyössä edettiin samalla periaatteella. Koska tavoiteltua lomakemuotoon tiivistettyä perehdytysohjelmaa ei ollut aiemmin ollut minkään yksikön käytössä, päätettiin vertailuanalyysin lähtökohdaksi ottaa Arjessa Oy:n arkistoista löytynyt perehdytysohjelmapohja vuodelta 2014. Vertailuanalyysin pariksi hyvien käytänteiden etsinnässä valikoitui Humanan Jyväskylässä toimiva lastensuojeluyksikkö Aura, jolla oli käytössä tavoittelemamme kaltainen, lastensuojelun sijaishuoltotyön erityistarpeisiin soveltuva perehdytysohjelma.

5.7 Hankkeen tuotokset

5.7.1 Yhtenäiset, yksiköittäin profiloituneet perehdytyskansiot

Uusien perehdytyskansioitten suunnittelu ja toteutus kesti kokonaisuudessaan reilun vuoden. Projektin päättyessä kaikilla viidellä yksiköllä oli käytössään kansiot, jotka olivat rakenteeltaan ja keskeisiltä sisällöiltään yhtenäiset. Ne eivät kuitenkaan olleet keskenään identtisiä, vaan jokaisen yksikön perehdytyskansio muotoutui omannäköisekseen siinä vaiheessa suunnitteluprosessia, kun prototyyppinen kansio muokattiin yksikönjohtajan kanssa lopulliseen asuunsa. Sisältöaineistoa täydennettiin tai sovellettiin yksikön omia toiveita, tarpeita ja erityispiirteitä vastaavaksi. Kahden uusimman yksikön (Niitty ja Polku) kansiot, jotka oli tehty vasta vuotta aiemmin ja jotka siksi otettiin myös yhtenäisen aineiston kehittelytyön lähtökohdiksi, muuttuivat prosessin aikana vähiten: niitä oli tarpeen lähinnä vain muokata ja parannella. Sen sijaan muun kolmen yksikön perehdytyskansiot uudistettiin lähes kokonaan.

Kansioitten sisältörakenne muodostuu kymmenestä asiakokonaisuudesta niin, että uuden työntekijän kannalta tärkeimmät ja useimmin tarvittavat asiat kuten tärkeät yhteystiedot ja salasanat sijoittuvat heti kansion alkuun. Näiden jälkeen on sijoitettu uudelle tulokkaalle suunnattu 'Tervetuloa meille!' ja 'Ketä me olemme? -tyyppinen tietoaineisto. Esittelyteksteissä kuvataan tiivistetyssä muodossa muun muassa ohjaajan työnkuvaan, työvuoroihin ja raportointiin liittyvät perusasiat. Yhtenä keskeisenä elementtinä siihen on sisällytetty myös tiivis katsaus lastensuojelulakiin, jonka pääkohdat kaikkien lastensuojelussa toimivien on tunnettava. Pääosan perehdytyskansioiden sisällöstä muodostaa itse työn kannalta tärkein sisältö eli lastensuojelun laitoshoidon ympäristössä työskentelevän ohjaajan työssä relevantein tietoaineisto. Siihen kuuluu kaikki pienryhmäkodin arkeen, ohjaajan työnkuvaan sekä kiintymyssuhde-traumatisoituneiden lasten ja heidän perheidensä kanssa työskentelyyn liittyvä tieto, samoin myös kirjaaminen ja raportointi. Tavanomaisiin työvuoroihin liittyvän aineiston jälkeiseen osioon on puolestaan koottu ohjeistus normaalista arjesta poikkeavia tilanteita varten, kuten esimerkiksi menettelyohjeet lapsen sairastumisen ja luvattoman poissaolon varalle sekä toimintaohjeet erilaisissa kriisi-, uhka- ja vaaratilanteissa. Samasta yhteydestä löytyy myös täsmällinen ohjeistus erilaisten rajoitustoimenpiteiden käytöstä. Kansioitten loppuun on koottu harvemmin itse työssä tarvittavaa, mutta ohjaajan itsensä kannalta kiinnostavaa tietoa työterveydestä, työsuhteesta ja vakuutuksista.

Perehdytyskansioitten alussa oleva lyhyt, otsikkotasoinen sisällysluettelo on yhtenäinen kaikkien yksiköitten kansioissa (liite 3). Siitä käy ilmi edellä kuvatut laajemmat sisältökokonaisuudet 'isoina otsikoina' ja samalla myös se, minkä välilehden alta mihinkin aihepiiriin liittyvä tieto löytyy. Otsikkotasoisen sisällysluettelon perään sijoittuva toinen, täsmällisempi sisältökuvaus on sekin pitkälti saman kaltainen, mutta yksiköitten välisten toiminnallisten erojen takia sisältöä on tarpeellisilta osin sovellettu kunkin yksikön toimintaan sopivaksi. (vrt. esimerkki liitteessä 4).

Kansioitten sisällöllinen yhtenäistyminen näkyy uudistetuissa kansioissa myös siinä, että niissä on nyt pelkästään uuden työntekijän perehdytyksen kannalta

relevantteja sisältöjä. Kaikelle muulle sekalaiselle materiaalille, jota etenkin vanhempien yksikköjen kansioihin oli ajan mittaan kertynyt, on nyttemmin osoitettu jokin muu säilytyspaikka. Esimerkiksi erilaiset lomakkeet, lääkkeiden jako- ja antoluvat ja lääkehoitosuunnitelmat sekä pelastussuunnitelmat on siirretty omiin kansioihinsa.

Toimeksiantajan toivomuksesta perehdytyskansiot tehtiin nimenomaan paperisena ja kansiomuotoon. Vaikka sähköinen versio ei kuulunutkaan toimeksiantooni, päätin yksikkökohtaisten kansioitten valmistuttua kuitenkin tallentaa kustakin kansiosta yhden kappaleen myös sähköisessä muodossa jokaisen yksikön toimiston tietokoneelle, tarkemmin sanottuna Word-tiedostona tietokoneen työpöydälle helposti havaittavaan paikkaan tiedostonimellä ’Uusi perehdytyskansio´. Tallensin materiaalin digitaalisesti täsmälleen samalla periaatteella kuin se löytyy paperikansiostakin, eli työpöydällä näkyvän kansion sisältä aukeaa ensin kymmenen alakansiota, jotka vastaavat paperikansion sisällysluettelon kymmentä aihealuetta. Niiden sisällä olevista alakansioista löytyy puolestaan varsinainen sisältömateriaali samaan tapaan kuin se paperikansiossa löytyy välilehtien alta. Tein sähköiset kansiot siksi, että arvelin kansioitten olevan sähköisessä muodossa helpompi päivittää. Aineistojen säännöllinen päivittäminen on joka tapauksessa tarpeellista, vaikkakin siitä huolehtiminen muiden töiden ohessa on usein haasteellista.

Ulkoasultaan kansiot poikkeavat toisistaan vain vähän. Kaikki yksiköt päätyivät käytännöllisyyssyistä valitsemaan omaksi perehdytyskansiokseen normaalin, suurikokoisen toimistomapin, johon aineistoa mahtuu huomattavasti enemmän kuin kokoamaamme demokansioon, Marimekon pirteänpunaiseen unikkokuosiseen mappiin. Ulkonäköä tärkeämpänä pidettiin siis kansioiden käytettävyyttä ja toimivuutta, toisin sanoen sitä, että tarvittava tieto on selkeän jäsentelyn pohjalta helposti löydettävissä ja että myös itse tekstit ovat selkeitä ja helppolukuisia. Ne ovat ammattilaisten kirjoittamia ammattilaisille tarkoitettuja tekstejä, jotka on laadittu neutraalilla yleiskielellä tiivistetyn informatiivisesti. Tämän takia niissä ei ole myöskään ollut tarvetta käyttää mitään erityisiä kielellisiä tai muitakaan tehokeinoja. Kansioiden teksteissä ei ole esimerkiksi kuvitusta tai värejä. Värillisiä ovat

ainoastaan välilehdet, minkä on tarkoitus helpottaa ja nopeuttaa etsityn aihepiirin löytämistä. Pienimuotoisia, visuaaliseen ilmeeseen liittyviä poikkeamia yksikkökohtaisten kansioiden välillä syntyi kuitenkin esimerkiksi siitä, että joissakin yksiköissä haluttiin käyttää ehdotuksesta poikkeavaa kirjasintyyliä tai siitä, että yhdessä yksikössä päädyttiin käyttämään teksteissä yksikön logolla varustettua dokumenttipohjaa.

5.7.2 Uusi yhtenäinen perehdytysohjelma

Kehittämisprojektin toisena tuotoksena syntyi kaikille yksiköille yhteinen perehdytysohjelma, jolla tarkoitetaan nelisivuisen lomakkeen muotoon tiivistettyä kompaktia listausta kaikista uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta oleellisista osa-alueista (liite 5). Aikaisemmin sellaista ei ollut minkään yksikön käytössä, ja käyttöönotto toteutettiin heti lomakkeen valmistuttua. Perehdytysohjelma luotiin perehdyttäjien avuksi ja sen tarkoituksena on toimia kaikkien, uuden työntekijän perehdytykseen osallistuvien henkilöiden yhteisenä, yksittäiset perehdytystoimet yhteen paikkaan kokoavana tarkistuslomakkeena. Näin voidaan varmistaa, että kaikki perehdytysohjelmaan kuuluvat osa-alueet tulevat perehdytysprosessin aikana käsitellyiksi riippumatta siitä, kuka niiden läpikäymisestä kulloinkin on vastuussa. Kun kaikki prosessiin osallistuvat työntekijät perehdyttävät saman rungon mukaisesti, se yhtenäistää ja selkiyttää uusien työntekijöiden perehdytyksen ja samalla varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuuden. Sen pohjalta voidaan myös seurata työhön opastuksen etenemistä. Sitä mukaa kun eri osa-alueet on käyty läpi, perehdyttäjä kuittaa ne perehdytysohjelmaan hoidetuiksi.

Perehdytysohjelmalomakkeessa peilautuu otsikkotasolla uuden tulokkaan perehdytyksen kulku ja siihen sisältyvät aiheet. Kumppaniyrityksessä työntekijän perehdytysprosessi on pääpiirteissään samankaltainen kaikissa yksiköissä, eroavaisuuksia on lähinnä perehdytyksen vastuuhenkilöiden nimeämisessä. Uudelle tulokkaalle järjestetään perehdytyspäivä, jossa käydään koko prosessi läpi ja tutustutaan perehdytysohjelmaan ja -kansioihin. Yksikönjohtaja vastaanottaa uuden työntekijän ja käy ensimmäisen perehdytysvaiheen työntekijän kanssa, jonka

jälkeen prosessia jatkaa erikseen nimetty perehdyttäjä yhdessä muun työryhmän kanssa. Prosessiin kuuluu myös Sympa HR-tietojärjestelmässä oleva kaikille työntekijöille kuuluva koulutus, jossa välitetään tietoa yrityksestä, sekä esimerkiksi sen visiosta ja arvoista. Onnistuneen perehdytyksen tavoitteiksi on asetettu, että työntekijä saa riittävät tiedot ja taidot työn tekemiseen, jolloin hän pystyy vastaamaan omasta työstään tehtävänkuvan mukaisesti. Kun tavoite on selkeä, on sitä kohti helpompi kulkea. Perehdytyksestä hyötyy myös organisaatio, koska työntekijän sisäistäessään työnkuvan, pystytään myös häneltä tulevat ”jatkoideat” hyödyntämään paremmin. Kokonaisuutena uuden työntekijän perehdytyksestä vastaa aina yksikönjohtaja, ja yksiköiden perehdytysmateriaalien päivittäminen kuuluu yksikönjohtajan tehtäviin. Joitakin yhteisiä osa-alueita pohditaan myös alueen johtoryhmässä.

Uusi perehdytyslomake otettiin sellaisenaan käyttöön kaikissa viidessä yksikössä, ja sitä hyödynnetään kaikkien uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Perehdytysohjelmalomakkeen alkuun sijoitettu johdantoteksti kertoo tulokkaalle edellä kuvatun perehdytysprosessin kulun ja ensisijaiset tavoitteet pähkinänkuoressa.

Lomakkeeseen kootut perehdytyksen aihepiirit vastaavat pääpiirteissään perehdytyskansioitten ydinsisältöjä. Kunkin otsikon alla on lisäksi yksityiskohtaisempi listaus aihepiirin yhteydessä käsiteltävistä yksittäisistä asioista. Viimeiselle sivulle on koottu luettelo tärkeistä materiaaleista, joihin tulokkaan pitää perehtyä omatoimisesti. Tällaisia ovat muun muassa perehdytyskansio, turvallisuuskansio, omavalvontasuunnitelma, lastensuojelulaki, lupakansio ja lapset-kansio. Kyseiset materiaalit rastitetaan lomakkeeseen sitten kun ne on luettu. Samoin lomakkeeseen rastitetaan ryhmäkotien ohjaajilta edellytettävät ’Tärkeät suoritukset’ eli työhöntulotarkastus, lääkeluvat, hygieniapassi, ensiapukurssi EA 1, alkusammutus ja AVEKKI. AVEKilla tarkoitetaan haastavissa työtilanteissa käytettävää toimintatapamallia. Lyhenne on muodostettu mallin määritelmästä (= ”AVEKKI on **A**gressiotilanteiden hoitamista **V**uorovaikutuksen avulla sekä **E**nnaltaehkäisyä, ennakointia ja toiminnan hallintaa. Toimintatapamalli sisältää **K**ouluttamista, **K**ehittämistä sekä yhteiskuntaan **I**ntegrointia”). (Turvallisuuskoulutus 2022.)

Kun perehdytysohjelma on käyty kokonaisuudessaan läpi ja tulokas on saanut hoidettua myös kaikki lomakkeessa nimetyt, omatoimisesti suoritettavat tehtävät, allekirjoittavat sekä perehdytettävä että perehdytyksestä vastaava työntekijä lomakkeen. Lomakkeeseen tulee myös yksikönjohtajan allekirjoitus.

Valmis perehdytysohjelma hioutui mentorini ja minun suunnitteleman luonnoksen pohjalta sisällöllisesti lopulliseen muotoonsa useiden eri versioiden, yksikönjohtajien välisten sähköpostipalaverien ja kehityspäivän aikana saadun palautteen kautta. Lomakkeen teknisestä viimeistelystä vastasi Apila-yksikössä toimiva atk-taitoinen sairaanhoitaja.

5.7.3 Kehittämis- ja työhyvinvointipäivä

Osana kehittämishankkeen toteutusta järjestettiin kaikkien kohdeyksiköiden työntekijöille tarkoitettu kehittämis- ja työhyvinvointipäivä, jolloin kevään mittaan projektissa kehitellyt uusien perehdytysmateriaalien raakaversiot esiteltiin yksiköiden työntekijöille. Päivän tavoitteena oli työstää niitä yhdessä henkilökunnan kanssa työpajatyyppisesti eteenpäin. Ajatuksena oli, että päivien aikana nousseita ideoita ja ehdotuksia voitaisiin hyödyntää aineiston viimeistelyvaiheessa, jolloin perehdytyskansiot saisivat lopullisen, yksiköittäin profiloidun muotonsa. Osallistuin itse niin kehittämispäivän suunnitteluun yhdessä johtoryhmän kanssa kuin myös käytännön järjestelyihin sekä päivän ohjelman toteutukseen työpajojen vetäjänä.

Päätös koko henkilökunnan yhteen kokoavan kehittämis- ja virkistyspäivän järjestämisestä osoittautui onnistuneeksi. Arjen Sydämen ja Puolenhehtaarin Metsän viiden yksikön henkilöstön yhteinen kehittämis- ja työhyvinvointipäivä järjestettiin keväisessä maalaismaisemassa Lohjalla, Saarikon leirikeskuksessa 2.5.2019. Osallistamalla koko henkilökunta - yhteensä 40 henkilöä - valmisteilla olevien perehdytysmateriaalien kehittelyyn ja niiden työstämiseen lopullisiksi, yksikkökohtaisiksi perehdytyskansioiksi, saatiin arvokasta kokemuspohjaista palautetta perehdytysmateriaalien raakaversioista. Lisäksi tilaisuudessa saatiin ideoita sellaisista täydentävistä sisällöllisistä elementeistä, joita he työntekijöinä

pitivät tarpeellisina omissa yksiköissään aloittavien tulokkaiden näkökulmasta. Kehittämispäivän toinen päätarkoitus oli toimia samalla myös leppoisana, yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia edistävänä virkistyspäivänä. Kaunis, keväinen luonto, hyvä ruoka ja maaseudun rauha hektisen työympäristön vastapainona tarjosivat hyvät puitteet nauttia myös vapaa-ajasta, saunomisesta ja kiireettömistä keskusteluista työtoverien kanssa. Kotiinpaluu oli ajoitettu vasta seuraavalle päivälle.

Kehittämispäivän avauspuheenvuorossa aluejohtaja puhui ensin yleisellä tasolla perehdytyksestä ja sen tärkeydestä organisaation ja esimiestyön näkökulmasta. Omassa avauspuheenvuorossani, ennen varsinaisen työpajatyöskentelyn alkua, kerroin henkilöstölle kehittämisprojektistamme, sen tarkoituksesta ja tavoitteista sekä siitä, mitä sen puitteissa oli siihen mennessä tehty, mitä kehittämispäivän aikana oli tarkoitus hankkeen edistämiseksi tehdä ja miten projekti tulisi siitä eteenpäin jatkumaan.

Työskentely perehdytyskansioiden parissa toteutettiin kolmetuntisena rupeamana Learning cafe-menetelmää mukaillen. Viidessä pöytäkunnassa työskennelleet työryhmät muodostettiin yksiköittäin. Ryhmiä ei tarkoituksellisesti sekoitettu, koska työskentelyssä oli tarkoitus pohtia perehdytyksen sisältöjä nimenomaan oman yksikön näkökulmasta. Jokaisen pöytäkunnan tehtävänä oli arvioida ensin selaillen ja silmäillen kansiota kokonaisuutena. Seuraavaksi syvennyttiin itse sisältöihin niin, että sisällysluettelon asiasisällöt jaettiin yksiköiden kesken viiteen yhtä suureen, ryhmien tarkemmin kommentoitavaksi tarkoitettuun osaan. Tämän jälkeen ryhmä keskusteli pöytäkunnan sisällä siitä, mitä ajatuksia kansio ja heidän arvioitavanaan olleet sisältökohdat herättivät, millaisia korjausehdotuksia syntyi ja miten prototyyppinä toimineesta perehdytyskansion raakaversiosta saataisiin viimeisteltyä juuri heidän oman yksikkönsä tarpeisiin parhaiten sopiva perehdytyskansio.

Yksikkökohtaisen pienryhmätyöskentelyn jälkeen keskustelua jatkettiin yhdessä koko henkilökunnan kesken. Jokainen pöytäkunta raportoi ensin omalta osaltaan, mitä perehdytykseen liittyviä aihealueita ryhmässä oli käyty läpi ja millaisia ajatuksia ne olivat heissä herättäneet. Saamansa tehtävänannon mukaisesti

jokainen ryhmä oli tehnyt työskentelynsä aikana myös muistiinpanoja, jotka keräsin lopuksi itselleni. Muistiinpanoista oli myöhemmässä vaiheessa paljon hyötyä, sillä käytin niitä eri yksikköjen kanssa käymissäni keskusteluissa siinä vaiheessa, kun kiersin yksiköissä viimeistelemässä ja täydentämässä kansioita niiden spesifejä tarpeita vastaaviksi.

Päivän toisen kehittämisteeman, perehdytysohjelman kanssa työskenneltiin pienryhmien sijasta yhtenä ryhmänä Workshop-tyyppisesti. Aikaa tähän osioon oli varattu yksi tunti. Kaikille työntekijöille jaettiin oma kappale kevään aikana mentorini kanssa luonnostelemastamme perehdytysohjelmarungosta, ja osallistujille annettiin aikaa tutustua siihen kaikessa rauhassa. Sen jälkeen kävimme yhteisen keskustelun, jossa työntekijät saivat tuoda esille ajatuksiaan lomakkeesta ja sen sisällöstä sekä esittää siihen omia korjausehdotuksiaan. Keskustelussa tuotiin esille tärkeitä havaintoja. Esimerkiksi ’Työnkuva’-teeman alta oli jäänyt puuttumaan kaksi keskeisen tärkeää sisältökohtaa: ’yösoittorinki’ sekä ’kriisisoitto’. Työsuojeluvaltuutettujen antaman palautteen perusteella lomakkeeseen lisättiin yksi kokonaan puuttumaan jäänyt aihepiiri eli työsuojelun teemakokonaisuus.

Workshopissa puheenjohtajana toiminut mentorini toi keskusteluun myös esimiesnäkökulmaa kertomalla henkilöstölle omia ajatuksiaan ja toivomuksiaan siitä, miten työntekijät jatkossa perehdytysohjelmaa käyttäisivät. Oma roolini tässä työpajassa oli toimia kirjurina ja varmistaa samalla, että kaikki esitetyt kommentit ja parannusehdotukset tulivat kirjatuksi. Palautteista tehtyjen muistiinpanojen pohjalta muokkasin ja täydensin perehdytysohjelmalomakkeen sisällön lopulliseen muotoonsa.

6 Kehittämistyön arviointi

6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Kehittämisprojektilla oli alusta alkaen selkeä tarkoitus ja tavoite, koska tilaajaorganisaatio määritteli jo heti alussa tarkasti, mitä he projektilta odottavat ja millaisia tuotoksia toivovat. Sen toteuttamista edesauttoi myös se, että kaikki organisaation edustajat olivat projektista kiinnostuneita ja motivoituneita sekä innostuneita viemään sitä eteenpäin. Opiskelijana minuun teki suuren vaikutuksen se, miten myönteisesti kaikki kohdeorganisaation eri tasoilla toimivat johtajat (viisi yksikönjohtajaa, kaksi toiminnanjohtajaa sekä aluejohtaja) suhtautuivat hankkeeseen. Se näkyi muun muassa siinä, miten paljon työelämäkumppani oli valmis panostamaan aikaa ja resursseja projektiin. Opiskelijan roolissa oli todella antoisaa työskennellä tällaisessa ilmapiirissä ja saada kokea, että kumppaniyrityksessä projektia ja tekemääni kehittämistyötä todella arvostettiin.

Projektin toteutustapa ja oma ammatillinen taustani antoivat minulle mielenkiintoisen mahdollisuuden työskennellä osa-aikaisesti sekä ohjaajana että esimiesharjoittelijana kohdeorganisaation kaikissa viidessä yksikössä. Sitä kautta sain laajentaa ammatillista osaamistani sekä lastensuojelun laitoshoidon alueella tehtävään hoito- ja kasvatustyöhön että myös kohdeyksiköitten johtamiseen liittyvään esimiestyöhön. Varsinaisen kehittämistyön kannalta projektin toteutustapa puolestaan mahdollisti sen, että yksiköissä työskentelyn kautta pääsin omakohtaisesti tutustumaan ryhmäkodeissa toimivien ohjaajien työtehtäviin ja työn asettamiin vaatimuksiin. Erityisen hyödyllistä projektin kannalta oli se, että sain tätä kautta tutustua toimintaan lasten sijaishuollossa näin laaja-alaisesti. Kun peilaan sitä projektin tarkoitukseen ja tavoitteisiin sekä työn viitekehyksenä käytettyyn tietoperustaan, koen että kehitettäessä perehdytysprosessia on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää toiminnan sisältö ja sen asettamat vaatimukset mahdollisimman laajasti.

Myös projektipäällikön roolissa työskentely oli helppoa ja luontevaa, koska yhteistyö toimi niin saumattomasti ohjausryhmän ja kaikkien viiden yksikön kanssa.

Arvostin suuresti sitä, että ohjausryhmäni antoi minulle tiettyjen raamien sisällä hyvin vapaat kädet toimia ja toteuttaa suunnitelmiani. Motivaatiotani projektia kohtaan lisäsi myös sen kokonaisvaltaisuus, haastavuus ja selkeä yhteys käytännön työelämään. Opin paljon projektin johtamisesta, koska sain tehdä sitä niin itsenäisesti. Nähdäkseni juuri se olikin yksi projektin onnistumisen avaimista, sillä projektissa hallittava kokonaisuus oli melko suuri (silloisen Arjessa Oy:n, nykyisen Humanan kaikki Länsi-Uudenmaan alueella sijaitsevat yksiköt). Jos asiat olisivat hajonneet useammalle ihmiselle, olisi kokonaisuus saattanut muuttua huomattavasti hajanaisemmaksi. Mutta koska sain pitää langat selkeästi omissa käsissäni, tiesin koko ajan tarkalleen, mikä oli kunkin yksikön ajankohtainen tilanne ja miten asiat kannatti sen vuoksi toteuttaa. Todennäköisesti minulla oli selkein kokonaiskuva projektista siitäkin syystä, että kiersin koko projektin ajan työskentelemässä eri yksiköissä, kun taas muut projektin osalliset työskentelivät vain omissa yksiköissään. Yksiköissä kiertäminen ja työskentely eri rooleissa, kuten projektipäällikkö, ohjaaja ja esimiesharjoittelija, kehittivät myös kykyä hahmottaa henkilöstöhallintoon liittyviä kokonaisuuksia esimiestyön näkökulmasta.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi saavutti mielestäni hyvin sille toimeksiannossa asetetut tavoitteet. Toimeksiantajalta saamani palautteen perusteella opinnäytetyö on hyödyttänyt yritystä ja vienyt perehdytyksen toteuttamista eteenpäin. Nähdäkseni se on myös lisännyt tietoisuutta hyvin hoidetun perehdytyksen tärkeydestä. Jatko-opintoja tekevänä aikuisopiskelijana koin saavuttaneeni myös omat henkilökohtaiset tavoitteeni, sillä prosessi oli johtamis- ja esimiestaitoja kehittävä ja myös ammatillisesti antoisa. Perehdyttämisen kehittäminen tiiviissä yhteistyössä yksiköitten esimiesten kanssa oli mielestäni merkityksellistä ja mielekästä työtä, jossa pystyin hyödyntämään myös omaa kokemustaustaani ja ammatillista osaamistani. Koen kuitenkin, että jos olisin ennättänyt tutustua syvällisemmin erityisesti perehdytykseen liittyvään ammattikirjallisuuteen jo ennen kuin uusien materiaalien suunnitteluvaihe käynnistyi, olisimme voineet hyödyntää enemmän opinnäytetyössä käytettyä ammatillista tietoperustaa.

Aikataulullisesti tämän kokoluokan kehittämisprojekti aiheutti omat haasteensa, minkä vuoksi tuotosten lopullinen valmistuminen viivästyi jonkin verran

alkuperäisestä tavoiteajasta. Kaiken kaikkiaan hanke kesti reilun vuoden. Tuotosten osalta hankkeelle alun perin asetetut tavoitteet saavutettiin ja osittain ne ylitettiinkin. Hankkeen päättyessä kaikilla viidellä yksiköllä oli käytössään toimeksiannon mukaisesti yksi yhteinen, perehdytyksen tasalaatuisuuden varmistava perehdytysohjelma sekä -kansiot, jotka olivat rakenteeltaan ja keskeisiltä sisällöiltään yhtenäiset. Niissä oli kuitenkin huomioitu myös yksiköiden erilaisista toimintaprofiileista johtuvat erot ja erityispiirteet. Näiden lisäksi projektin puitteissa järjestettiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen myös koko henkilöstölle yhteinen kehittämis- ja työhyvinvointipäivä, josta saatiin paljon hyödyllistä palautetta tuotosten viimeistelyvaihetta varten. Tämän kohderyhmältä saamani välipalautteen lisäksi sain työstäni säännöllistä palautetta myös yksikköjen esimiehiltä työskennellessäni heidän työparinaan. Erityisenä osoituksena kehittämistyön onnistumisesta pidän opinnäytetyön tekijänä sitä, että vaikka projektin alussa tavoitteena oli luoda uudet perehdytysmateriaalit vain Humana Uudenmaan alueen viidelle yksikölle, haluttiin aineistoja lopulta hyödyntää myös kolmessa Humanan Varsinais-Suomen alueella toimivassa yksikössä.

6.2 Yhteistyökumppanin palaute hankkeen onnistumisesta

Tapasin toimeksiantajayrityksen yksikönjohtajat viimeisen kerran 4.11.2022 järjestetyssä palautekeskustelussa, kun projektin päättymisestä oli kulunut kolme vuotta. Yksi yksikönjohtaja antoi oman palautteensa sähköpostitse, koska hän ei päässyt osallistumaan tapaamiseen. Palautekeskustelu oli tarkoitus järjestää jo paljon tätä aikaisemmin, mutta Covid 19-pandemian vuoksi se siirtyi myöhempään ajankohtaan. Samasta syystä myös loppuraportin kirjoittaminen venyi huomattavasti alkuperäistä aikataulua pidemmälle. Kehittämisprosessin ja sen aikana syntyneiden tuotosten arvioinnin kannalta se kuitenkin tarjosi ainutlaatuisen mahdollisuuden saada kuulla, miten tuotosten käyttöönotto lopulta oli sujunut ja minkälaiseksi niiden toimivuus käytännössä oli koettu. Kiinnostavaa oli myös kuulla, mitä perehdytykselle kumppaniyrityksessä nykyään ylipäätään kuuluu.

Yksikönjohtajat kertoivat, että nykyään perehdytykseen panostetaan yksiköissä todella paljon, ja perehdytysohjelman myötä uuden työntekijän koko

perehdytysprosessi on tasalaatuisempaa aiempaan verrattuna. Projektissa suunnitellun perehdytysohjelman ja yhtenäistettyjen perehdytyskansioiden hyödyksi on koettu aiempaan verrattuna, että ne muodostavat nyt selkeän ja johdonmukaisesti rakennetun kokonaisuuden. Yksikönjohtajat kertoivat myös, että perehdytykseen panostaminen on alkanut konkreettisesti näkyä työntekijöidenkin puolelta: hiljattain aloittanut työntekijä oli antanut heille palautetta, ettei hän ole saanut missään niin hyvää perehdytystä kuin nyt Humanalla aloittaessaan. Lisäksi he kertoivat, että koronapandemian aikana keväällä 2021 yksiköt olivat kehittäneet uuden menetelmän perehdyttämisen toteuttamiseen: kesäsijaisille ja uusille työntekijöille järjestettiin tuolloin kuuden tunnin mittainen perehdytys Teams-etäkokoussovelluksella. Sen sisältö oli pohjautunut projektissa uudistettujen perehdytyskansioiden materiaaleihin. Osallistujat olivat kokeneet sovelluksen erittäin hyväksi ja toimivaksi tavaksi saada perehdytystä.

Perehdytyskansiot on koettu käytännössä toimiviksi, ja asiasisällöt selkeiksi ja tarkoiksi. Tosin ohjaajilta on myös tullut sen suuntaista palautetta, että kansiot ovat turhankin paksuja ja niissä on niin paljon informaatiota, että välillä on ollut vaikea löytää etsimäänsä tietoa. Kansioiden sisältöä kasvatti se, että niihin sisällytettiin yksikkökohtaisten asioiden lisäksi myös paljon erilaisia Humanan yleisohjeita. Humana on sittemmin vienyt yleisohjeita intranettiin, ja nyt yksikönjohtajilla onkin suunnitelmissa kansioiden uusi päivittäminen ja samalla sisällön supistaminen niin, että kaikki intranetistä löytyvät yleisohjeet jätetään niistä pois. Kun perehdytyskansiot sisältävät vain keskeisimmät, yksikkökohtaiset tiedot, se parantaa kansioiden toimivuutta ja käytettävyyttä.

Käyttäjäkokemus perehdytysohjelmalomakkeesta on sekin ollut positiivinen. Perehdytysohjelman koettiin olevan selkeä ja tarkka, ja sitä on ollut helppo näyttää kaikille uusille työntekijöille ja opiskelijoille. Ohjelma oli yksiköiden käytössä syksystä 2019 kevääseen 2022, jolloin siirryttiin käyttämään Humana-konsernissa luotua, koko organisaatiolle tarkoitettua omaa sähköistä perehdytysohjelmaa. Sisällöllisesti se kylläkin on hyvin samankaltainen kuin projektissa kehitetty ohjelma. Keväästä -22 lähtien yksiköt ovat käyttäneet rinnakkain sekä paperista että

sähköistä versiota, ja nyt suunnitelmissa on siirtyä käyttämään pelkästään sähköistä versiota. Sekin on koettu erittäin hyväksi ja toimivaksi.

Tulevaisuudessa keskeisin haaste tulee yksikönjohtajien mukaan olemaan perehdytysmateriaalien säännöllinen päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen. Haasteellisinta on löytää siihen aikaa, koska päivittäminen käytännössä tapahtuu aina muun työn ohella ja on aikaa vievää. Tavallisesti käykin niin, että kansioon vain lisätään papereita sitä mukaa kun uusia asioita tai ohjeistuksia tulee, muttei sieltä koskaan poisteta mitään. Yksikönjohtajat pohtivat, että yhtenä ratkaisuvaihtoehtona voisi olla perehdytyksen lisääminen yksikönjohtajan vuosikelloon. Vuosikello on yksikönjohtajan apuväline, joka kokoaa yhteen asioita ja tehtäviä, joista yksikönjohtajan tulee huolehtia. Vuosikelloa hyödynnetään myös muiden päivitystä vaativien lakisääteisten tehtävien kuten omavalvontaan ja paloturvallisuuteen liittyvien suunnitelmien päivittämiseen ja ajan tasalla pitämiseen, joten se voisi olla luonteva paikka myös perehdytykselle. Tämä on yksikönjohtajien mukaan asia, jonka toteutus täytyy pohtia ja ratkaista organisaation sisällä.

Palautekeskustelu työelämäkumppanin kanssa oli kaiken kaikkiaan mielenkiintoinen ja positiivinen kokemus. Keskustelun jälkeen sain vielä yhdeltä poissa olleelta yksikönjohtajalta sähköpostitse seuraavan palautteen omasta osuudestani kehitysprosessissa: ”Sait perehdytysohjelman hienosti maaliin joka yksikössä. Viestintä ja organisointi on ollut ammatillista, rakentavaa ja kehittävää läpi koko projektin.”

Lopuksi vielä yksi perehdytyskansiosta saamani mieltä lämmittävä käyttäjäpalaute, jonka eräs harjoittelujaksolla ollut sairaanhoitajaopiskelija minulle antoi. Hän piti kansiota hyvänä, selkeänä ja hyvin lajiteltuna eli tarvittava kohta oli helppo hakea. Siitä löytyi kaikki tarvittavat salasanat ja ohjeistukset, eikä se ollut liian paksu. ”Ei kehittämisehdotuksia. Paras perehdytyskansio mitä olen nähnyt.”

6.3 Työn eettisyys ja luotettavuus

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä toteutettiin käytännön työelämää kehittävä hanke tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Hanke perustui työelämäkumppanin todelliseen kehittämistarpeeseen, ja sen toteutustapa oli hyvin käytännönläheinen. Tuotoksiin tarvittava aineisto koottiin ja muokattiin pääsääntöisesti yrityksessä jo olemassa olevasta materiaalista, eikä erillinen kartoitus tai selvitys tiedonhankintamenetelmänä ollut sen vuoksi tarpeen. Opinnäytetyöltä edellytettävään luotettavuuteen, eettisyyteen sekä työltä edellytettävään tutkivaan otteeseen olen pyrkinyt noudattamalla alla kuvattuja yleisiä tutkimus- ja kehitystyöhön liittyviä sääntöjä ja periaatteita.

Lainsäädäntö asettaa tutkimus- ja kehittämistoiminnalle sekä siihen liittyville monille asioille yhteisöjen ja yksilöiden oikeuksia suojaavia rajoja. Eettiset ohjeet ja suositukset täydentävät tätä suojaa tuomalla esiin sen arvoperustan, jota tutkimuksessa ja kehittämistoiminnassa on erityisesti terveydenhuollossa noudatettava. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 43.) Tämä kehittämisprojekti toteutettiin sosiaalialalla lastensuojelussa, ja siihen pätee samat eettiset ohjeet ja suositukset, kuin tutkimus- ja kehitystyöhön terveydenhuollon piirissä. Terveydenhuoltoalan ammattilaisena olen sisäistänyt toiminnan arvoperustan ja alalla noudatettavan eettisen ohjeistuksen.

Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat niin tieteen tekemisen kuin yritysmaailmankin eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä huolellisesti, tarkasti ja rehellisesti, ja lopputuloksen tulee olla käytäntöä hyödyttävä. Kehittämistyössä pätevät samat eettiset säännöt kuin yhteiskunnassa ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa yleensäkin. Kehittämistyössä on aina kyse inhimillisestä toiminnasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48.)

Tähän kehittämisprojektiin ei sisältynyt tutkimusta eivätkä ryhmäkotien lapset olleet millään tavalla osallisena kehittämistyössä, joten tarvetta erilliselle tutkimusluvan hakemiselle ei ollut. Projektissa ei myöskään käsitelty yhtiön salaiseksi luokiteltavia tietoja eikä siihen käytetty erillistä rahoitusta. Projektipäällikön roolissa

toimiessani pyrin varmistamaan, että esimerkiksi yksiköissä tekemäni pohja-aineiston kokoaminen ja henkilökunnan kanssa käymäni perehdytyskäytänteisiin, -materiaaleihin tai -kokemuksiin liittyneet keskustelut häiritsivät mahdollisimman vähän heidän normaalia arkityötään. Kaikista suunnitelmistani keskustelin mentorini tai muiden yksikönjohtajien kanssa ennen niiden toteuttamista. Yhteistyö heidän kanssaan perustui luottamukseen ja avoimeen vuorovaikutukseen. Pyrin kaikessa muussakin tekemisessäni avoimuuteen, esimerkiksi tiedottamalla alusta asti koko henkilökunnalle niin projektista, sen tarkoituksesta kuin myös henkilökunnan roolista sen toteutuksessa. Myös henkilöstön yhteisenä kehittämispäivänä ottamiani valokuvia varten pyysin kuvatuilta käyttöluvan, koska halusin elävöittää niillä työni esittelyä opinnäytetyöseminaarissa.

Työni viitekehykseksi soveltuvan ammatillisen tietoperustan rakentamisessa pyrkimykseni oli koota luotettavaa ja ajantasaista, kehittämistyöhöni tukea antavaa ja kehittämistyötä perustelevaa tietoa. Koska lastensuojeluala ja sijaishuollon järjestäminen laitospalveluna on kauttaaltaan lastensuojelulain ja monen muunkin lain tarkoin säätelemää, on myös niiden kuvauksessa lainsäädännöllä ja auktoriteettiasemassa olevilla alan asiantuntijoilla kuten THL:n tutkijoilla ollut lähteinä keskeinen rooli. Myös perehdyttämisen teemaa pyrin lähestymään opinnäytetyöni tavoitteiden kannalta relevantista näkökulmasta eli osana esimiestyötä lastensuojelun laitospalveluja tuottavassa yksityisessä yrityksessä. Monet käyttämäni verrattain tuoreet julkaisut tarjosivat kiinnostavia näkökulmia perehdytykseen liittyviin eri tasoihin ja niihin hyötyihin, joita viisaasti suunnitellulla, hyvin toteutetulla ja tulokkaan odotukset huomioon ottavalla perehdytystyöllä voidaan onnistuneen työhön ohjauksen ohella saavuttaa.

Lähteiden käytössä olen pyrkinyt käyttämään harkintaa ja lähdekritiikkiä ja noudattamaan Kostamon ym. (2022) tähän liittyvää ohjeistusta: ”Lähteeseen on voitava luottaa, sen pitää olla alan asiantuntijan tai muuten tunnustetun toimijan tekemä ja sen pitää palvella opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.” Tekstissä esitetyn tiedon alkuperä on pyritty osoittamaan lähteitä kunnioittaen. Lisäksi olen pyrkinyt lisäämään kehittämistyöni luotettavuutta raportoimalla siitä mahdollisimman tarkasti, kuvaamalla totuudenmukaisesti koko kehittämisprosessin ja

hankkeen tuotokset, perustelemalla työn eri vaiheissa tekemäni ratkaisut ja raportoimalla rehellisesti työelämäkumppanilta projektin toteutuksesta saamani palautteen.

7 Pohdinta ja johtopäätökset

Työelämäkumppanin toimeksiannosta tehtävä ja nimenomaan toiminnallisena opinnäytetyönä toteutettava kehittämishanke osoittautui omalla kohdallani onnistuneeksi ratkaisuksi. Oli jo lähtökohtaisesti merkityksellistä ja motivoivaa saada tarttua konkreettisiin ja selkeisiin kehittämistehtäviin ja lähteä toteuttamaan kehittämishanketta, joka nousi työelämän todellisesta tarpeesta. Yhteistyö työelämäkumppanin kanssa oli tiivistä, ja hanke toteutettiin kaikkia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Projektin toteutuskonseptilla ja yksikönjohtajien aktiivisella mukanaololla haluttiin varmistaa myös se, että sain kehittämistyön ohessa kehittää mahdollisimman paljon myös YAMK-opintojeni kannalta tärkeitä, johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä tietoja ja taitoja. Konseptin ansiosta olen voinut reflektoida kokemaani niin projektinpäällikön, perehtyjän kuin perehdytettävänkin roolissa.

Työelämässä jo pitkään toimineena terveysalan ammattilaisena ja perehdytystyötä itsekin tehneenä uskoin jo olevani perehdyttämisestä kohtuullisen hyvin perillä. Opinnäytetyöni myötä perehdytys on kuitenkin osoittautunut aiheena sellaiseksi, että mitä syvällisemmin siihen on paneutunut ja mitä paremmin sen moniulotteisuuden on oivaltanut, sitä tärkeämmäksi sen merkitys on omassa ajattelussa muuttunut. Hyvä perehdytys on tietenkin jokaisessa työpaikassa tärkeää, mutta varsinkin työvoimapulasta kärsivillä aloilla kuten sosiaali- ja terveysalalla, jossa hyvistä työntekijöistä joudutaan nykyään jo kilpailemaan, on ensiarvoisen tärkeää ymmärtää panostaa hyvään perehdytykseen. Se on yksi tärkeä vaikuttamisen paikka, ja parhaimmillaan onnistuneella perehdytyksellä voidaan vaikuttaa niin tulokkaan työssä viihtymiseen, työskentelymotivaatioon, työyhteisöön sopeutumiseen kuin pitkäaikaisempaan työtehtäviin sitoutumiseenkin.

Vaikka opinnäytetyöprojekti kaiken kaikkiaan onnistui hyvin, sen käytännön toteutusvaihe vei todella paljon aikaa. Siksi olenkin pohtinut, että jos suunnitteluprosessi aloitettaisiin alusta, olisinko edelleen valmis toteuttamaan hankkeen samalla tavalla. Hanketta olisi tietenkin voinut supistaa rajaamalla sen vaikkapa vain yhteen tai kahteen yksikköön, ja näin prosessin läpivieminen olisi vienyt huomattavasti vähemmän aikaa. Lopputuloksesta ei kuitenkaan olisi näin toimittuna

tullut läheskään yhtä hyvä. Nyt valitulla tavalla toteutettuna projektissa oli mahdollista hyödyntää kaikkia viittä yksikköä ja niiden työntekijöiden osaamista laajasti. Eri yksiköissä jo olemassa olevia materiaaleja voitiin hyödyntää myös muissa yksiköissä ja hioa niistä entistä parempia. Kun lisäksi kaikki materiaalit kulkivat kahteen eri otteeseen viiden eri yksikönjohtajan kautta, niiden sisältö parani joka kerta entisestään. Hyödynsin myös omaa rooliani kiertäessäni yksiköstä toiseen niin, että nähtyäni yhden yksikön perehdytysmateriaaleissa esimerkkejä mielestäni toimivista ratkaisuista, ehdotin niiden käyttökelpoisuuden pohtimista myös muille yksiköille. Näin materiaalit kulkivat mukanani yksiköstä toiseen.

Projektin työläydestä huolimatta pidin projektin toteutustapaa oikeanlaisena ja onnistuneena. Ellei kaikkia tämän alueen yksiköitä olisi saatu samaan projektiin, ei kyse olisi ollut samanlaisesta, koko kohdeorganisaatiota kattavasta perehdytysprosessin kehittämisestä kuin nyt, vaan huomattavasti pienimuotoisemmasta materiaalien kehittämisestä. Näin toteutettuna pystyttiin kehittämään prosessia koko Uudenmaan tasolla.

Lähteet

Arffman, Tiina 2020. TERVETULOA NUORTENKOTI KASVUNRANTAAN! Perehdytysohjelma uusille työntekijöille. YAMK-opinnäytetyö. Savonia-Ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.9.2022.

Arffman, Tiina 2021. Merkityksellinen perehdytys! Savonia-blogit. https://blogi.savonia.fi/uutta-luomassa/2021/01/14/merkityksellinen-perehdytys/ Viitattu 20.8.2022.

Arjen Sydän 2018. Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma.

Arjen Sydän 2019. Toiminta-ajatus ja toimintasuunnitelma.

Aulaskoski, Pia 2021. Vältä näitä mokia perehdytyksessä. Blogikirjoitus. https://www.elo.fi/fi-fi/elomedia/2021/valta-naita-mokia-perehdytyksessa. Viitattu 2.9.2022.

Bardy, Marjatta (Toim.) 2013. Lastensuojelun ytimissä. Tampere: Suomen Yliopistopaino.

Becker-Weidman, A. 2013. DDP- Aapinen. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia pähkinänkuoressa, näyttöön perustuva tehokas hoitomenetelmä. Tampere: PT-Kustannus.

Becker-Weidman, A. & Shell, D. 2008. Auta lasta kiintymään. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia traumaperäisen kiintymyshäiriön hoidossa. Tampere: PT-Kustannus.

Eklund, Annika 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa ja parantaa tuottavuutta – Huolehdi 5 avainkohdasta. BRIK Johtamisen ja esimiestaidon erikoisammattilehti. https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/ Viitattu 15.8.2022.

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

HappyWise 2022. Vinkkejä perehdytykseen. https://www.happywise.fi/vinkkeja-perehdytykseen/ Viitattu 5.8.2022

Heikkilä, Asta & Jokinen, Pirkko & Nurmela, Tiina 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Huhtala, Marjo 2021. Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia. TIKISSÄ-blogi. Metropolia. https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/04/08/perehdytys-on-osa-onnistunutta-rekrytointia/. Viitattu 10.8.2022.

Humana 2022a. https://www.humana.fi. Viitattu 10.8.2022.

Humana 2022b. Metsätähti Lohja. https://www.humana.fi/lastensuojelun-laitospalvelut/lastensuojeluyksikot/pienryhmakoti-puolenhehtaarin-metsa-lohja-nummela/lastensuojeluyksikko-metsatahti-lohja. Viitattu 12.8.2022.

Humana 2019c. Uusi perehdytysmateriaali. Humana Oy.

Innokylä, Learning cafe. Viitattu 6.8.2022. https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimis-kahvila

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Helsinki: PS-Kustannus. Aavaranta-sarja n:o 51.

Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2004. Perehdyttäminen palvelualoilla. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Kannanotto 2020. Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoitoon tarvitaan riittävästi osaavaa henkilökuntaa. https://www.pelastakaalapset.fi/uutiset/lastensuojelun-sijaishuollon-laitoshoitoon-tarvitaan-riittavasti-osaavaa-henkilokuntaa/. Viitattu 1.8.2022.

Ketola, Hannu. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Jyväskylä: University Printing House. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 21.8.2022.

Koivula, Jaakko 2022. Uuden työntekijän perehdyttäminen: Miksi se on niin tärkeää ja miten se onnistuu? SlideShare. https://www.slideshare.net/JaakkoKoivula. Viitattu 5.9.2022.

Kostamo, Pipsa & Airaksinen, Tiina & Vilkka, Hanna 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Helsinki: Art House Oy.

Kupias Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista 2011/922. https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2011/20110922. Viitattu 28.9.2022.

Lastensuojelulaki 2007/471. https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417. Viitattu 28.9.2022.

Lastensuojelun keskusliitto. https://www.lapsenoikeudet.fi/lapsen-oikeuksien-sopimus-turvaa-lasten-ihmisoikeudet/. Viitattu 15.9.2022.

Lastensuojelun käsikirja. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja. Viitattu 8.8.2022.

Lastensuojelun laatusuositus 2019. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019:8. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161862/STM_2019_8_J_Lastensuojelun_laatusuositus.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Viitattu 15.8.2022.

Liski, Minna & Horn, Sari & Villanen, Marjut 2007. Hyvä perehdytys -opas. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä – OR-BITS. Lahden Ammattikorkeakoulun julkaisu. Lahti: Esa-Print. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?s. Viitattu 5.9.2022.

Lith, Pekka 2021. Lastensuojelualan markkinat. Raportti lastensuojelun asiakkaista, palveluntuottajista ja markkinoista tilastojen valossa. Suunnittelu- ja tutkimuspalvelut Pekka Lith. https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2018/11/raportti-lastensuojelun-asiakkaista-palveluntuottajista-ja-markkinoista-tilastojen-valossa.pdf. Viitattu 8.9.2022.

Lith, Pekka, 2018. Lastensuojelun painopiste on kriiseissä, ei niiden ehkäisemisessä. Tieto & Trendit -blogikirjoitus. Tilastokeskus. https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2018/lastensuojelun-painopiste-on-kriiseissa-ei-niiden-ehkaisemisessa-1/. Viitattu 10.8.2022.

Marcum, Amy. Employee orientation vs. employee onboarding: Why you need both. Blogikirjoitus. Insperity – HR that Makes a Difference. https://www.insperity.com/blog/employee-onboarding-vs-orientation-need/. Viitattu 16.9.2022.

Metsätähti 2019. Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma.

Mikkola, Matti 2004. Lastensuojelulain tausta. Teoksessa: Puonti, Annamaija ym. (toim.) Lastensuojelu tänään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pettinen, Elsi & Juntunen Ritva-Liisa 2017. Omavalvonta lastensuojelulaitoksissa. Aluehallintovirastojen julkaisuja 37/2017. https://docplayer.fi/63676223-Omavalvonta-lastensuojelulaitoksissa.html. Viitattu 12.9.2022.

Pelastakaa Lapset 2021. Toimenpide-ehdotus. Laaja verkosto sijaishuollon toimijoita vaatii parannuksia koulutukseen ja henkilömitoitukseen. https://pelastakaalapset.s3.eu-west-1.amazonaws.com/main/2021/03/08153259/toimenpide-ehdotus_3_2021.pdf. Viitattu 15.8.2022.

Pitkänen, Niina 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Porko, Petta 2019. Lastensuojelun sijaishuollon markkinoistuminen sosiaalihuollon tarkastajien työssä. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Porko, Petta & Heino,Tarja & Eriksson, Pia 2018. Selvitys yksityisistä lastensuojelun yksiköistä. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Työpaperi 21/2018. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy. Helsinki.

Ruotsalainen, Tino 2020. Perehdytys on jokaisen lakisääteinen oikeus. Nuori Lääkäri -blogikirjoitus. https://www.nly.fi/perehdytys-on-jokaisen-lakisaateinen-oikeus/._Viitattu 25.8.2022.

Saif, Ahmed 2014. Study of Impact of Effective Induction on Employee Performance and Satisfaction. Centre for Management Studies Jamia Millia Islamia, New Delhi.

https://www.academia.edu/9334437/Study_of_Impact_Of_Effective_Induction_On_Employee_Performance_And_Satisfaction. Viitattu 11.10.2022.

Salonen, Kari & Eloranta, Sini & Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf. Viitattu 21.4.2019.

STM Sosiaali- ja terveysministeri 2022. Lastensuojelu. https://stm.fi/lastensuojelu. Viitattu 20.8.2022.

Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Talentia 2021. Lapsen vuoksi – lastensuojelun laitoshoidon onnistuminen edellyttää työntekijöiden pysyvyyttä. https://www.talentia.fi/uutiset/lapsen-vuoksi-lastensuojelun-laitoshoidon-onnistuminen-edellyttaa-tyontekijoiden-pysyvyytta/. Viitattu 20.8.2022.

Taskinen, Sirpa 2010. Lastensuojelulain soveltaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tiili, Anna & Kuokkanen, Julia 2021. Lastensuojelun laitoshoidon vetovoimatekijät ja alalta työntävät tekijät. Lastensuojelun Keskusliiton verkkojulkaisu 2/2021. https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2021/03/Lapsen-vuoksi-Lastensuojelun-laitoshoidon-vetovoimatekijat-ja-alalta-tyontavat-tekijat.pdf. Viitattu 10.8.2022.

Tuominen Kari 2021. Brenchmarking. Prosessiopas. Opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. Helsinki: Oy Benchmarking Ltd.

Turvallisuuskoulutus 2022. https://www.turvallisuuskoulutus.fi/avekki/. Viitattu 10.11.2022.

Unicef 2022. YK:n (Yhdistyneet kansakunnat) lapsen oikeuksien sopimus. https://www.unicef.fi/tyomme/lapsen-oikeudet/lapsen-oikeuksien-sopimus/lapsen-oikeuksien-sopimuksen-kokoteksti/. Viitattu 1.8.2022.

Värri, T. 2018. Ratkaisukeskeinen työtapa lastensuojelussa. Humana Oy. Henkilöstön täydennyskoulutus 29.11.2018.

Worlu, Rowland & Mugri, Ruth & Akpakip, Christiana Ekot 2017. Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. The Business and Management Revie, Volume 9 Number 2. s. 219-227. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_26969.pdf. Viitattu 10.9.2022.

Lehtiartikkelit

Helsingin Sanomat 5.11.2022. Lastensuojelun kriisi näkyy nuorisorikollisuuden lisääntymisenä.

Helsingin Sanomat 7.10.2022. Lastensuojelun henkilömitoitusta koskeva lakimuutos on vaikeuttanut avun saantia.

Helsingin Sanomat 18.5.2022. Kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten määrä kaksinkertaistui 20 vuodessa, vaikka tavoite oli päinvastainen. Nyt koko lastensuojelulaki uudistetaan.

Helsingin Sanomat 31.12.2021. Lastensuojelun työntekijät on saatava pysymään alalla.

Helsingin Sanomat 17.4.2021. Suomi oli jo lähes poistanut lapsiperheköyhyyden, kunnes railo repesi 1990-luvulla, köyhiä lapsia oli yhtäkkiä 130000 ja nyt paljon pahempaa on tiedossa. – Yksi syy on poliittisesti arkaluontoinen.

Iltasanomat 5.9.2020. Lastensuojelussa vain puolet tarvittavista työntekijöistä – lastensuojelun kriisissä tarvitaan ensin apua kuntiin, toteaa työryhmä.

YLE 23.8.2022. Hakijamäärät lähihoitajakoulutukseen romahtivat ja muidenkin hoitoalojen imu väheni. Otto Rajamäki, 19, ui vastavirtaan.

Liitteet

Lastensuojelun perustan muodostavat keskeiset lait ja sopimukset:

Suomen perustuslaki

Euroopan ihmisoikeussopimus

YK:n lapsen oikeuksien yleissopimus (Unicef)

Lastensuojelulaki (417/2007)

Muita lastensuojelutyötä sääteleviä lakeja:

Sosiaalihuoltolaki (1301/2014)

Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000)

Laki lapsen huollosta ja tapaamisoikeudesta (316/1983)

Laki lapsen huoltoa ja tapaamisoikeutta koskevan päätöksen täytäntöönpanosta (619/1996)

Perhehoitolaki (263/2015)

Hallintolaki (434/2003)

Muuta keskeistä, erityisesti yksityisten lastensuojeluyksiköiden toiminnassa huomioitavaa lainsäädäntöä:

Laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011)

Laki lasten sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015)

Laki lasten kanssa työskentelevien rikostaustan selvittämisestä (504/2002)

Laki Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen alaisista lastensuojeluyksiköistä (1379/2010)

Laki sosiaalihuollon asiakasasiakirjoista (254/2015)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista (734/1992)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastietojen sähköisestä käsittelystä (784/2021)

Tietosuojalaki (1050/2018)

Laki lähestymiskiellosta (898/1998)

(Lähde: THL Lastensuojelun käsikirja)

PROJEKTITIEDOTE 1/2019
TAMMI-MAALISKUU

Hei kaikille!

Suurimman osan kanssa ehdimmekin syksyllä tavata, mutta tässä alkuun vielä lyhyt esittely itsestäni:

Olen Kati Lainio, ammatiltani sairaanhoitaja, ja opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa ylempää AMK-tutkintoa suuntautumisena sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Koulutukseen liittyen teen työharjoittelua ja opinnäytetyötä Arjen Sydämen ja Puolenhehtaarin Metsän yksiköissä. Olen kiertänyt syksyn ajan yksiköissä tutustumassa ohjaajan työhön, ja kevään ajan kierrän yksiköitä tutustuen yksikönjohtajien ja toiminnanjohtajien työhön. Kiitos kaikille mukavasta syksystä, ja siitä että minut on otettu niin lämpimästi mukaan osaksi työryhmiä!

Koulutukseen liittyvä opinnäytetyö eli kehittämisprojekti, käynnistyi virallisesti tammikuun alussa. Projekti toteutetaan Arjen Sydämen ja Puolenhehtaarin Metsän yksiköissä, ja projektin tavoitteena ja tarkoituksena on perehdytyksen kehittäminen ja yhtenäistäminen. Tuotoksena projektista syntyy kaikkiin viiteen yksikköön yhtenäinen perehdytysohjelma, sekä sisällysluetteloltaan yhtenäiset perehdytyskansiot. Perehdytyskansioiden ja -ohjelman työstäminen toteutuu alkuvaiheessa pääasiallisesti itseni ja yksikönjohtajien toimesta, mutta projektiin on suunnitteilla myös kehittämispäivä, jolloin tarkoituksena on työstää aihetta kaikkien kanssa yhteisesti. Tärkeä tavoite on, että silloin ääneen pääsevät ohjaajat, jotka ovat oman työnsä asiantuntijoita, ja näin ollen tuovat kehittämistyöhön omia erittäin tärkeitä ajatuksia, kokemuksia ja näkökulmia. Kehittämispäivästä tiedotetaan tarkemmin lähempänä ajankohtaa.

Isot hankkeet ja projektit elävät aina ideoinnin ja suunnitelmien edetessä, ja muutoksia tulee väistämättä eteen. Ehdin syksyllä jo monille kertoa, että projektiin sisältyy koko henkilöstölle toteutettava tutkimuskysely. Kehittämispäivä tulee korvaamaan tutkimuksen, joten se tiputettiin projektista kokonaan pois.

Ohjaajanani eli työelämän mentorina toimii Polun yksikönjohtaja, ja projektin ohjausryhmänä toimii yksikönjohtajat (tarvittaessa johtoryhmä). Projektiin nimetään myös jokaisesta yksiköstä ohjaaja, jonka tarkoituksena on tarvittaessa toimia yhteyshenkilönä minun ja yksikön välillä. Niityn ja Polun yhteyshenkilöt on sovittu, Apilan myös alustavasti. Tähden ja Arjen Sydämen osalta asia on vielä auki, joten keskustellaan siitä talven mittaan, kun kierrän yksiköissä. Yhteyshenkilönä toimiminen ei tule olemaan kovinkaan työllistävä tehtävä.

Projekti etenee nyt maaliskuuhun asti siten, että kirjoitan työn kirjallisuuskatsausta eli teoreettisia perusteita. Käytännön tasolla projekti ei vielä alkuvaiheessa tule juurikaan näkymään. Tulen kirjoittamaan koko projektin ajan henkilöstötiedotteita, jotta pysyimme kaikki mahdollisimman hyvin ajan tasalla siitä, miten projekti etenee.

Tapaamisiin talven mittaan, ja aurinkoisia talvipäiviä kaikille!

Yhteistyöterveisin,

Kati

Liite 2.

PROJEKTITIEDOTE 2/2019

HUHTI-TOUKOKUU

Hei!

Kesä ja kärpäset tekevät kovasti tuloaan, ja kehittämisprojekti etenee suunnitelman mukaan. Jokaisesta yksiköstä on yhteyshenkilöt nimetty, ja uudet perehdytyskansiot ovat alkaneet pikkuhiljaa rakentumaan. Ainoana poikkeuksena Arjen Sydän, jonka kansio tehdään alusta loppuun toukokuun aikana. Myös perehdytysohjelman ensimmäinen versio on valmiina.

Yksiköiden yhteiseen kehittämis- ja työhyvinvointipäivään on aikaa kaksi viikkoa, ja silloin minulle varatuissa osioissa käydään yhteisesti läpi uusia kansioita ja perehdytysohjelmaa. Kehittämispäivän jälkeen muokkaan niitä edelleen Teiltä saamieni ehdotusten pohjalta.

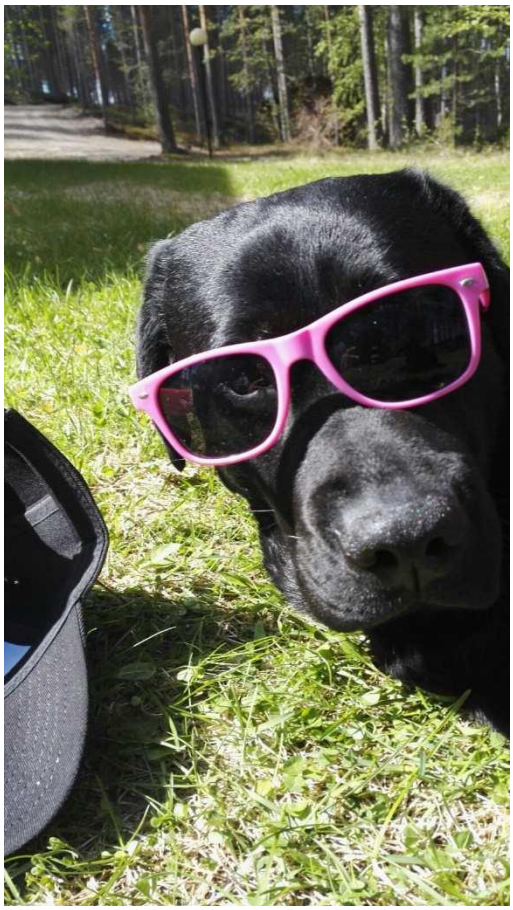
Saarikkoon on myös suunnitteilla kaikkea muutakin mukavaa, joten toivottavasti mahdollisimman moni pystyy jäämään myös illaksi ja yöksi. Tapaamisiin siis siellä, ja vietetään yhdessä oikein mukava päivä!

Yhteistyöterveisin,

Kati

PROJEKTITIEDOTE 3/2019

SYYS-JOULUKUU



Hei!

Kesä on kääntynyt syksyyn, ja kehittämisprojektissa on tiedossa loppurutistuksen aika. Kesän aikana valmistui Arjen Sydämen perehdytyskansio, sekä perehdytysohjelma viimeistä ATK-silausta lukuun ottamatta. Tällä hetkellä työn alla ovat Niittypolun kansiot, ja viimeisenä viimeistellään Apilan ja Tähden kansiot syksyn aikana. Haluaisin vielä kiittää toukokuisesta kehittämispäivästä kaikkia, ja erityisesti siitä miten mahtavat muistiinpanot minulle työskentelystä kirjoititte, sillä niiden pohjalta on ollut todella hyvä tehdä perehdytyskansioiden viimeisiä muokkauksia ja korjauksia.

Syksyn/talven tärkeitä päivämääriä:

- 1.10. projektin esittely Turun ammattikorkeakoulussa kansainvälisyysviikolla
- 21.11. projektin esittely Turun ammattikorkeakoulussa alueseminaarissa
- alkuvuodesta 2020 opinnäytetyö valmis

Yhteistyöterveisin,

Kati

SISÄLLYSLUETTELO

1. YHTEYSTIEDOT JA SALASANAT

2. UUSI TYÖNTEKIJÄ

3. YKSIKÖN ESITTELY

4. ARKI

5. TYÖNKUVA

6. KIINTYMYSSUHDETYÖSKENTELY JA PERHETYÖ

7. KIRJAAMINEN JA RAPORTOINTI

8. LAPSEN SAIRASTUMINEN JA LUVATON POISSAOLO

9. KRIISI- UHKA- JA VAARATILANTEET JA RAJOITUSTOIMENPITEET

10. TYÖTERVEYS, TYÖSUHDE-EDUT JA VAKUUTUKSET

PEREHDYTYSKANSIO

1. YHTEYSTIEDOT JA SALASANAT
   - Yksikön yhteystiedot
   - Muiden yksiköiden yhteystiedot
   - Hätäkeskuksen, terveyskeskuksen, myrkytystietokeskuksen, sairaalapäivystyksen yhteystiedot
   - Sosiaali- ja kriisipäivystyksen yhteystiedot
   - Kiinteistöhuollon yhteystiedot
   - Käyttäjätunnukset ja salasanat tietokoneelle, puhelimeen, kauppaan jne.

2. UUSI TYÖNTEKIJÄ
   - Pienryhmäkodit Niitty ja Polku
   - Tervetuloa vakituiseksi työntekijäksi Niittypolkuun
   - Tervetuloa keikkalaiseksi Niittypolkuun
   - Perehdytyssuunnitelma ja dokumentointi
   - Tärkeitä säädöksiä lastensuojelutyössä

3. YKSIKÖN ESITTELY
   - Niittypolun palvelukokonaisuus
   - Yleistä tietoa perhekuntoutuksesta
   - Hoitoprosessi
   - Nuoren itsenäistymispolku
   - Kun nuori muuttaa pois tukiasunnosta

4. ARKI
   - Ohjeita
   - Arki Niittypolussa: kauppa, kirjasto, apteekki, autot, lasten rahat, lääkehoito, viikkopalaveri, lastenkokous, tiimipäivä jne.
   - Päivä- ja viikko-ohjelmat
   - Niittypolun yhteisösäännöt

5. TYÖNKUVA
   - Ohjaajan työnkuva
   - Vuorokohtaiset tehtävät
   - Viikkosiivousohje
   - Omaohjaajan työnkuva ja muistilista
   - Yksikönjohtajan työnkuva

6. KIINTYMYSSUHDETYÖSKENTELY JA PERHETYÖ
   - Hoito- ja kuntoutus
   - Perhetyö

7. KIRJAAMINEN JA RAPORTOINTI
   - Kirjaamisohjeet yleisesti ja mitä minkäkin otsikon alle kirjataan
   - Kuukausikoosteen ohje
   - Ohje sisäiseen ja ulkoiseen viestintään
   - Poikkeamat

8. LAPSEN SAIRASTUMINEN JA LUVATON POISSAOLO
   - Toimintaohje, jos lapsi sairastuu/loukkaantuu/viiltelee
   - Toimintaohje, jos lapsi on alkoholin tai päihteiden vaikutuksen alaisena
   - Luvaton poissaolo/hatka -toimintaohje
   - Katoamisilmoituksen tekeminen
   - Etsintäkuulutus-lomake poliisille

9. KRIISI- UHKA- JA VAARATILANTEET JA RAJOITUSTOIMENPITEET
   - Kriisitilanteiden toimintaohje
   - Yösoittorinki
   - Kiinnipitotilanteen toimintaohje
   - Toimintaohje perhekuntoutuksessa olevien perheiden kriisitilanteisiin
   - Uhka- ja vaaratilanteiden toimintaohje
   - Rajoitustoimenpiteiden päätöksenteko pähkinänkuoressa
   - Rajoitustoimenpiteiden soveltamisopas
   - Lastensuojelulain mukaiset rajoitustoimenpiteet oikeuskäytännön valossa
   - Laitoksen johtajan lupa hoito- ja kasvatushenkilökunnalle toteuttaa rajoitustoimenpiteitä sijaishuollossa

10. TYÖTERVEYS, TYÖSUHDE-EDUT JA VAKUUTUKSET
    - Toimintaohje kun sairastut itse, tai oma lapsesi sairastuu
    - Työterveyshuollon yhteystiedot
    - Toimintaohje työtapaturman sattuessa
    - Vapaa-ajan tapaturmavakuutus
    - Vakuutusyhteenveto
    - Työsuhde-edut

Arjessa
osa Humanaa

Pienryhmäkoti Puolenhehtaarin Metsä

Pienryhmäkoti Arjen Sydän

PIENRYHMÄKOTI PUOLENHEHTAARIN METSÄ JA ARJEN SYDÄN
PEREHDYTYSSUUNNITELMA JA DOKUMENTOINTI

Työntekijä: Työsuhde alkaa:
Yksikkö: Lähiesimies:
Perehdyttäjä: Yksikön puh:

PEREHDYTYSMALLI
Uusi työntekijä saa ensimmäisenä työpäivänä perehdytyssuunnitelman ja työntekijälle nimetään perehdyttäjä. Perehdytys etenee suunnitelman mukaisesti. Yksikönjohtaja käy perehdytyssuunnitelman läpi perehdyttäjän kanssa ennen tätä. Perehdytyksen tarkistuslistaan tehdään kuittaus sen jälkeen, kun kyseinen asia on käyty läpi.

Perehdyttäjä vastaa uuden työntekijän perehdytyksestä. Perehdyttäjän poissa ollessa vastuu perehdytyksestä on vuorossa olevilla työntekijöillä. Perehdytyksen kokonaisvastuu on yksikönjohtajalla. Perehdytyksen tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä työyksikön toimintaan, sekä tarjota valmiudet tehdä työtä itsenäisesti.

Perehdytyksen aihe	Huomioitavaa	Pvm	Perehdyttäjän allekirjoitus
Yhtiön ja yksikön esittely: • organisaatio • palvelusisältö • toimitilat • työryhmä • asiakkaat • kasvatustyötä ohjaavat suuntaviivat • perhekuntoutuksen yöpäivystys			
Työsuhdeasiat: • työsopimus ja salassapitosopimus • paikallinen sopimus • avainten kuittaus • TES • työaika/seuranta • työvuorot/toteumat/muutokset			

Perehdytyksen aihe	Huomioitavaa	Pvm	Perehdyttäjän allekirjoitus
Työsuhdeasiat: • palkka-asiat • sairauslomat, ilmoituskäytännöt • työtapaturmat • vuosilomat • matkakorvaukset • ruokailut • koulutukset • työnohjaus • kehityskeskustelut			

Työnkuva:
• perustehtävä
• omaohjaajatyö
• perhe- ja verkostotyö
• neuvottelut
• vastuualueet
• arki
  - kauppa
  - ruoanlaitto ja siivous
  - talon autot
  - käteiskassa
  - viikkorahat
  - lompakot DomaCaressa
  - paperi- ym. jätteiden lajittelu ja keräys
• yösoittorinki
• kriisisoitto			

Tietojärjestelmät:
• asiakastietojärjestelmä DomaCare
  - raportointi
  - tiedon välittäminen
• sähköposti
  - tunnukset ja salasanat
  - käyttöönotto-opetus
• Sympa-järjestelmä
• puhelimet, vastaaminen ja käyttö			

Perehdytyksen aihe	Huomioitavaa	Pvm	Perehdyttäjän allekirjoitus
Lääkehoito: • lääkehoitosuunnitelma • lääkehoidon vastuuhenkilö: • lääkkeenjako ja –anto • apteekki • lääkepoikkeamalomake			
Palaverikäytännöt: • tiimipäivät • viikkopalaverit • lasten/nuorten kokoukset • johtoryhmäpalaverit			

Työsuojelu:
• työsuojeluvaltuutettu
• työsuojelusuunnitelma
• turvallisuussuunnitelma
  - riskienhallinta
  - riskienarviointi
• poikkeamaraportit
• VTM, varhaisen tuen malli
• toimintamalli häirintään ja epäasi-alliseen kohteluun
• ensiapu			

Palo ja pelastus: • pelastussuunnitelma • paloharjoitukset • palovaroittimet ja hälytykset • poistumistiet • uhka- ja vaaratilannelomake			
Työterveyshuolto: • palvelun tuottaja ja yhteystiedot • työhöntulotarkastus • työterveyshuollon sopimuksen kat-tavuus			
Työsuhde-edut: • vapaa-ajan tapaturmavakuutus • liikunta/kulttuurisetelit Smartum • TYHY-toiminta • ruokailu • Vihti Ski			

Perehdytyksen aihe	Huomioitavaa	Pvm	Perehdyttäjän allekirjoitus
Toimitettavat liitteet: • tutkintotodistukset • työtodistukset • koulutustodistukset • rikosrekisteriote näytille • verokortti • oleskeluluvalla olevilta kopio oleske-luluvasta			
Perehdyttämisen seuranta- ja arviointi-keskustelu	Yksikönjohtajan kanssa koeajan puolivälissä		

Tärkeät materiaalit:	Rastita, kun luettu	Tärkeät suoritukset:	Rastita, kun suoritettu
• perehdytyskansio • turvallisuuskansio • omavalvontasuunni-telma • lääkehoitosuunni-telma • lastensuojelulaki • lupakansio • tietosuoja- ja tieto-turvaohjeistus GDPR (Sympassa) • lapset-kansio • DDP-Aapinen		• työhöntulotarkastus • lääkeluvat • hygieniapassi • EA 1 • alkusammutus • AVEKKI	

Perehdytys suoritettu: _____

Allekirjoitukset:

_____

Perehdytettävä

_____ _____

Perehdytyksestä vastaava Yksikönjohtaja