



Laadukas perehdytys ja sen merkitys veto- ja pitovoimaan

Perehdytyskeskustelulomakkeen laadinta sosiaali- ja
terveysalan henkilöstölle

Neea Yli-Anttila

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Kesäkuu 2023

Projektijohtaminen YAMK

Yli-Anttila, Neea

Laadukas perehdytys ja sen merkitys veto- ja pitovoimaan - Perehdytyskeskustelulomakkeen laadinta sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2023, 59 sivua.

Projektijohtaminen YAMK. Opinnäytetyö Ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä hyvinvointialueen sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle. Kehittämistyön idea lähti kohdeorganisaation tarpeesta. Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle uusi perehdytyskeskustelulomake. Lomakkeen selkeyttämiseksi laadittiin myös lomakkeen käyttöön ja perehdytyskeskusteluun liittyvä ohjeistus. Lomakkeen tavoitteena oli toimia esihenkilön ja työntekijän välisen perehdytyskeskustelun pohjana. Lisäksi lomakkeen tavoitteena oli luoda keskusteluaiheita perehdytykseen liittyen ja helpottaa avoimen ja dialogisen keskustelun syntymistä esihenkilön ja työntekijän välillä. Lomakkeen laadintaa edeltävässä taustatutkimuksessa toivottiin kohdeorganisaation toimista tulevan ilmi perehdyttämisen merkitys alan veto- ja pitovoimaan.

Kehittämismenetelminä käytettiin sähköistä esihenkilöpaneelia lomakkeen esitestauksesta, kokeilevaa toimintaa, esitystä, sekä palaveria tuotoksen ideointiin, toimivuuteen, julkaisuun ja paneelista saadun palautteen läpikäymiseen liittyen. Aikataulumuutosten vuoksi kehittämistyön aikana luotu lomake uusitaan vasta myöhemmin kohdeorganisaation toimista hyödyntäen kehittämistyön tuloksia.

Perehdytyskeskustelulomakkeen ohjeistus koettiin selkeäksi, ytimekkääksi, sopivan pituiseksi ja ulkoasuun hyväksi. Ohjeistukseen toivottiin lisättäväksi aikataulu, milloin keskustelu on hyvä pitää. Lomakkeen teemat koettiin olevan hyviä, selkeitä, oleellisia ja monipuolisia. Teemojen alla olevat kysymykset koettiin pääosin hyödyllisiksi, mutta osa hieman hankalaksi käytännössä. Teemoissa ja kysymyksissä esiin nostettiin tarpeenmukainen ja soveltava käyttö. Erityisen tyytyväisiä lomakkeen sisällössä oltiin sen monipuolisuuteen, toimivuuteen keskustelussa, loogisuuteen, selkeyteen ja teemoihin. Lomake koettiin toimineen hyvin perehdytyskeskustelun pohjana ja vaikuttaneen positiivisesti avoimen ja dialogisen keskustelun syntymiseen. Perehdytyskeskustelukulttuurin kehittäminen koettiin positiivisena asiana. Perehdytyksen merkitys alan veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä ilmeni useissa taustatutkimuksissa.

Avainsanat (asiasanat)

Perehdytys, perehdytyskeskustelu, käyttäjäpaneeli, alan vetovoima, alan pitovoima

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Yli-Anttila, Neea

High-quality orientation and its importance for attraction and holding power - Preparation of the orientation discussion form for social and health personnel

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2023, 59 pages.

Master's Degree Programme in Project management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis was done as a development work for the social and health personnel of one of the welfare areas in Finland. The idea of the development work came from the needs of the welfare area. The purpose of the development work was to prepare a new orientation discussion form for social and health personnel. To clarify the form, instructions related to the use of the form and the orientation discussion were also composed. The goal of the form was to serve as the basis for an orientation discussion between the supervisor and the employee. In addition, the goal of the form was to create discussion topics related to orientation and facilitates the creation of an open and dialogical conversation between the supervisor and the employee. It was hoped by the target organization that the importance of familiarization to the industry's attraction and retention force would be discussed in the background research.

The development methods that were used included an electronic user panel from the pre-testing of the form, experimental action, presentation, as well as meetings related to product ideation, functionality, publication and analyzing the feedback received from the panel. Due to schedule changes, the form created during the development work will be finalized afterwards by the target organization using the results of this development work.

The instructions of the orientation discussion form were perceived as clear, concise, of a suitable length and good in appearance. A schedule for the optimal timing of the discussion was requested to be added to the guidelines. The themes of the form were perceived to be good, clear, relevant, and versatile. The questions under the themes were mostly perceived as useful, but some were found difficult in practice. Regarding themes and questions, appropriate and applicable use was highlighted. Regarding the content, particularly the form's versatility, logic, clarity, and its functionality in the discussion were perceived good. In general, the form was found to work well as a basis for the orientation discussion and had a positive effect on the creation of an open and dialogical discussion. The development of an orientation discussion culture was perceived as a positive thing. The importance of training as a factor that increases the attraction and retention of the industry was found in several studies.

Keywords/tags (subjects)

Familiarization, orientation discussion, user panel, attraction of the industry, holding power of industry

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	6
2	Perehdyttäminen	7
2.1	Laadukas perehdytys, sen arviointi ja seuranta	7
2.2	Perehdytyskeskustelu	11
3	Perehdyttäminen sosiaali- ja terveysalalla	16
3.1	Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö	16
3.2	Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön perehdyttäminen	17
3.3	Perehdyttämisen merkitys sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaan	18
4	Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tuotos	21
5	Kehittämistyön toteuttaminen	21
5.1	Kehittämismenetelmät	21
5.2	Aineiston keruu	24
5.3	Aineiston analysointi	27
6	Kehittämistyön tulokset	29
6.1	Esihenkilöpaneeli lomakkeen esitestauksesta	29
6.2	Lopullinen tuotos	32
7	Pohdinta	39
7.1	Tulosten tarkastelu.....	39
7.2	Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus.....	41
7.3	Johtopäätökset ja jatkokehittämisideat.....	44
	Lähteet	46
	Liitteet	52
	Liite 1. Perehdytyskeskustelulomake	52
	Liite 2. Perehdytyskeskustelun ohjeistus	54
	Liite 3. Sähköinen kyselylomake	55
	Liite 4. Saatekirje esihenkilöille perehdytyskeskustelusta	59
	Kuviot	
	Kuvio 1. Tehokkaan urakeskustelun keskeiset ulottuvuudet.....	13
	Kuvio 2. Keskustelun painopisteet.....	14
	Kuvio 3. Kehittämistyön prosessi.....	24
	Kuvio 4. Perehdytyskeskustelulomakkeen ensimmäinen sivu.....	26

Kuvio 5. Esimerkkikuvio kehittämistyön aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä.....	29
Kuvio 6. Yhteenveto esihenkilöpaneelin tuloksista.....	33–39

1 Johdanto

Perehdytystä tarvitaan uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssä tai vanhan työntekijän siirtyessä uusiin työtehtäviin. Perehdytyksen päämääränä on uusien asioiden ja työtehtävien ymmärtäminen ja oppiminen, sekä työyhteisöön ja organisaatioon sitoutuminen. (Joki 2021, 85.) Perehdytyksen avulla kehitetään työntekijöitä suunnitelmallisesti ja varmistetaan heidän osaamisensa. Perehdyttämisen tulee olla yksilöllistä ollakseen laadukasta. (Miettinen, Kaunonen ja Tarkka 2006, 63, 68). Onnistunut perehdytys vähentää uuden työntekijän virheitä ja lisää omatoimisuutta, mistä hyötyy taas muu työyhteisö (Joki 2021, 85).

Perehdytyksen seuranta on yksi oleellinen osa perehdytystä, minkä vuoksi uuden työntekijän kanssa on tärkeää käydä perehdytyskeskusteluja (Joki 2021, 95). Onnistunut työntekijän kanssa käyty keskustelu lisää työntekijän sitoutumista, edistää hyvinvointia ja auttaa parempaan suoriutumiseen työssä. Perehdytyskeskustelussa käydään läpi työntekijän suoritukseen ja kehittymiseen vaikuttavat asiat, luodaan näkemys nykytilasta ja käydään oppimismielessä läpi mennyttä aikaa. Perehdytyskeskustelu on sekä esimiehen, että alaisen työkalu. (Aarnikoivu 2010, 11, 65.) Sekä esihenkilö, että työntekijä voivat antaa toisilleen palautetta. Moleminpuolinen palaute kehittää työyhteisön tehokkuutta ja oppimista. Palautteella voidaan kehittää sen vastaanottajaa, lisätä motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhön, vähentää työn kuormittavuutta, sekä ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. (Kupias ym. 2015, luku 1.)

Miettisen, Kaunosen, Peltokosken ja Tarkan (2009, 76) mukaan useissa tutkimuksissa (Mishra & Strair 1993; Aiken, Havens & Sloane 2000; Galt 2000; Wong 2006) ilmenee, että yksi organisaation vetovoimatekijöistä sekä hoitohenkilöstön pysyvyyttä ja sitoutumista lisäävistä tekijöistä on onnistunut perehdyttäminen, joka on hyvin suunniteltu. Sairaanhoidajaliiton selvityksissä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista (Hahtela 2015, 24; Hahtela & Karhe 2021, 38) tulee ilmi, että erityisesti nuoret 25–35-vuotiaat sairaanhoitajat kokivat perehdytyksen heikoksi, mikä taas Mervi Flinkmanin (2014) mukaan on todennut lisäävän aikeita vaihtaa alaa. Strauss, Ovnat, Gonen, Lev-Ari ja Mizrahi (2016) tuovat tutkimuksessaan esiin, että vastavalmistuneiden sairaanhoitajien halu jäädä työskentelemään samalle osastolle on yhteydessä osaston perehdytysohjelmaan.

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistyönä hyvinvointialueen sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle. Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle uusi perehdytyskeskustelulomake. Lomakkeen selkeyttämiseksi laadittiin myös lomakkeen käyttöön ja perehdytyskeskusteluun liittyvä ohjeistus. Lomakkeen tavoitteena oli toimia esihenkilön ja työntekijän välisen perehdytyskeskustelun pohjana. Lisäksi lomakkeen tavoitteena oli luoda keskusteluaiheita perehdytykseen liittyen ja helpottaa avoimen ja dialogisen keskustelun syntymistä esihenkilön ja työntekijän välillä. Lomakkeen laadintaa edeltävässä taustatutkimuksessa toivottiin kohdeorganisaation toimesta tulevan ilmi perehdyttämisen merkitys alan veto- ja pitovoimaan. Kehittämistyön toteuttamiseen osallistui hyvinvointialueella työskenteleviä esihenkilöitä, sekä kehittämispäällikkö – ja ylihoitaja. Alkuperäisen suunnitelman mukaan kokeiluun lähetettyä lomaketta piti vielä uudistaa tämän kehittämistyön aikana, mutta aikataulumuutosten vuoksi kehittämisessä saatuja tuloksia hyödynnetään kohdeorganisaatiossa vasta myöhemmin. Esihenkilöpaneelin tuloksista laadittiin yhteenvedo. Tämän kehittämistyön taustatutkimuksessa esihenkilön ja uuden työntekijän välisiä keskusteluja, kuten kehityskeskusteluja kutsutaan perehdytyskeskusteluiksi.

2 Perehdyttäminen

2.1 Laadukas perehdytys, sen arviointi ja seuranta

Perehdytyksen päämääränä on uusien asioiden ymmärtäminen ja oppiminen sekä työyhteisöön sitoutuminen (Joki 2021, 85). Työntekijän tulee saada perehdytyksessä riittävät tiedot ja taidot työnsä toteuttamiseen (Mikkola ja Lehtinen 2019). Uusi työntekijä saa perehdytyksen kautta arvokasta tietoa työpaikan historiasta, kulttuurista, arvoista ja tavoitteista, sekä työn ja organisaation eri näkökannoista (Bauer 2010, 10). Laadukkaan perehdytyksen avulla kehitetään työntekijöitä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, sekä varmistetaan heidän osaamisensa. Perehdyttämisen tulee olla yksilöllistä ollakseen laadukasta. (Miettinen ym. 2006, 63, 68.) Onnistunut perehdytys vähentää uuden työntekijän virheitä ja lisää omatoimisuutta, mistä hyötyy taas muu työyhteisö (Joki 2021, 85). Kouluttautuessa keskitytään usein vain tiettyihin yksityiskohtiin, kun taas perehdytyksessä keskittyminen perustuu organisaation kokonaisuuteen. Työntekijän tulee ymmärtää, mitä organisaatio yrittää tehdä, miksi se tekee niin, ja miten työntekijä vaikuttaa siihen. Perehdytyksessä työntekijälle selviää, mikä hänen roolinsa on uudessa työyhteisössä ja organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Wallace 2009, 168.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työn vastaanottajan huolehtimaan työntekijän riittävästä perehdyttämisestä työhönsä ja sen olosuhteisiin, myös mahdollisten vaara- ja poikkeustilanteiden varalta. Lisäksi opetusta ja ohjausta tulee päivittää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Perehdytystä tarvitaan uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssään tai vanhan työntekijän siirtyessä uusiin työtehtäviin (Joki 2021, 85; Ahokas & Mäkeläinen 2013). Perehdytys kuuluu kaikille henkilöstöryhmille, myös vuokratyöntekijöille ja esihenkilöille (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Myös Minna Kurttilan ja Pia Aallon (2021) mukaan esimerkiksi pitkällä sairauslomilla tai perhevapailta olleille työntekijöille tulisi pitää samankaltainen perehdytysjakso, kuin uusille työntekijöillekin.

Uutta esihenkilöä perehdyttäessä tulee nostaa esiin esihenkilön toimintaympäristö ja vastuut, sekä hänen valtansa niin työntekijöihinsä, kuin muuhun organisaatioonkin. Yrityksen käytännön lisäksi läpi käytäviä asioita ovat esihenkilön rooli perehdyttämisessä, rekrytoinneissa, päätöksenteossa ja henkilöstön kanssa käytävissä keskusteluissa. (Joki 2021, 85, 87.) Kattava uuden työntekijän perehdyttäminen on aikaa vievää. Se kuitenkin sitouttaa perehdytettävän tekemään nopeammalla aikataululla organisaatiolle tulosta, vähentää työn turvallisuusriskejä ja luo uudelle työntekijälle turvallisemman olon ja positiivisemmän mielen. Perehdytyksen laajuuteen vaikuttaa työntekijän aiempi kokemus, ammatillinen osaaminen, ikä sekä tuleva rooli työyhteisössä. Esihenkilöasemaan perehdyttäessä perehdytysohjelma on laajempi muihin verrattuna. (Joki 2021, 85–87.) Työntekijän perehdyttäminen voi kestää muutamasta tunnista useampaan kuukauteen (Bauer 2010, 10).

Perehdytysrungon osa-alueita ovat valmistautuminen, työalueen esittely, sitouttaminen, hallinnolliset asiat, työtehtävien opettaminen, sekä palautteen saaminen ja vastaanottaminen. Valmistautumiseen kuuluvat esimerkiksi uuden työntekijän oma perehdytysohjelma ja henkilökohtaiset asiat, kuten työpiste. Työalueen esittelyyn sisältyy kollegat ja rakennukset. Sitouttaminen pitää sisällään muun muassa organisaation arvot ja strategian. Hallinnollisiin asioihin sisältyy palkanlaskenta, tietoturvakäytännöt ja henkilöstöedut. Palautteen saamiseen ja vastaanottamiseen on hyvä sopia kalentereista ajat esimerkiksi perehdytyksen väli- ja loppukeskusteluille. (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2022.) Perehdyttämisen perusasioihin kuuluvat Sheila Grosdidierin (2013) mukaan muun muassa perehdytys suunnitelman tekeminen, uuden työntekijän esitleminen uusille kollegoilleen, hänen osaamis- ja oppimistapojensa huomioiminen ja osaamisen säännöllinen tarkistaminen, sekä oppimispäiväkirjan pitämiseen ohjeistaminen (Grosdidier 2013, 536). Bauerin (2010) mukaan organisaa-

tion parhaita käytänteitä perehdyttämisessä ovat perehdytysohjelman- ja suunnitelman käyttö, ohjelman seuraaminen ja johdonmukainen toteuttaminen, osallistavuus, sidosryhmien mukaan ottaminen suunnitteluun, sekä selkeys tavoitteiden, roolin, vastuiden ja aikajanan kanssa. (Bauer 2010, 16.) Uuden työntekijän osaamisalueisiin kuuluvat omat työtehtävät, tiimityöskentely, organisaatio, toimiala, työsuhteosaaminen ja perusosaaminen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, luku 3). Nykäsen ja Uusitalon (2018) mukaan nuorten perehdyttämisessä huomioitavia asioita ovat ennakointi, kokemattomuuden huomiointi ja erityisesti kysymiseen kannustaminen (Nykänen & Uusitalo 2018, 11–12).

Laadukas perehdytysohjelma pitää sisällään hyvän perusrungon, ottaa huomioon perehdytettävän aiemman osaamisen ja taustat, sekä mahdollistaa kehittymisen jatkuvan palautteen ansiosta. Yksi tärkeimmistä perehdytyksen ominaisuuksista on luoda työntekijälle vahva sitoutuminen työhönsä. (Hietala ym. 2022.) Diane Arthurin (2005) mukaan hyvä perehdytysohjelma auttaa säilyttämään työntekijät. Arthur mainitsee Jacksonvillessä sijaitsevan HR-konsulttiyritys Manchester Inc:n tekemästä tutkimuksesta, että lähes 60 prosenttia tutkimukseen vastanneista yrityksistä ilmoitti paranneltujen perehdytysohjelmien lisänneen etulinjan työntekijöiden pysyvyyttä. (Arthur 2005, 260.) Worlun, Mugrin ja Akpakipin (2017) mukaan Klein ja Weaver (2000) osoittavat tutkimuksessaan, että organisaatioon mukautui muita työntekijöitä paremmin ne, jotka olivat osallistuneet perehdytysohjelmaan. Perehdytysohjelma vaikuttaa positiivisesti uusien työntekijöiden sosiaalisuuteen ja asenteeseen työtä kohtaan. (Worlu, Mugri & Akpakip 2017, 220.) Myös Bauerin (2010) mukaan perehdytysohjelmat auttavat sosiaalisen roolin kehitystä saaden uudet työntekijät tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöönsä (Bauer 2010, 10). Hyvin suunniteltu perehdytysohjelma lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon, auttaa työntekijää tuntemaan itsensä arvostetuksi, lisää luottamusta ja edistää positiivista kommunikointia kollegoiden sekä esimiesten kesken (Wallace 2009, 169). Worlun ja kumppaneiden (2017) mukaan kiihtyvien muutosten ja jatkuvan kilpailutuksen myötä yritykset, jotka kiinnittävät huomiota työntekijöiden perehdyttämiseen pärjäävät paremmin kuin ne, jotka kiinnittävät vain vähän tai ei lainkaan huomiota siihen (Worlu ym. 2017, 219).

Uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssään, hänellä on ainutlaatuinen tilaisuus luoda identiteettinsä kollegoidensa kanssa ja tulla nähdyksi sellaisena, kuin hän on parhaimmillaan. Daniel M. Cablen, Francesca Ginon ja Bradley R. Staatsin (2013) tutkimuksessa ilmenee, että paras tapa edistää tätä ainutlaatuista tilaisuutta on kannustaa työntekijöitä käyttämään tunnusomaisia vahvuuksiaan

päivittäin heti alusta alkaen. Tutkijat ovat luoneet neljä periaatetta, jotka auttavat organisaatioita ja johtajia toteuttamaan perehdytysprosessille hyvän alun. Ensimmäinen periaate kehottaa rikkomaan perinteisen ajatuksen työstä ”ansana”, jossa työntekijät määrätään suorittamaan ennalta määrättyjä työtehtäviä, ja jota tekemällä he vain rahoittavat elämäänsä. Työntekijät haluavat käyttää omia vahvuuksiaan, ja sen vuoksi heitä tulee kannustaa olemaan aidosti oma itsensä. Toinen periaate on uuden työntekijän omien vahvuuksiensa löytämisessä auttaminen. Vahvuuksia voi auttaa löytämään esimerkiksi erilaisten kysymysten avulla, joissa voidaan pohtia muun muassa henkilökohtaiseen parhaaseen suoritukseen vaikuttavia asioita ja heidän omia ainutlaatuisia piirteitään. Kolmas periaate koskee uuden työntekijän tutustumisen helpottamista muihin organisaation jäseniin. Esitelytilanne tulisi järjestää niin, että työntekijä voi tehdä sen tavalla, joka vastaa hänen aitoja vahvuuksiaan. Viimeisenä periaatteena Cable ja kumppanit nostavat esiin johtajien kehittämään uusia tulokkaita pohtimaan, kuinka heidän omia vahvuuksiaan voidaan soveltaa työhön. Kun perehdytys korostaa työntekijöiden aidosti parhaita puolia, työntekijä saa enemmän nautintoa ja tarkoitusta työlleen, mikä hyödyttää työntekijän lisäksi myös työnantajia. (Cable, Ginon & Staats 2013, 26–27.)

Mikkolan ja Lehtisen (2019) mukaan useampi tutkimus (Griffin, Colella & Goparaju 2000; Klein & Weawer 2000; Wallace 2009) osoittaa, että työhön perehtyminen on kriittinen vaihe niin uudelle työntekijälle kuin organisaatiollekin. Lisäksi perehdytys voi vaikuttaa työn suoritukseen, työntekijän motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Sekä Miettisen, Kaunosen ja Tarkan (2006), Jokisaaren, Toppinen-Tannerin, Wallinin, Varjeen, Hakasen ja Vuoren (2011), että Worlun ja kumppaneiden (2017) tutkimuksissa nousee esiin, että perehdytyksellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen. Miettinen ja kumppanit (2006) tuovat tutkimuksessaan esiin, että perehdytys koettiin vaikuttavan myönteisesti ilmapiiriin, luovan hyvää yhteishenkeä, lisäävän työpaikan houkuttelevuutta ja työssä viihtymistä. (Mikkola & Lehtinen 2019; Miettinen ym. 2006, 66; Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen ja Vuori 2011, 23; Worlu ym. 2017, 219.) Nikhita Kumarin ja Suruchi Pandeyn (2017) tutkimuksessa ilmenee, että uusista työntekijöistä suurin osa ei ollut tyytyväisiä nykyiseen perehdytysprosessiin. Ensimmäinen päivä uudessa työssä koettiin tärkeänä työssä viihtyvyyden kannalta. Jos työntekijä ei tuntenut itseään tervetulleeksi ensimmäisenä päivänään, todennäköisyys hänen lähtemiselleen kuukausien tai vuoden sisällä kasvoi. (Kumar & Pandey 2017, 198.) Myös Bauerin (2010) mukaan tutkimus osoittaa, että uuden työntekijän urakehitys asettuu jo ensimmäisten kahden viikon aikana, joten työntekijän ensimmäisestä päivästä tulisi tehdä erityinen (Bauer 2010, 16).

Esihenkilön rooli perehdytyksessä on tärkeä. Perehdyttämisen toteutumisen vastuu kuuluu esihenkilölle tai henkilöstöasiantuntijalle (Joki 2021, 89). Worlun ja kumppaneiden (2017) tutkimuksen tulokset paljastavat, että esihenkilön tulee varmistaa perehdytyksen toteutuminen, koska se muodostaa perustan työntekijän tyytyväisyyden lisäksi työntekijän kehittymiselle (Worlu ym. 2017, 219). Esihenkilö huolehtii perehdyttämisen aikataulusta ja resursseista, sekä toimii merkittävässä roolissa palautteen ja tiedon jakamisessa uudelle työntekijälle (Jokisaari ym. 2011, 1; Kupias ym. 2014, luku 3). Perehdyttämisen johtaminen tarkoittaa perehdytyksen suunnitelmallisen toteutumisen ja laadukkaan oppimisympäristön toteutumisen varmistamista (Kupias ym. 2014, luku 3).

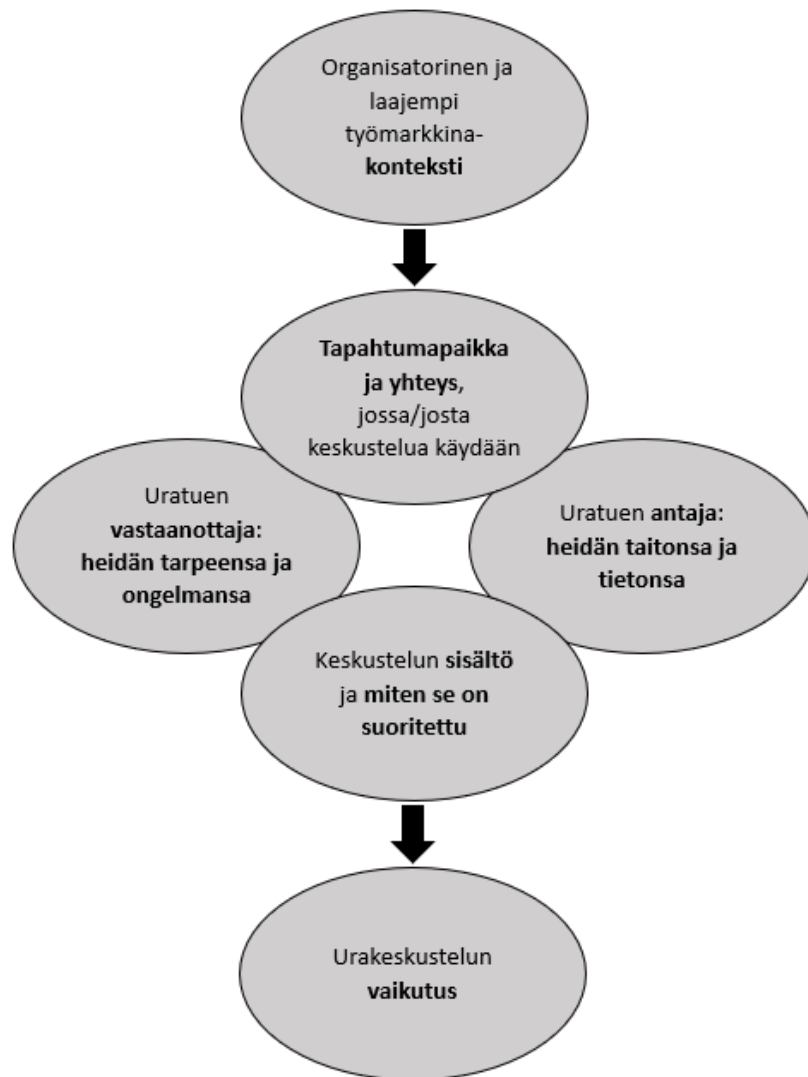
2.2 Perehdytyskeskustelu

Uuden työntekijän aloittaessa perehdytysjaksonsa, perehdyttäjän ja uuden työntekijän on hyvä käydä perehdyttämishjelmaa läpikäyvä keskustelu. Keskustelussa on tärkeää ilmetä työntekijän rooli työyhteisössä, sekä aikataulu, milloin perehdytettävän tulee osata toimia omatoimisesti työssään. (Joki 2021, 86.) Perehdytyksen seuranta on yksi oleellinen osa perehdytystä, minkä vuoksi esihenkilön on tärkeää käydä perehdytyksessä olevien työntekijöidensä kanssa perehdytyskeskusteluja. Keskustelussa perehdytettävä voi viimeistään tuoda ilmi, jos hän kokee jossain asiassa esimerkiksi lisätuen tarvetta tai jokin asia on tuottanut ongelmia. Keskustelussa läpi käytäviä asioita voivat olla kuulumisten vaihdon lisäksi työtehtävien haltuun otto, perehdyttämisen onnistuminen, mahdolliset vaikeuksia tai hämmennystä aiheuttaneet asiat, työntekijän henkilökohtaiset onnistumiset, työyhteisöön liittyvät asiat, avun ja tuen tarve, sekä kokemukset niiden saavutettavuudesta. (Joki 2021, 86, 95–96.; Nykänen & Uusitalo 2018, 11–14.) Myös Kurttila ja Aalto (2021) ovat esitelleet teoksessaan esimerkkikysymyksiä esihenkilön ja työntekijän välisiin keskusteluihin. Hyvinvointiin liittyvistä asioista voidaan keskustelun aikana ottaa esille esimerkiksi työntekijän kokemus omasta hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä. (Kurttila & Aalto 2021, 251.)

Perehdytyskeskustelun tarkoituksena on kehittää työntekijää. Onnistunut työntekijän kanssa käyty keskustelu lisää työntekijän sitoutumista, edistää hyvinvointia ja voi auttaa parempaan suoriutumiseen työssä. Perehdytyskeskustelussa käydään läpi työntekijän suoritukseen ja kehittymiseen vaikuttavat asiat, luodaan näkemys nykytilasta ja käydään oppimismielessä läpi mennyttä aikaa. Perehdytyskeskustelu on sekä esimiehen, että alaisen työkalu. Sen ydin koostuu organisaation tavoitteista, strategiasta, arvoista, perustehtävästä ja visiosta. Työhönsä sitoutunut, osaava, osaa-

mistaan kehittävä ja motivoitunut työntekijä on osa organisaation menestystä ja tavoitteiden saavuttamista edistävästä tekijöistä. Ensimmäistä kertaa keskustelua käydessä, keskustelun voi jakaa tavoite- ja tuloskeskusteluun. Tavoitteiden ollessa jo alkuun esimiehen ja työntekijän välillä selkeät, voidaan suoritusta arvioida onnistuneesti. (Aarnikoivu 2010, 11, 63, 65–66, 68, 70–71; Aarnikoivu 2016, 89.)

Kuviossa 1. esitellään tehokkaan urakeskustelun keskeiset ulottuvuudet. Keskusteluun vaikuttaa organisaation kulttuuri, sekä meneillään olevat menetelmät ja käytänteet. Kuvion keskellä on neljä osiota, jotka liittyvät keskusteluun osallistuviin henkilöihin, keskustelutilanteeseen ja itse keskustelun sisältöön. Kaikki neljä osaa vaikuttavat siihen, miten keskustelu vaikuttaa yksilöön ja myöhemmin tehtäviin käytännön toimiin. (Hirsh, Jackson & Kidd ym. 2001, 5–6.)



Kuvio 1. Tehokkaan urakeskustelun keskeiset ulottuvuudet (Hirsh ym. 2001, 6, muokattu).

Ennen perehdytyskeskustelun käymistä on tärkeää, että esihenkilön lisäksi myös työntekijällä on tiedossa keskustelussa läpi käytävät aiheet. Tällöin työntekijä voi valmistautua keskusteluun esimerkiksi pohtimalla etukäteen asioita, joita hän erityisesti haluaa nostaa esiin keskustellessaan esihenkilönsä kanssa. Esihenkilön valmistautuminen keskusteluun on myös erityisen tärkeää, jotta molemminpuolinen motivaatio keskusteluun säilyy. (Aarnikoivu 2016, 115–116, 119.) Myös Hirsh ja kumppanit (2001, 21) osoittavat tutkimuksessaan, että keskustelun molempien osapuolien on hyödyllistä käyttää aikaa keskusteluun valmistautumiseen, jotta keskustelusta voidaan saada irti kaikki haluamat asiat. Työntekijän ja esihenkilön välisien keskusteluiden apuna olevissa lomakkeissa tärkeimmät aiheet ovat Aarnikoivun (2016) mukaan tavoitteet, tulokset ja kehittyminen. Lomakkeiden

käytössä tärkeää on muistaa niiden olevan vain tukimateriaalia, jotta avoin vuorovaikutus keskustelijoiden välillä ei katoa. Jos keskustelijat keskittyvät vain lomakkeen etenemiseen, keskustelu voi jäädä rajoittuneeksi. Perehdytyskeskustelun kestoja tärkeämpää on, että tärkeät aiheet tulevat käsitellyiksi. (Aarnikoivu 2016, 109–113, 115.)

Kuviossa 2. esitellään Aarnikoivun (2016) mukaiset keskustelun painopisteet. Keskustelussa käydään läpi menneen ajan tapahtumia ja pohditaan, miksi asiat ovat tapahtuneet ja mitä niistä voidaan oppia. Nykytilanteesta keskusteltaessa pohditaan sen hetkistä tilannetta, vahvuuksia, sekä asioita, joita voidaan edelleen kehittää. Keskustelu painottuu tulevaisuuteen, jolloin työntekijän kanssa asetetaan uusia tavoitteita ja keskustellaan niiden saavutettavuudesta laajemmin. (Aarnikoivu 2016, 90.)

Mennyt aika 15 %	Nyky aika 10 %	Tulevaisuus 75 % →
<ul style="list-style-type: none"> • Mitä on tapahtunut? (Yhteenveto) • Miksi? (Mikä selittää onnistumiset ja epäonnistumiset?) • Mitä voidaan oppia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Missä ollaan nyt? • Mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja kehityskohdat? 	<ul style="list-style-type: none"> • Välitavoitteet • Mitä tavoitellaan? <ul style="list-style-type: none"> ▪ Miksi? ▪ Miten? ▪ Kuka? ▪ Milloin?

Kuvio 2. Keskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2016, 90, muokattu).

Boris Groysberg & Michael Slind (2012) kertovat osoittaneensa, että älykkäät johtajat käyvät työntekijöidensä kanssa enemmän tavallisia henkilökohtaisia keskusteluja, kuin kertovat luettelomaisesti komentoja ylemmältä taholta. Tutkijat ovat tunnistaneet neljä keskustelun elementtiä kehittäessään uutta keskustelumallia. Elementit ovat intiimiys, vuorovaikutteisuus, osallisuus ja tarkoituksellisuus. Intiimiyteen kuuluvat esimerkiksi kuunteleminen, luottamuksen luominen ja henkilökohtaisuus, vuorovaikutteisuuden vuoropuhelun edistäminen, osallisuuden työntekijän roolin levittäminen ja tarkoituksellisuuden tarkoituksen toteuttaminen. Esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa on tärkeää, että molemmat ovat vastavuoroisesti mukana keskustelussa. Johtajat, jotka ottavat työntekijöidensä kanssa käytävät keskustelut tosissaan, ymmärtävät, milloin heidän tulee lopettaa puhuminen ja aloittaa kuunteleminen. Todellinen kuuntelija ottaa myös

henkilökohtaisen ja suoran kritiikin vastaan. Rikas ja palkitseva keskustelu on avointa ja sisältää käsitteiden siirtämistä, mitä keskustelulla halutaan saavuttaa. (Groysberg & Slind 2012, 4–8.)

Jokisaari ja kumppanit (2011) tuovat tutkimusraportissaan ilmi, että vuorovaikutus esimiehen ja uuden työntekijän välillä vaikuttaa työssä suoriutumiseen. Tutkimuksessa nousi esiin, että erityisesti vuorovaikutuksellista perehdytystä ja esimiehen tukea pidettiin tärkeänä. Uudet työntekijät kokivat tärkeiksi esimiehen kanssa vietetyn ajan ja keskustelun, sekä mahdollisuuden tuoda ilmi mieltä painaneet asiat. Avoimet välit esimiehen kanssa auttoivat pääsemään mukaan paremmin työyhteisöön. Esimiehen lisäksi haastateltavat kokivat kollegoiden tuen tärkeäksi perehdytyksen aikana. (Jokisaari ym. 2011, 22–23, 28–29.)

Valmentavan johtamisotteen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijän työskentelyyn ja suoriutumiseen. Valmentava johtaja ei anna suoria neuvoja tai käskyjä, vaan asettaa kysymyksiä ja kuuntelee työntekijäänsä. Kuuntelemisen ja kysymisen lisäksi kannustaminen kuuluu valmentavan johtajan tärkeimpiin taitoihin. Kannustaminen edesauttaa työntekijän kehittymistä. (Kurttila & Aalto 2021, 14–18; Joki 2021, 124.) Avoimuus ja arvostuksen osoittaminen luovat avoimen vuorovaikutuksen esihenkilön ja työntekijän välille. Valmentavaa keskustelua käydessä kuuntelemisen merkittävyys kasvaa. Yhteenvedon laatiminen ja tarkennettujen kysymysten kysyminen kertoo aidosta läsnäolosta. Lisäksi se varmistaa, että molemmat ovat ymmärtäneet samoin läpi käydyn asian. (Kurttila & Aalto 2021, 19.)

Tehokas kommunikaatio työpaikalla on tärkeää useasta syystä. Adu-Oppongin ja Agyin-Birikorangan (2014) mukaan avoin ja vaivaton kommunikointi lisää tyytyväisyyttä työhön ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Avoin kommunikointi vähentää konfliktitilanteita, parantaa työn tuottavuutta, luo toimivan työyhteisön ja auttaa hyödyntämään resurssit oikein. (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang 2014, 209.) Hyvän kommunikaation tärkeyttä työsuhteiden ylläpitämisessä on vaikea korostaa liikaa. Palautteen pyytäminen ja jaetun asian vahvistaminen ovat olennaisia tapoja vahvistaa keskinäistä ymmärrystä. (Berman & Berman 2011, 32, 37.) Jennifer M. Kiddin, Wendy Hirshin ja Charles Jacksonin (2004) tutkimuksessa nostettiin uratuen antajan ominaisuuksista ja käyttäytymismalleista tehokkaassa keskustelussa esiin hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa, haasteensa ja neuvonsa, helpottavat taidot, keskustelun hallinnan, tiedottamisen, palautteen annon, sekä hänen asemansa,

tietonsa ja kokemuksensa. Uratuen antajan kiinnostuksen puute yksilöä kohtaan, liian ohjaava keskustelutyyli, kuuntelemattomuus ja empatian puute nostettiin tutkimuksessa tehottoman keskustelun ominaisuuksiksi. (Kidd, Hirsh & Jackson 2004, 236.) Paul Falconen (2016) mukaan loistavat johtajat ovat loistavia keskustelijoita. Loistavat keskustelijat ovat valmiita vaikeisiin keskusteluihin ja pitämään vastapuolet vastuullisina. He eivät viivyttele kehujen jakamisessa ja rakentavan palautteen antamisessa, mutta he puuttuvat myös pieniin esteisiin välttääkseen mahdolliset suuremmat ongelmat. He ovat empaattisia, kuuntelevat ja ymmärtävät yhteistyön merkityksen. Loistavat keskustelijat tiedostavat keskustelujen olevan kaksisuuntaisia. Tarinoilla on aina kaksi puolta, joista hän pyrkii näkemään molemmat puolet. (Falcone 2016, 59, 61–62.)

Työntekijän aloittaessa uudessa työssään, kannustavan ja myönteisen palautteen antamiseen tulee panostaa ja sitä tulee antaa riittävästi (Kupias, Peltola & Saloranta 2015, luku 4). Työntekijät haluavat esihenkilöltään aikaa ja huomiota, kehittävää palautetta, huomiota heidän ponnisteluistaan sekä näkemyksen siitä, miten heidän työnsä sopii suurempaan kuvaan (Green 2013, 5). Sekä esihenkilö, että työntekijä voivat antaa toisilleen palautetta. Molemminpuolinen palaute kehittää työyhteisön tehokkuutta ja oppimista. Palautteella voidaan kehittää sen vastaanottajaa, lisätä hyvinvointia, motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhön, sekä ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. (Kupias ym. 2015, luku 1.) Työympäristön ollessa ystävällinen ja kannustava, työntekijät uskaltavat tuoda ilmi ideoitaan ja ajatuksiaan esihenkilöille. Kun heidän palautettaan kuunnellaan, motivoituvat he tekemään työnsä paremmin ja tuntevat olevansa arvostettuja organisaatiossaan. (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang 2014, 209.) Rakentavan palautteen antamisessa ei tulisi pelätä suorutta tai rehellisyyttä (Hirsh ym. 2001, 21).

3 Perehdyttäminen sosiaali- ja terveysalalla

3.1 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstö

Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä määrittelee terveydenhuollon henkilöstöön kuuluvaksi laillistetun, luvan saaneen ja nimikesuojatun ammattihenkilön. Laillistettuna ammattihenkilönä voivat toimia ammatinharjoittamisoikeuden saaneet henkilöt. Nimikesuojattuna ammattihenkilönä voivat toimia muutkin henkilöt, jotka ovat saaneet riittävästi koulutusta, kokemusta ja ammattitaitoa. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559, 7.12.2007/1200.) Laillistettuja terveydenhuollon ammattihenkilöitä ovat muun muassa farmaseutit, fysioterapeutit, sairaanhoitajat,

terveydenhoitajat, kättilöt, lääkärit, röntgenhoitajat ja toimintaterapeutit. Nimikesuojattuihin ammattihenkilöihin kuuluvat esimerkiksi lähihoitajat, hammashoitajat, apuvälineteknikot, psykoterapeutit, sairaalakemistit ja sairaalamikrobiologit. (Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/1994.)

Sosiaalihuollon henkilöstöön lukeutuvat laillistetut ja nimikesuojatut ammattihenkilöt. Heidän työnsä tavoitteena on hyvinvoinnin ja sosiaalisen toimintakyvyn tukeminen, osallisuuden lisääminen, syrjäytymisen ennaltaehkäisy ja yhdenvertaisuudesta huolehtiminen. (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstöstä 26.6.2015/817.) Sosiaalialan ammattikorkeakoulututkintoja ovat sosionomi, geronomi ja rikosseuraamusala. Sosiaalihuollon ammatteja ovat muun muassa sosiaalialan ohjaaja, lähihoitaja ja sosiaalialan erityisasiantuntija. Sosiaalialan erityisasiantuntijoihin lukeutuvat sosiaalityöntekijät, koulukuraattorit, lastenvalvojat sekä sosiaalisihteerit. (Lith 2021, 25, 47.)

3.2 Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstön perehdyttäminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön osaamisesta ja riittävydestä vastaa sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö vaikuttaa potilasturvallisuuden laatuun ja työn tuloksellisuuteen. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö n.d.) Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstön osaamisalueita ovat Tehyn (2018) tekemän selvityksen mukaan kliininen osaaminen, johtaminen, vuorovaikutusosaaminen, eettinen osaaminen, työelämäosaaminen, perusosaaminen, laajentuva osaaminen, elinikäinen oppiminen, hyvinvointiteknologia sekä monikulttuurinen osaaminen. Tutkimuksessa osallistujat nostivat yhdeksi tärkeäksi oppimisen toimintatavaksi perehdyttämisen. Muuttuvassa maailmassa perehdytyksen tulee olla yhä järjestelmällisempää. (Coco & Kurtti 2018, 10.)

Sairaanhoitajan perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä moniulotteista osaamista. Perehdyttämisen ulottuvuuksia ovat vuorovaikutusosaaminen, yksilöllisen ohjausosaamisen oppimisosaaaminen, perehdytysmenetelmäosaaminen, palautteenanto- ja arviointiosaaminen sekä reflektioosaaminen. Perehdyttämistä varten on hyvä tarjota erillinen täydennyskoulutus, joka pitää sisällään eri osaamisen ulottuvuudet. Osaamista vahvistaa perehdyttäjän ammatilliset ja persoonalliset ominaisuudet. (Voutilainen, Haapa & Jokiniemi 2019, 8–10.) Aittovaaran, Kylmän, Raudan, Meriön, Junttilan, Paavilaisen ja Haapan (2022) tutkimuksessa perehdyttäjiin yhdistettiin asiantuntijuus, palautteenanto, sekä onnistunut perehdytysuhde. Tutkimukseen osallistuneet teho- ja leikkausosastojen uudet työntekijät kokivat perehdyttäjensä asiantunteviksi. He kokivat, että suhde perehdyttäjän

kanssa oli onnistunut, kun he olivat keskenään yhdenvertaisia ja yhteistyö oli toimivaa. (Aittovaara, Kylmä, Rauta, Meriö, Junttila Paavilainen & Haapa 2022, 23, 25.)

Aittovaaran ja kumppaneiden (2022) tutkimuksessa uudet työntekijät leikkaus- ja teho-osastoilla kokivat olevansa aktiivisia toimijoita perehdytyksen aikana. Aiempi työkokemus koettiin hyödyllisenä. Oppimiseen vaikuttivat edistävästi erilaisten tapojen mahdollistaminen, kuten tilanteiden toisto. Perehdytykseen vaikuttivat negatiivisesti yhteisen linjan puuttuminen ja yksilöllisten erojen huomiotta jättäminen. Työntekijät kokivat tärkeäksi avoimen keskustelun niin muiden työntekijöiden, kuin esihenkilöidenkin kanssa. Työyhteisön myönteisyys perehdytystä kohtaan ja prosessin suunnitelmallisuus nostettiin positiivisina tekijöinä perehdytyksen onnistumisessa. (Aittovaara ym. 2022, 23, 25–26.) Miettisen ja kumppaneiden (2006) tutkimuksessa hoitotieteen opiskelijat nostivat tärkeiksi asioiksi perehdytyksessä perustehtävien opettamisen, toimintasuunnitelman ja toimintaperiaatteiden esittelemisen, sekä työvuoroihin liittyvät asiat. Lisäksi he kokivat, että vastualueiden, velvollisuuksien, uuden työntekijän roolin ja työyhteisön esitleminen olivat tärkeitä perehdytyksen aikana. Myös organisaation toiminnan esitleminen koettiin tärkeäksi. (Miettinen ym. 2006, 67.)

Tehyn (2020) tutkimuksessa erikoissairaanhoidossa tarvittavasta osaamisesta yli 80 prosenttia vastanneista ilmoitti, että heillä oli nimetty ohjaaja tai mentori perehdytyksen aikana. Perehdytysohjelmat kestivät eri yksiköissä päivästä jopa yli vuoteen, ja pienellä osalla niitä ei ollut ollenkaan. Lääkehoidon osaaminen koettiin tärkeimmäksi osaamisalueeksi. (Coco 2020, 8–9.) Antikaisen, Terkamo-Moisio ja Haggman-Laitilan (2021) tutkimuksessa liittyen hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointiin ja työskentelyyn koronapandemian aikana ilmeni, että perehdytyksen vähäisyys vaikutti eettisen kuormituksen lisääntymiseen. Osa vastaajista koki jääneensä ilman perehdytystä, kun taas osalla perehdytys oli kestänyt kymmenistä minuuteista useampaan viikkoon. (Antikainen, Terkamo-Moisio & Haggman-Laitila 2021.)

3.3 Perehdyttämisen merkitys sosiaali- ja terveystalouden veto- ja pitovoimaan

Vetovoimalla tarkoitetaan voimaa, joka vetää ja houkuttelee työntekijää puoleensa, pitää työntekijät, ja lisää heidän työimuaan. Kun organisaatio on vetovoimainen, työntekijäkokemukset ovat positiivisia ja työnantajabrändi on kiinnostusta herättävä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1–1.2.) Jotta työntekijät saadaan pysymään yrityksessä, tarvitaan pitovoimaa (Isola 2023). Pekka Lithin

(2021) raportissa ilmenee, että sosiaali- ja terveysalan perustutkinnon, sekä välinehuoltoalan perustutkinnon vetovoima on laskenut viime vuosien aikana. Myös ammattikorkeakoulututkinnoista sosiaali- ja terveysaloille sopivien tutkintojen vetovoima oli laskenut vuosina 2016–2020. Vetovoimaisimpia sosiaali- ja terveysaloista vuonna 2020 olivat suunterveydenhuolto ja kuntoutus. Terveysalan opiskelijoiden määrä oli laskenut, kun taas sosiaalialan opiskelijoiden määrä nousut. Vuosina 2015–2018 hoitotyön ja terveystekniikan työllisyysaste oli keskiarvoa parempi. Sosiaali- ja terveysalalle soveltuvissa yliopistotutkinnoissa vetovoima on kasvanut vuosien aikana. Lääketiede ja hammaslääketiede olivat suosituimpia aloja. Sosiaalitieteiden vetovoima oli alentunut muihin verrattuna vuonna 2020. Työllisyysaste sosiaali- ja terveysalan yliopistotutkinnon suorittaneilla oli korkea. (Lith 2021, 38, 49, 52, 57, 64.)

Eri Suomen kaupungeissa toiminut Osaamo- hanke kehitti väestön työllistymistä ja koulutukseen ohjautumista uusien palveluiden ja ratkaisujen avulla. Hankkeen keskustelutyöpajoissa nousi esiin, että sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaan vaikuttavat erityisesti mielikuvat alasta ja työnantajista. Sosiaalinen media levittää tietoa työnantajista herkästi ja esimerkiksi huono perehdyttäminen leviää helposti muiden tietoon. Pitovoimatekijöistä nostettiin esiin työntekijän mahdollisuus kehittyä urallaan ja omassa osaamisessaan. Johtajat nostivat työpajoissa esiin laadukkaan perehdytyksen merkityksen sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä. (Kemmo, Jääskeläinen & Pakkamäki 2022, 58–59, 61.) Hoitotyön johtajille suunnatussa Sairaanhoidajaliiton selvityksessä (2020) vastaajat kokivat vetovoimaisuutta lisääviksi tekijöiksi hyvän työilmapiirin ja yhteishengen, kehittämismyönteisen työyhteisön, monipuolisen työn, erikoisosaamisen ja hyvän johtamisen. Heikentäviksi tekijöiksi johtajat kokivat muun muassa pulan työntekijöistä ja resursseista, huonon palkkatason, kiireen ja pulan osaajista. (Sairaanhoidajaliiton selvitys 2020, 8–9.)

Cocon ja Roosin (2020) tutkimuksessa lähihoitajat kokivat alansa vetovoiman heikoksi, mutta kokivat työnsä kuitenkin merkitykselliseksi. Tutkimukseen vastanneet hoitajat arvioivat perehdytyksensä lyhyeksi, eikä perehdytysohjelmaa noudatettu. Tärkeitä osaamisalueita lähihoitajan työssä koettiin olevan muun muassa lääkehoito, vuorovaikutuksen hallinta ja perushoito. Erityisesti lääkeshoidon osaaminen koettiin tärkeäksi ja siihen tuleekin panostaa tulevaisuudessa esimerkiksi koulutuksien avulla. (Coco & Roos 2020, 5, 20, 22.) Myös sairaanhoidajat kokivat Cocon (2019) mukaan työnsä merkitykselliseksi, vaikkakaan ei vetovoimaiseksi. Vetovoimaisuutta lisääviksi koettiin erityisesti palkkojen nostaminen ja henkilöstöressurssien lisääminen. Tutkimuksessa vain yksi

henkilö mainitsi erikseen koulutetun henkilöstön ja riittävän perehdytyksen vetovoimaisuutta lisääväksi tekijäksi. (Coco 2019, 5, 10.)

Miettisen ja kumppaneiden (2009, 76) mukaan useissa tutkimuksissa (Mishra & Strair 1993; Aiken, Havens & Sloane 2000; Galt 2000; Wong 2006) ilmenee, että yksi organisaation vetovoimatekijöistä sekä hoitohenkilöstön pysyvyyttä ja sitoutumista lisäävistä tekijöistä on onnistunut perehdyttäminen, joka on hyvin suunniteltu. Sairaanhoidajaliiton selvityksissä sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista (Hahtela 2015, 24; Hahtela & Karhe 2021, 38) tulee ilmi, että erityisesti nuoret 25–35- vuotiaat sairaanhoitajat kokivat perehdytyksen heikoksi, mikä taas Flinkmanin (2014) mukaan on todennut lisäävän aikeita vaihtaa alaa. Hahtelan ja Karheen (2021) tutkimuksessa päivityksen henkilökunta oli tyytymättömiä muihin verrattuna, mihin johti palkkojen lisäksi henkilöstömitoitukseen, perehdytykseen ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät (Hahtela & Karhe 2021, 38). Myös Korkiakankaan, Koiviston, Olinin ja Laitisen (2022, 6) tutkimuksessa alan vetovoimaisuuteen vaikuttivat uuden työntekijän saama tarvittava ohjaus ja tuki, sekä riittävä ja hyvä perehdyttäminen. Strauss, Ovnat, Gonen, Lev-Ari ja Mizrahi (2016) tuovat tutkimuksessaan esiin, että vasta valmistuneiden sairaanhoitajien halu jäädä työskentelemään samalle osastolle oli yhteydessä osaston perehdytysohjelmaan. Flinkmanin (2014) tutkimuksessa nousee esiin, että nuorilla sairaanhoitajilla oli melko suuret aikomukset jättää ammattinsa erinäisten syiden vuoksi. Syitä ammatista poistumiseen olivat esimerkiksi henkilökohtainen työuupumus, korkeat vaatimukset, huonot kehittymismahdollisuudet sekä alhainen tyytyväisyys työtä kohtaan. (Flinkman 2014, 77.) Myös Helanderin, Roosin ja Suomisen (2019, 187) tutkimuksessa riittämätön ja laadultaan huono perehdyttäminen nostettiin syyksi nuorten sairaanhoitajien poistumiseen hoitoalalta. Anton Shufutinsky ja Ryan Cox (2019) tutkivat milleniaalien kokemuksia perehdytysohjelmista sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tuloksissa ilmenee, että perehdytysohjelmat olivat yleensä riittämättömiä ja perehdytys puutteellista. Osa tutkimukseen osallistuneista koki perehdytyksen tehottomaksi, sekä sen sisältäneen turhia ja tarpeettomia käytänteitä. (Shufutinsky & Cox 2019, 9–10.) Myös Straussin ja kumppaneiden (2016) tutkimuksessa vain puolet tutkimukseen vastanneista valmistuneista sairaanhoitajista ilmoitti, että heillä oli ollut jäsenelty perehdytysohjelma (Strauss ym. 2016).

Tehy toteutti alkuvuodesta 2021 kyselytutkimuksen teho- ja tehovalvontaosastoille, jossa selvitettiin muun muassa tehohoidon tilaa Suomessa ja tehohoidossa vaadittavaa osaamista. Selvityksessä tuli ilmi, että yli 90%: lla Suomen teho- ja tehovalvontaosastoista oli käytössä perehdytysohjelma.

Tehohoito vaatii erikoisosaamista, ja henkilöstöressurssien riittämättömyyteen vaikuttavia tekijöitä koettiin olevan muun muassa perehdytyksen puute, henkilökunnan vaihtuvuus ja kokemattomuus. (Vartiainen 2021, 15, 31.) Elmersin (2010) mukaan erityisen tärkeät alueet onnistuneessa tehohoidon perehdytysohjelmassa ovat vahva johtajuus koko perehdytysprosessin ajan, sopivan ohjaajan valinta, kriittisen ajattelun taitojen kehittämiseen keskittyminen sekä osaamisperusteisen perehdytysuunnitelman käyttö (Elmers 2010, 10). Teho-osastolla työnsä aloittavilla sairaanhoitajilla virallisen perehdytysjakson päätyminen on stressaavaa ja haasteellista aikaa. Kollegoilta ei välttämättä saada riittävästi tarvittavaa tukea perehdytyksen jälkeen ja tuoreet hoitajat ovat vielä tietämättömiä omista tiedonpuutteistaan. Brindisen, Bakerin ja Juarezin (2015) mukaan tutkimustieto tukee havaintoa, että tuen puute perehdytyksen jälkeen vaikuttaa sairaanhoitajien irtisanoutumiseen. (Brindise, Baker & Juarez 2015, 8–9.)

4 Kehittämistyön tarkoitus, tavoite ja tuotos

Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle uusi perehdytyskeskustelulomake. Lomakkeen selkeyttämiseksi laadittiin myös lomakkeen käyttöön ja perehdytyskeskusteluun liittyvä ohjeistus. Lomakkeen tavoitteena oli toimia esihenkilön ja työntekijän välisen perehdytyskeskustelun pohjana. Lisäksi lomakkeen tavoitteena oli luoda keskusteluaiheita perehdytykseen liittyen ja helpottaa avoimen ja dialogisen keskustelun syntymistä esihenkilön ja työntekijän välillä.

5 Kehittämistyön toteuttaminen

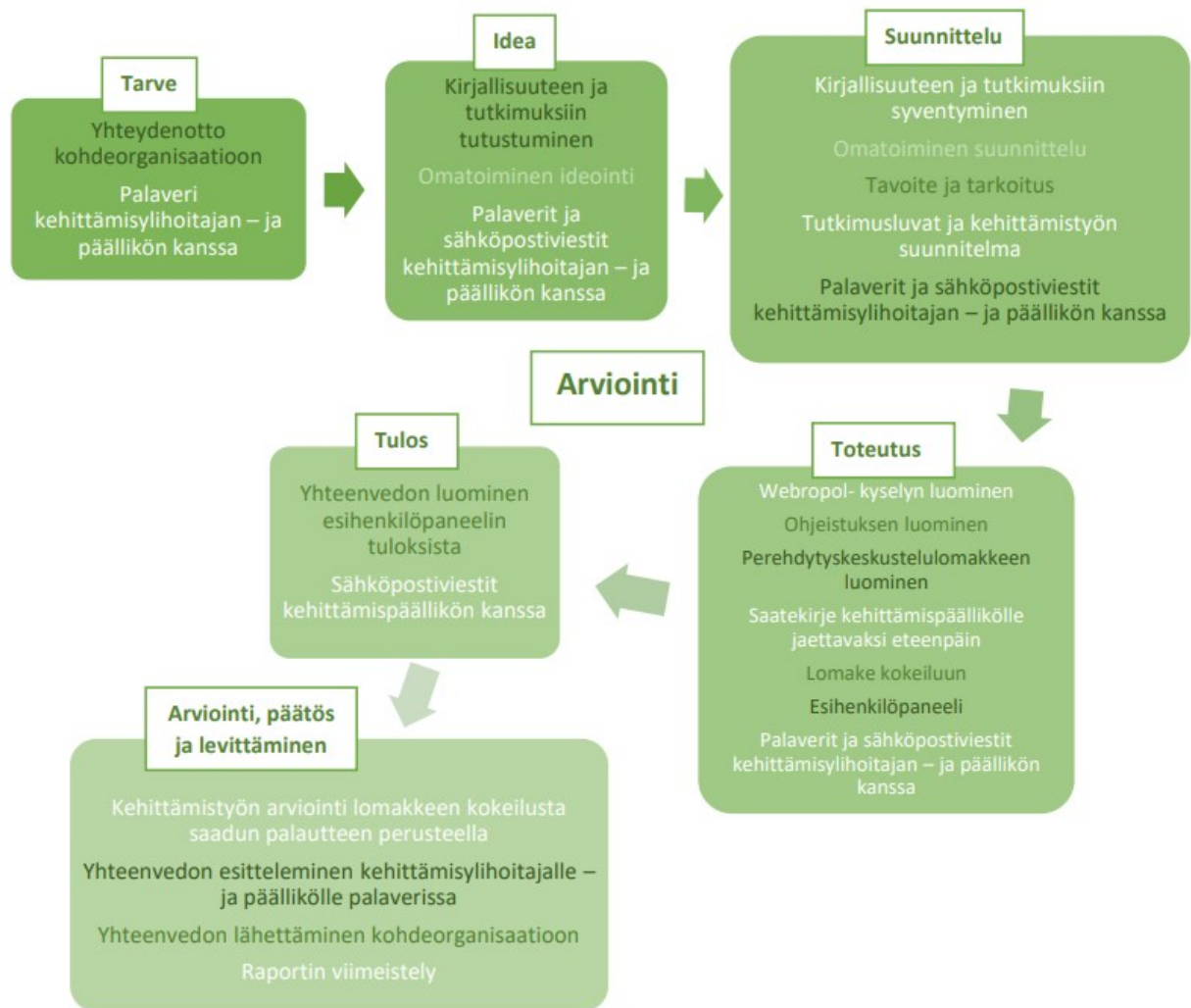
5.1 Kehittämismenetelmät

Kehittämistoiminnalla tavoitellaan usein muutosta tai parannusta, esimerkiksi toimintavoissa. Kohteen voi olla yksittäisen henkilön sijaan myös esimerkiksi yhteisö tai jokin tuote. (Toikko & Rantanen 2009, 16–17.) Kehittämistoiminta pitää sisällään tehtävän, joka on suunniteltu ja rajattu, omassa ympäristössään, vaiheistettu ja hyödynnettävissä tuloksiin. Kehittämistoiminnan tulee lähteä tarpeesta. Sen pitää koossa osallistava johtaminen, yhteisöllisyys ja arvioiva työote. Kehittämissprosessiin kuuluvia vaiheita ovat tämänhetkinen tarve, ideointi, suunnittelu, toteutus, tulos, arviointi sekä päätös ja levittäminen. Vaiheet voivat toimia myös yhtäaikaisesti. Ideointivaiheessa

pohditaan luovuutta käyttäen muun muassa haluttuja muutoksia ilmi tulleeseen tarpeeseen. Suunnitteluvaiheessa syvennyttään ideoinnin ajatuksiin, tutustutaan teorian tietoon ja laaditaan kehittämistyön suunnitelma. Suunnitelman hyväksymisen jälkeen aloitetaan toteutusvaihe, jolloin edetään suunnitelman mukaisesti. Toteutusvaiheessa viestintä on erityisen tärkeässä asemassa. Tuloksena tai tuotoksena voi valmistua esimerkiksi jokin konkreettinen uusi tuote, jonka tulee antaa lisäarvoa esimerkiksi työyhteisöön. Tuloksia voi levittää eteenpäin esimerkiksi kuvallisin esityksin. Arviointia voi tapahtua kehittämistyön monessa eri vaiheessa monin eri tavoin. Loppuraportin kirjoittaminen kuuluu arviointivaiheeseen. Työelämän kompleksisuuden lisääntyminen on tuonut kehittämistoiminnan etenemiseen syklisyyttä. Kompleksisuus vaatii osallistujilta epävarmuuden sietokykyä ja joustavuutta kehittämisen eri vaiheissa. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 34, 52–53, 58, 60, 62–65.) Yksi tärkeä asia onnistuneessa kehittämistoiminnassa on osallistaa kehittämiseen liittyviä käyttäjiä ja toimijoita mukaan. Heidän tarpeitaan ja kokemuksiaan kuuntelemalla voidaan luoda esimerkiksi parempia tuotteita tai palveluita. (Toikko & Rantanen 2009, 96.)

Kehittämismenetelmät ovat keinoja ja työskentelytapoja, joilla saavutetaan kehittämistoiminnalle asetetut tavoitteet. Menetelmät osallistavat toimijoita, tuottavat ja kokoavat tietoa ja sitouttavat osallistujia työskentelyyn. Menetelmiä ja välineitä on sekä osallistavia, esittäviä, että keskustelua edistäviä. Esimerkkeinä osallistavasta menetelmästä on kokeileva toiminta, esittävästä menetelmästä esitykset sekä kuvat, ja keskustelua edistävästä käyttäjäpaneelit sekä palaverit. Käyttäjäpaneelissa kerätään palautetta esimerkiksi tuotteen käyttäjiltä, jolloin kehittämisen tarve voidaan tunnistaa luotettavammin. Sähköisen käyttäjäpaneelin avulla voidaan tavoittaa tietoa ja palautetta monipuolisesti. (Salonen ym. 2017, 55, 56, 65, 60, 86.) Kokeilevaa toimintaa hyödyntämällä voidaan selvittää muun muassa palveluiden käytettävyyttä. Palvelua tai tuotetta kokeillaan käytännössä aidossa toimintaympäristössä, jonka jälkeen kehittämiseen osallistuvat henkilöt antavat välitöntä palautetta kokemuksensa perusteella tuotteen tai palvelun toimivuudesta. Havainnot analysoidaan ja niiden mukaan tehdään parannuksia tuotteeseen tai palveluun, minkä jälkeen toimintaa arvioidaan uudelleen. Kokeileva toiminta voi myös olla pilotoivaa. Tällöin kehittämistoiminta aloitetaan pienemmällä alueella ja siirretään myöhemmin laajemmalle alueelle, kuten koko organisaatioon. (Toikko & Rantanen 2009, 99–101.) Salosen (2013) mukaan myös menetelmäkirjallisuuden ja tutkimustiedon hyväksikäyttö kuuluvat kehittämismenetelmiin (Salonen 2013, 22).

Kehittämistyön aihe lähti kohdeorganisaation tarpeesta. Tarve ilmeni yhteyshenkilöiden, eli kehittämispäällikön ja kehittämisylivoitajan kanssa käydyssä palaverissa. Ideointivaiheessa tutustuttiin kokonaisvaltaisesti perehdytystä käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimustietoon, ideoitiin monipuolisesti tulevaa lomaketta ja oltiin yhteyksissä yhteyshenkilöiden kanssa palavereiden ja sähköpostiviestien kautta. Suunnitteluvaiheessa laadittiin kehittämistyön suunnitelma, joka sisälsi muun muassa alustavan aikataulusuunnitelman, työn tavoitteet ja tarkoituksen. Lisäksi suunnitteluvaiheessa hoidettiin kuntoon tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta, syvennyttiin kirjallisuuteen ja tutkimustietoon, oltiin yhteyshenkilöiden kanssa yhteydessä ja suunniteltiin lomaketta, ohjeistusta ja tulevaa esihenkilöpaneelia kokonaisvaltaisesti. Kehittämistyön tuotos, eli perehdytyskeskustelulomake laadittiin sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle esihenkilön ja perehdytettävän työntekijän keskustelun pohjaksi. Lomakkeen selkeyttämiseksi laadittiin myös lomakkeen käyttöön ja perehdytyskeskusteluun liittyvä ohjeistus. Kehittämismenetelminä käytettiin palavereita, käyttäjäpaneelia perehdytyskeskustelulomakkeen esitestauksesta, kokeilevaa toimintaa ja esitystä paneelista saaduista tuloksista. Esitestaukseen lähetetyn lomakkeen ja ohjeistuksen sisällön laadinnassa käytettiin perehdyttämiseen ja perehdytyskeskusteluun liittyvien aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta hyväksi todettuja aiheita. Sähköisessä käyttäjäpaneelissa kerättiin esihenkilöiltä palautetta ja korjausehdotuksia lomakkeen toimivuudesta sähköisen kyselyn kautta. Esihenkilöpaneeliin osallistuivat kaikki halukkaat lomaketta esitestanneet esihenkilöt. Esihenkilöihin luettiin erityis- ja sairaalapalvelujen toimialueen osastonhoitajat ja ylihoitajat. Lisäksi kohdeorganisaation kehittämispäällikön ja kehittämisylivoitajan kanssa käytiin Teams – palaveria ja sähköpostiviestikeskusteluita aina tarvittaessa suunnitelmaan, tuotteen sisältöön ja käyttöönottoon, käyttäjäpaneeliin ja paneelista saatujen tulosten läpikäymiseen liittyen. Yhteenveto esihenkilöpaneelin tuloksista (Kuvio 6) laadittiin omaksi tiedostokseen ja esiteltiin Teams- palaverissa kehittämisylivoitajalle ja kehittämispäällikölle. Palaverin jälkeen yhteenveto lähetettiin kohdeorganisaatiolle. Tuloksia hyödynnetään jatkossa perehdytyskeskustelulomakkeen vuosittaisessa kehittämisessä. Arviointia tapahtui kehittämistyön jokaisessa vaiheessa. Alla (Kuvio 3) esitellään vielä kehittämistyön prosessi kuviona.



Kuvio 3. Kehittämistyön prosessi

5.2 Aineiston keruu

Perehdytyskeskustelulomake ja siihen liittyvä ohjeistus luotiin kansallista ja kansainvälistä tutkimustietoa hyödyntäen. Kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia haettiin erilaisista tietokannoista, kuten Finna, Alma Talent, Google, Google Scholar, PubMed, Ellibs ja KauppakamariTieto. Suomenkielisinä hakusanoina käytettiin sanoja perehdytys, työntekijän perehdyttäminen, laadukas perehdytys, perehdytyskeskustelu ja kehityskeskustelu. Englannin kielisiä hakusanoja olivat new employee orientation, conversation with new employees, orientation program, communication at work, discussion at work, onboarding ja orientation process. Sisäänottokriteereinä olivat kansalliset ja kansainväliset tutkimukset ja kirjallisuus liittyen työntekijän perehdytykseen ja esihenkilöiden sekä työntekijöiden

välisiin keskusteluihin. Poissulkukriteereinä olivat opinnäytetyöt ja pro gradu- tutkielmat. Myös tutkimusten ikä otettiin huomioon ja mahdollisimman tuoreet lähteet olivat ensisijaisia. Lomake esitellään liitteessä 1 ja ohjeistus liitteessä 2.

Esitestaukseen lähetetty lomake laadittiin itse luovuutta käyttäen Word-pohjaan, jota muokattiin yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen palavereiden myötä tulleiden kehittämissuositusten pohjalta mahdollisimman toimivaksi. Lomakkeen (Kuvio 4) vasemmalla puolella oli eri teemoja dialogiseen keskusteluun. Lomakkeen teemat olivat kuulumisten vaihto, työn alku, työtehtävät, osaamisen kehittyminen, työyhteisön apu ja tuki, vahvuudet työssä, työhön sitoutuminen, toiveet ja odotukset tulevaisuudelta, hyvinvointi, asiat, jotka eivät olleet tulleet vielä esille, palaute esihenkilölle/organisaatiolle sekä yhteenveto perehdytyksestä. Teemojen alla olevissa suluissa olevat kysymykset olivat esimerkkejä, joita esihenkilö pystyi hyödyntämään eri teemoista keskusteltaessa. Lomakkeen tavoitteena oli luoda keskusteluaiheita perehdytykseen liittyen ja helpottaa avoimen ja dialogisen keskustelun syntymistä esihenkilön ja työntekijän välillä. Perehdytyskeskustelulomake löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Perehdytyskeskustelu

Aiheita dialogiseen keskusteluun

Työntekijän nimi:	
Työntekijän tehtävä:	
Esihenkilön nimi:	
Paikka ja aika:	

Keskustelun teemat:	Esihenkilö täyttää:
KUULUMISTEN VAIHTO (Mitä sinulle kuuluu?)	
TYÖN ALKU (Miten työsi on lähtenyt käyntiin?) (Onko työ vastannut odotuksiasi?)	
TYÖTEHTÄVÄT (Mitkä työtehtävät ovat onnistuneet erityisesti?) (Mitkä työtehtävät tuottavat eniten ongelmia?) (Missä työtehtävissä toivoisit jatkossa lisää perehdytystä?)	

Kuvio 4. Perehdytyskeskustelulomakkeen ensimmäinen sivu.

Lomakkeen esitestaus ja palautekyselyn päätyminen siirtyivät jo alun perin maaliskuun 2023 lopusta huhtikuun 2023 puoleen väliin kohdeorganisaation hyvinvointialueille siirtymisestä aiheutuneiden aikataulumuutosten vuoksi. Kehittämissyryhmäksi rajautui muutosten myötä erityis- ja sairaalapaalvelujen toimialueen osastonhoitajat ja ylihoitajat. Kehittämissyryhmän ja -päällikön kanssa käydyissä palaverissa sovittiin, että palautekysely lomakkeen toimivuudesta liitetään heti saatekirjeeseen (Liite 4) mukaan, jossa liitteinä olivat esitestaukseen menevä perehdytyslomake ja sen käyttöön liittyvä ohjeistus. Saatekirjeen tavoitteena on vakuuttaa sen saaja tutkimuksesta ja motivoida hänet osallistumaan siihen (Vilkkä 2021, luku 7). Palaverissa pohdittiin, että palautekysely tulee saavuttamaan enemmän vastaajia, kun siihen voi vastata heti lomakkeen testaamisen jälkeen.

Sähköinen kysely (Liite 3) luotiin Webropol- palvelun kautta. Kysely sisälsi 14 kysymystä jaoteltuna kolmeen eri aiheeseen. Kyselyn ensimmäinen osio liittyi perehdytyskeskustelun ohjeistukseen. Toinen osio piti sisällään kysymyksiä lomakkeen sisällöstä ja kolmas osio lomakkeen hyödynnettävyydestä. Viimeisenä vastaajalla oli mahdollisuus kommentoida vapaasti mihin tahansa aiheeseen liittyen. Taustatietoina kysyttiin ainoastaan vastaajan tehtävänimikettä vaihtoehtoina ”ylihoitaja”,

”osastonhoitaja” tai ”joku muu, mikä?”. Kyselystä kaksi kysymystä oli Kyllä/Ei- vaihtoehdoilla ja loput avoimia kysymyksiä.

Perehdytyskeskustelulomake ja ohjeistus lähetettiin yhteyshenkilöiden kanssa käytyjen palaverien ja niissä esiin nousseiden muutostoitteiden toteuttamisen jälkeen sähköpostiviestillä organisaation kehittämispäällikölle. Sähköposti lähetettiin liitteineen saatekirjeen ja Webropol- kyselyn linkin kera. Kehittämispäällikkö laitoi helmikuussa 2023 tuotoksen eteenpäin sähköpostitse kehittämissyhmään kuuluneille esihenkilöille lomakkeen esitestaamista varten. Lomake lähetettiin kohdeorganisaatioon muokattavana Word-tiedostona. Maaliskuun puolella välissä kehittämispäällikköä pyydettiin vähäisen vastaajamäärän vuoksi lähettämään muistutusviesti esihenkilöille lomakkeen esitestauksesta ja palautekyselystä. Väliaikatietoja esihenkilöpaneelin vähäisestä osallistujamäärästä laitettiin kehittämispäällikölle vielä huhtikuun alku – ja loppupuolellakin. Huhtikuun alussa pohdittiin kyselyn vastausajan pidentämistä edelleen. Huhtikuun puolella välissä kehittämispäällikön kanssa käytiin sähköpostikeskustelu, jossa päätettiin vastausajan pidentämisestä huhtikuun puolesta välistä huhtikuun loppuun asti. Kehittämispäälliköltä tuli vielä huhtikuun lopulta pyyntö jatkaa kyselyä vielä viikolla eteenpäin. Palautetta lomakkeen toimivuudesta kerättiin loppujen lopuksi toukokuun 5. päivään asti. Tämän jälkeen osallistujien (N=9) vastaukset analysoitiin ja niistä luotiin yhteenveto (Kuvio 6). Yhteenveto paneelin tuloksista esiteltiin kehittämispäällikölle – ja ylihoitajalle Teams- palaverissa toukokuun 17. päivänä. Esihenkilöpaneelin kautta saatuja tuloksia hyödynnetään tulevaisuudessa perehdytyskeskustelulomakkeen uudistuksessa, mikä tapahtuu kohdeorganisaation toimesta.

5.3 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella tutkimusaineistoa. Sen avulla aineisto voidaan koota johtopäätösten tekoa varten. (Grönfors & Vilka 2011, 94.) Sisällönanalyysissä etsitään sanallisin tulkinnoin merkityskokonaisuuksia tai -suhteita ja se voi olla aineisto- tai teorialähtöistä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saatu tutkimusaineisto pelkistetään karsimalla epäoleellinen tieto tiivistämällä tai pilkkomalla aineisto osiin. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään esimerkiksi jonkin ominaisuuden tai piirteen mukaan. Aineistosta etsitään samankaltaisia käsitteitä, jolloin ne voidaan ryhmitellä ja yhdistellä alaluokiksi. Alaluokkia yhdistelemällä saadaan yläluokat ja yläluokkia yhdistelemällä pääluokat. Tämän jälkeen muodostetaan yhdistävät käsitteet. Aineistolähtöinen

analyysi kuvaa vastaajien ajattelumaailmaa. Analyysiä verrataan aiempaan teoriaan. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tarkoituksena on uudistaa aiempaa teoreettista käsitystä tutkittavan aineiston avulla. (Vilkkä 2021, luku 6.; Sarajärvi & Tuomi 2018, luku 4.4.3.)

Palautteen analysointi tapahtui aineistolähtöistä sisällönanalyysiä hyödyntäen. Webropol- palvelu keräsi kyselyn vastaukset automaattisesti raportiksi, joista niitä pystyi vertailemaan keskenään. Vastauksille luotiin taulukot Word- tiedostoon kysymyksittäin. Taulukot sisälsivät alkuperäisen ilmaisen, pelkistetyn version, ryhmittelyn, sekä ala- ylä- ja pääluokat. Pelkistetyssä versiossa vastauksista karsittiin kaikki turhat asiat pois. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin ja luokiteltiin. Luokittelun jälkeen tulokset kirjattiin ylös ensin erilliseen tiedostoon ja lopuksi raporttiin. Alla esimerkki (Kuvio 5) tämän kehittämistyön aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä.

Mihin olit erityisen tyytyväinen lomakkeen sisällössä?

Alkuperäinen	Pelkistetty	Ryhmittely	Alaluokat	Yläluokka	Pääluokka
Monipuolisuuteen	monipuolisuus	lomake koettiin monipuolisena	monipuolisuus	Eryteisesti tyytyväisyyttä aiheuttaneet tekijät	Perehdytys-keskustelu-lomakkeen toimivuus
Monipuoliset kysymykset	monipuoliset kysymykset				
se oli monipuolinen	monipuolinen				
Yleisesti siihen, että toimii keskustelun apuna	toimii keskustelun apuna	toimivuus keskustelussa	toimivuus keskustelussa		
Mielestäni lomake oli looginen	lomake looginen	looginen eteneminen	loogisuus		
...ja eteni hyvässä järjestyksessä	eteni hyvässä järjestyksessä				
Selkeä teemoittelu	selkeä teemoittelu	selkeys kaavakkeessa ja teemoissa	selkeys		
selkeä... ja kaavake.	selkeä kaavake				
Lokerointi	lokerointi				
se... käsitti laajasti osaamisen	käsitti laajasti osaamisen	tyytyväisyys teemoihin ja niiden laajuuteen	teemat		
käsitti laajasti... jaksamisen	käsitti laajasti jaksamisen				
käsitti laajasti... viihtymisen	käsitti laajasti viihtymisen				
Työtehtävät	työtehtävät				
...ja osaamisen läpikäyminen	osaamisen läpikäyminen				

Kuvio 5. Esimerkkikuvio kehittämistyön aineistolähtöisestä sisällönanalysistä

6 Kehittämistyön tulokset

6.1 Esihenkilöpaneeli lomakkeen esitestauksesta

Sähköiseen esihenkilöpaneeliin osallistui esihenkilöitä (N=9), joista suurin osa toimi osastonhoitajana. Osastonhoitajien lisäksi vastaajiin kuului ylihoitajia. Palautekyselyyn vastanneista lähes kaikki

olivat sitä mieltä, että lomakkeen käyttöön liittyvä ohjeistus oli riittävä. Perehdytyskeskustelulomakkeen ohjeistusta kommentoitiin selkeäksi, ytimekkääksi, sopivan pituiseksi ja ulkoasultaan hyväksi. Suurin osa vastanneista ei kaivannut mitään lisäyksiä ohjeistukseen. Pari mainintaa tuli kuitenkin perehdytyskeskustelun ajankohtaan liittyen, mikä ei ilmennyt ohjeistuksesta.

” Milloin keskustelu on hyvä pitää. Kuukausi työn aloittamisesta?”

”Missä vaiheessa tämä keskustelu pitäisi käydä?”

Perehdytyskeskustelulomakkeen teemat saivat positiivista palautetta. Ne koettiin olevan hyviä, selkeitä, oleellisia ja monipuolisia. Työtehtävät ja osaaminen mainittiin erityisen hyödyllisiksi teemoiksi. Edellä mainittuja teemoja ehdotettiin myös yhdistettäväksi keskenään. Sekä teemojen, että työntekijän ja keskustelukulttuurin kehittämisen tärkeys nostettiin esiin kysyttäessä mielipidettä teemoista.

”Teemat olivat selkeitä ja hyviä. Ajattelen, että keskustelu on tarpeen käydä useamman kerran perehdytyksen edetessä, jolloin myös teemat syvenevät perustuen aikaisempien keskustelujen antiin ja tavoitteisiin.”

”Tärkeät asiat kerrata yhdessä perehtyjän kanssa.”

Teemoihin ehdotettiin lisättäväksi kohtaa kehitysideoista ja yhteenvetoon aikataulua seuraavasta keskusteluajasta. Kysyttäessä, mitä teemoja vastaaja poistaisi lomakkeesta, yksi vastaajista ehdotti työhön sitoutumista ja vahvuuksia poistettavaksi. Vastauksissa nousi esiin myös teemojen tarpeen mukainen käyttö.

”...Sitähän voi sitten yksilöllisesti käyttää. Jättää pois ne mille ei siinä tilanteessa koeta tarvetta.”

”En poistaisi mitään, voin jättää jotakin pois tarpeen mukaan, kun keskustelua käydään.”

Lähes kaikki vastanneista kokivat teemojen alla olevat kysymykset hyödyllisiksi. Esiin nostettiin se, että niitä voi tarpeen mukaan itse soveltaa. Yksi maininta tuli kuitenkin siitä, että kysymykset eivät olleet harkittuja ja kysymysten asettelut olivat vaikeita. Vastaja koki osan kysymyksistä sellaisiksi, että niihin ei välttämättä osaa vastata. Teemojen alla oleviin esimerkkikysymyksiin annettiin seuraavanlaisia kehittämisehdotuksia;

” Miten sinut on otettu vastaan, kysyisin jo työn alku kohdassa. Työtehtävät kohdassa en puhuisi ongelmista.”

”...Vahvuudet työssä? Enemmän missä olet kokenut onnistumista tähän asti? Työhön sitoutuminen. Huonot kysymykset alla Vaikea tulkita mistä mikäkin johtuu. Enemmän miten koet nyt tähän asti uuden työsi(vapaa kysymys)?...”

”...Minkälaiseksi koet kokonaisjaksamisesi työssä ja kotona? Osaatko kertoa asioita joihin tarvitsisit enemmän perehdytystä? Tukea?”

Lomake koettiin toimineen hyvin perehdytyskeskustelun pohjana. Eräs vastaajista mainitsi, että lomake painotti uusia työntekijöitä, mutta koki sen kuitenkin sopivan myös uusiin tehtäviin perehtyville vanhoille työntekijöille, koska keskustelu on joka tapauksessa yksilöllinen. Lomakkeen teemat koettiin olevan soveltuvia osittain kehityskeskusteluihinkin, etenkin uusilla työntekijöillä. Lomakkeen kehittämiseen mainittiin myös se, että vasta useampi lomakkeen kokeilukerta voi näyttää, jos kaipaa joitain lisäyksiä. Lomakkeen kehittämiseen nostettiin esiin keskustelujen jatkuvuuden ja työntekijän kehittymisen näkyminen. Alla suoria lainauksia lisäyksistä, joita toivottiin lomakkeeseen;

” Onko kehitysideoita?”

”Yhteenvedoon myös aikataulu koska seuraavan kerran palataan aiheeseen ja sovitut asiat.”

”Kaavakkeessa voisi olla oikealla vielä toinen tyhjä sarake, johon voisi jatkaa perehdytyskeskusteluja seuraavalla kerralla ja samalla näkisi vielä edellisen kerran vastaukset ja tavoitteet/toiveet.”

”Esimies täyttä-kohdalla voisi lukea , että yhteisesti täytettyjä tai työntekijän näkökulma asiaan ja esihenkilön”

E erityisen tyytyväisiä lomakkeen sisällössä oltiin sen monipuolisuuteen, toimivuuteen keskustelussa, loogisuuteen, selkeyteen ja teemoihin. Lomakkeen koettiin vaikuttaneen positiivisesti avoimen ja dialogisen keskustelun syntymiseen. Lomake ohjasi ja tuki keskustelua, sekä mahdollisti vapaan keskustelun. Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa vielä vapaa sanansa, mihin asiaan tahansa liittyen. Perehdytyskeskustelukulttuurin kehittäminen koettiin positiiviseksi asiaksi. Alla suorat lainaukset kommentteista, joita osa vastaajista oli antanut kyselyn loppuun.

”Hyvä että kehitetään perehdytyskeskustelukulttuuria hyvinvointialueella”

”Oikein hyvä lomake!”

”Perehdytyskeskustelu osastonhoitajan ja perehdytettävän välillä on todella tärkeä työyhteisöön sitoutumisen ja työtehtävien selkeyttämisen kannalta. On hyvä asia, että tähän kehitetään yhtenäisiä käytäntöjä.”

”Toimiva lomake, voisin ottaa käyttöön.”

6.2 Lopullinen tuotos

Aikataulun viivästymisen vuoksi esitestaukseen lähetettyä perehdytyskeskustelulomaketta ja ohjeistusta ei uudistettu tämän kehittämistyöprosessin aikana. Kohdeorganisaatio päivittää vuosittain jo käyttöön otettua sähköistä keskustelulomaketta hyödyntäen tämän kehittämistyön tuloksia. Esihenkilöpaneelin tuloksista laadittiin yhteenveto (Kuvio 6), joka esiteltiin kehittämispäällikölle ja kehittämisylivoitajalle Teams- palaverissa. Yhteenveto lähetettiin palaverin jälkeen sähköpostitse kehittämispäällikölle, jotta tuloksia voi hyödyntää perehdytyskeskustelun kehittämisessä, sekä jakaa esimerkiksi kehittämisryhmälle nähtäväksi.

ESIHENKILÖPANEELI 20.2.2023-5.5.2023 PEREHDYTYSKESKUSTELULOMAKKEEN ESITESTAUKSESTA

Yhteenveto tuloksista

Neea Yli-Anttila

TAUSTATIEDOT



Perehdytyskeskustelulomake ja siihen liittyvä ohjeistus luotiin kansallista ja kansainvälistä tutkimustietoa hyödyntäen.



Kehittämisryhmäksi valikoitui erityis- ja sairaalapalvelujen toimialueen osastonhoitajat ja ylihoitajat.



Sähköinen esihenkilöpaneeli toteutui anonyymina sähköisen Webropol-kyselyn kautta.



Lomake, ohjeistus ja Webropol-kyselyn linkki lähetettiin saatekirjeen kera kehittäispäällikölle helmikuussa 2023, joka laittoi ne eteenpäin kehittämisryhmälle.



Kyselyn vastaamisaikaa ja lomakkeen kokeilua pidennettiin loppujen lopuksi 17.4.2023 → 5.5.2023 asti.



Esihenkilöpaneeliin osallistui **yhdeksän** esihenkilöä, joista **seitsemän** toimi osastonhoitajana ja **kaksi** ylihoitajana.

TULOKSET

LOMAKKEEN OHJEISTUS

- Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että lomakkeen käyttöön liittyvä ohjeistus oli riittävä.
- Perehdytyskeskustelulomakkeen ohjeistusta kommentoitiin selkeäksi, ytimekkääksi, sopivan pituiseksi ja ulkoasultaan hyväksi.
- Suurin osa vastanneista ei kaivannut mitään lisäyksiä ohjeistukseen.
- Pari mainintaa tuli kuitenkin perehdytyskeskustelun ajankohtaan liittyen, mikä ei ilmennyt ohjeistuksesta. Yksi vastanneista pohti, olisiko kuukausi työn aloittamisesta sopiva ajankohta keskustelulle.

TULOKSET

TEEMAT

- Lomakkeen teemat saivat paljon positiivista palautetta.
- Teemat koettiin olevan hyviä, selkeitä, oleellisia ja monipuolisia.
- Vastauksissa nousi esiin teemojen tarpeen mukainen käyttö.

"...Sitähän voi sitten yksilöllisesti käyttää. Jättää pois ne mille ei siinä tilanteessa koeta tarvetta."

"En poistaisi mitään, voin jättää jotakin pois tarpeen mukaan, kun keskustelua käydään."

- Työtehtävät ja osaaminen mainittiin erityisen hyödyllisiksi teemoiksi. Edellä mainittuja teemoja ehdotettiin myös yhdistettäväksi keskenään.
- Yksi vastaajista ehdotti työhön sitoutumista ja vahvuuksia poistettavaksi.

TEEMAT

kuulumisten vaihto, työn alku, työtehtävät, osaamisen kehittyminen, työyhteisön apu ja tuki, vahvuudet työssä, työhön sitoutuminen, toiveet ja odotukset tulevaisuudelta, hyvinvointi, asiat, jotka eivät olleet tulleet vielä esille, palaute esihenkilölle/organisaatiolle, yhteenveto perehdytyksestä

TULOKSET

TEEMAT

- Sekä teemojen, että työntekijän ja keskustelukulttuurin kehittämisen tärkeys nostettiin esiin kysyttäessä mielipidettä teemoista.

"Teemat olivat selkeitä ja hyviä. Ajattelen, että keskustelu on tarpeen käydä useamman kerran perehdytyksen edetessä, jolloin myös teemat syvenevät perustuen aikaisempien keskustelujen antiin ja tavoitteisiin."

"Tärkeät asiat kerrata yhdessä perehtyjän kanssa."

- Lomakkeen teemat koettiin olevan soveltuvia osittain kehityskeskusteluihinkin, etenkin uusilla työntekijöillä.
- Teemoihin ehdotettiin lisättäväksi kohtaa kehitysideoista ja yhteenvetoon aikataulua seuraavasta keskusteluaikasta.

TULOKSET

TEEMOJEN ALLA OLEVAT KYSYMYKSET

- Lähes kaikki vastanneista kokivat teemojen alla olevat kysymykset hyödyllisiksi.
- Esiin nostettiin se, että kysymyksiä voi tarpeen mukaan itse soveltaa.
- Yksi maininta tuli kuitenkin siitä, että kysymykset eivät olleet harkittuja ja kysymysten asettelut olivat vaikeita. Vastaaaja koki osan kysymyksistä sellaisiksi, että niihin ei välttämättä osaa vastata.
- Kysymyksiin annettiin seuraavanlaisia kehittämissuhteita;

"Miten sinut on otettu vastaan, kysyisin jo työn alku kohdassa. Työtehtävät kohdassa en puhuisi ongelmista."

"...Vahvuudet työssä? Enemmän missä olet kokenut onnistumista tähän asti? Työhön sitoutuminen. Huonot kysymykset alla Vaikea tulkita mistä mikäkin johtuu. Enemmän miten koet nyt tähän asti uuden työsi(vapaa kysymys)?..."

"...Minkälaiseksi koet kokonaisjaksamisesi työssä ja kotona? Osaatko kertoa asioita joihin tarvitsisit enemmän perehdytystä? Tukea?"

TULOKSET

- Lomakkeen kehittämiseen nostettiin esiin keskustelujen jatkuvuuden ja työntekijän kehittymisen näkyminen.

- Seuraavia asioita mainittiin lisättäväksi lomakkeeseen;

1. Kehitysideat

2. Yhteenvedon aikataulu seuraavasta keskusteluajankohdasta, sekä sovitut asiat

3. Kaavakkeen oikealle puolelle tyhjä sarake, johon voidaan jatkaa perehdytyskeskusteluja myöhemmin. Näin voidaan verrata edellisen keskustelun vastauksia, tavoitteita ja toiveita.

4. Esihenkilö täyttää- kohdalle "Yhteisesti täytettyjä" TAI työntekijän ja esihenkilön näkökulma erikseen



TULOKSET

- Eriyisen tyytyväisiä lomakkeen sisällössä oltiin sen monipuolisuuteen, toimivuuteen keskustelussa, loogisuuteen, selkeyteen ja teemoihin.
- Lomake koettiin toimineen hyvin perehdytyskeskustelun pohjana ja vaikuttaneen positiivisesti avoimen ja dialogisen keskustelun syntymiseen.
- Lomake ohjasi ja tuki keskustelua, sekä mahdollisti vapaan keskustelun.
- Eräs vastaajista mainitsi, että lomake painotti uusia työntekijöitä, mutta koki sen kuitenkin sopivan myös uusiin tehtäviin perehtyville vanhoille työntekijöille, koska keskustelu on joka tapauksessa yksilöllinen.
- Lomakkeen kehittämiseen mainittiin myös, että vasta useampi lomakkeen kokeilukerta voi näyttää, mikäli ilmenee joitain ehdotuksia lisättäväksi.

TULOKSET

VAPAA SANA

Perehdytyskeskustelukulttuurin kehittäminen koettiin positiiviseksi asiaksi.

"Perehdytyskeskustelu osastonhoitajan ja perehdytettävän välillä on todella tärkeä työyhteisöön sitoutumisen ja työtehtävien selkeyttämisen kannalta. On hyvä asia, että tähän kehitetään yhtenäisiä käytäntöjä."

"Hyvä että kehitetään perehdytyskeskustelukulttuuria hyvinvointialueella"

"Oikein hyvä lomake!"

"Toimiva lomake, voisin ottaa käyttöön."

LISÄKSI...



Useiden aikaisempien tutkimusten mukaan onnistunut perehdytys lisää alan veto- ja pitovoimaisuutta, sekä työntekijän tyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista työhönsä.



Arthur, D. 2005. Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees. Amacom. Viitattu:4.10.2022.
 Joksaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, S., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. 2011. Nuorten työntekijöiden sosiaalisiaatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 13.10.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6ntekij%C3%A4iden%20sosiaalisiaatio%20ty%C3%B6paikoilla%20so%20suaalisten%20suhteiden,%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1>
 Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M.-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen. Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Viitattu 3.10.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591/58114>
 Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M.-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa 1 Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 25. Viitattu 3.10.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>
 Mäkkö, P. & Lehtinen, E. 2019. Drawing conclusions about what co-participants know: Knowledge-probing question-answer sequences in new employee orientation lectures. Viitattu 3.10.2022. <https://jane1.finnia.fi>, SAGE journals
 Worlu, R., Mugri, R. & Akpakp, C.E. 2017. Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. The Business and Management Review, Vol. 9 Number 2. 219-227. Nigeria: Covenant University. Viitattu 20.10.2022. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_26969.pdf

Ohjeita dialogiseen perehdytyskeskusteluun

Sovi keskustelu-aikaa hyvissä ajoin.

Lähetä keskustelulomake työntekijälle **1–2 viikkoa** ennen sovittua keskustelu-aikaa, jotta työntekijä voi pohtia teemoja ja mieltään askarruttavia asioita etukäteen. Näin teillä molemmilla on aikaa pohtia, mitä asioita haluatte tuoda keskustelussa ilmi.

Perehdytyskeskustelun ydin koostuu perehdytysprosessin arvioinnista ja työntekijän osaamisen kehittymisestä.

Käytä lomakkeen kysymyksiä suuntaa antavina, huomioi teemat.

Täytä lomaketta keskustelun edetessä.

Käy mennyttä aikaa läpi oppimismielessä, kartoita nykyaikaa. Panosta tulevaisuuteen!

Käykää läpi asioita, jotka vaikuttavat työntekijän suoritukseen ja kehittymiseen.

Anna rakentavaa palautetta, **ole rehellinen.**

Kuuntele, kannusta, ole aidosti läsnä ja kiinnostunut!

Perehdytyskeskustelu- lomakkeen ohjeistus

Perehdytyskeskustelu

Aiheita dialogiseen keskusteluun

Työntekijän nimi:	
Työntekijän tehtävä:	
Esihenkilön nimi:	
Paikka ja aika:	

Perehdytyskeskustelulomake

Keskustelun teemat:	Esihenkilö täyttää:
<p>KUULUMISTEN VAIHTO (Mitä sinulle kuuluu?)</p>	
<p>TYÖN ALKU (Miten työsi on lähtenyt käyntiin?) (Onko työ vastannut odotuksiasi?)</p>	<p>OSAAMISEN KEHITTYMINEN (Miten osaamisesi on kehittynyt perehdytyksen aikana?)</p>
<p>TYÖTEHTÄVÄT (Mitkä työtehtävät ovat onnistuneet erityisesti?) (Mitkä työtehtävät tuottavat eniten ongelmia?) (Missä työtehtävissä toivoisit jatkossa lisää perehdytystä?)</p>	<p>TYÖYHTEISÖN APU JA TUKEA (Miten sinut on otettu vastaan työyhteisössäsi?) (Miten viihdyt työyhteisössäsi?) (Miten olet saanut apua ja tukea kollegoiltasi/perehdyttäjäiltäsi/esihenkilöltäsi?) (Missä asioissa toivoisit apua ja tukea erityisesti?)</p>
	<p>VAHVUUDET TYÖSSÄ (Mitkä asiat koet olevan vahvuuksiasi?) (Miten voit hyödyntää vahvuuksiasi tulevaisuudessa?)</p>
	<p>TYÖHÖN SITOUTUMINEN (Miten perehdytys on vaikuttanut sitoutumiseesi työpaikkaasi?) (Millä tavoin koet motivaatiosi työtäsi kohtaan?)</p>

<p>TOIVEET JA ODOTUKSET TULEVAISUUDELTA (Mitä toiveita ja odotuksia sinulla on tulevaisuudelta?) (Mitä tavoitteita asettaisit itsellesi seuraaville kuukausille?)</p>	
<p>HYVINVOINTI (Miten perehdytys on vaikuttanut hyvinvointiasi työssä?) (Millaiset asiat ylläpitävät hyvinvointiasi työssä?)</p>	
<p>ASIAT, JOTKA EIVÄT OLE VIELÄ TULLEET ESILLE (Mitä asioita haluaisit vielä nostaa esille?)</p>	
<p>PALAUTE ESIHENKILÖLLE/ORGANISAATIOLE (Mitä palautetta sinulla on antaa meille?) (Miten koet kokonaisuudessaan perehdytyksen toteutuneen?)</p>	
<p>Yhteenveto perehdytyksestä:</p>	

Kuvio 6. Yhteenveto esihenkilöpaneelin tuloksista

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Lomakkeessa olleet teemat mainittiin olevan hyvin oleellisia perehdytyskeskustelussa, mikä tukee teemojen valintaa aiemman kirjallisuuden ja tutkimustiedon kautta. Myös esimerkkikysymykset koettiin pääosin hyödyllisinä. Lomake koettiin kokonaisuudessaan toimineen hyvin perehdytyskeskustelun pohjana, joten laadinnassa on hyödynnetty kirjallisuutta ja tutkimustietoa oikeanlaisesti. Aitovaara ja kumppanit (2022) nostavat tutkimuksessaan esiin yhteisen linjan tärkeyden perehdytyksessä, mikä nostettiin myös tässä kehittämistyössä esiin erityisesti perehdytyskeskustelujen osalta. Avoin kommunikointi työpaikalla on todettu aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang 2014; Aarnikoivu 2016; Jokisaari ym. 2011) erityisen tärkeäksi, ja siinä tämän kehittämistyön aikana luotu lomake toimi palautteen mukaan hyvin.

Esihenkilöpaneelissa nostettiin esiin, että perehdytys kuuluu niin uusille kuin vanhoille työntekijöillekin, mikä on myös mainittu useammassa lähteessäkin (Joki 2021; Ahokas & Mäkeläinen 2013; Kurttila & Aalto 2021). Lomake koettiin toimivan uusien sekä vanhojen työntekijöiden kohdalla. Eri

tilanteessa olevien työntekijöiden perehdytyksessä nostettiin esiin yksilöllisyys, mikä vaikuttaa keskustelun kokonaisuuteen. Miettinen ja kumppanit (2006) ovatkin nostaneet esiin, että yksilöllinen perehdytys takaa laadukkaan perehdytyksen.

Paneelissa noussut ehdotus tavoitteiden kirjaamisesta perehdytyskeskustelulomakkeelle, nousee esiin myös kirjallisuudessa (Aarnikoivu 2016). Aarnikoivun mukaan keskustelun voi jakaa myös ensimmäistä kertaa käytäessä tavoite- ja tuloskeskusteluun. Paneelissa pohdittiin keskustelulle sopivaa ajankohtaa, sillä sitä ei ilmennyt lomakkeen käyttöön liittyvästä ohjeistuksesta. Perehdyttämishjelmaa läpikäyvässä keskustelussa työntekijän on Joen (2021) mukaan tärkeä saada tietää aikataulusta, jolloin tiettyä osaamista vaaditaan. Perehdytyksen laajuus määräytyy esimerkiksi työntekijän aiemman kokemuksen mukaan (Joki 2021) ja Bauerin (2010) mukaan perehdytys voi kestää muutamasta tunnista jopa useampaan kuukauteen. Aikataulusta huolehtiminen kuuluu esihenkilölle (Jokisaari ym. 2011; Kupias ym. 2014).

Tässä kehittämistyössä nousutta mainintaa siitä, että keskustelua on hyvä käydä pitkin perehdytysjakson, tukee myös teoriatieto jatkuvan palautteen ja kommunikoinnin tärkeydestä. Ensimmäisten päivien todetaan tutkimusten kautta olevan tärkeitä työntekijän kehittymisen (Bauer 2010) ja pitoisuuden (Kumar & Pandey 2017) kannalta, jolloin lyhempiä keskusteluita on hyvä pitää jo heti työn alkuvaiheessa. Perehdytyskeskustelulomakkeen kehittämiseksi ehdotettiin erillisiä sarakkeita keskustelujen jatkuvuuden ylläpitämistä varten. Riittävän tuen jatkuminen myös perehdytyksen jälkeen on yksi pitoisuus nostavista tekijöistä (Brindise, Baker & Juarez 2015). Paneelissa ehdotettiin myös, että lomakkeelle voisi lisätä erilliset sarakkeet keskustelun molemmille osapuolille, tai kohdan, että vastaukset ovat yhdessä täytettyjä. Näin keskustelussa tulisi esiin vuorovaikutteellisuus ja molempien yhtäläinen osallistuminen keskusteluun. Myös työntekijän ja esihenkilön valmistautuminen keskusteluun vaikuttaa kirjallisuuden (Aarnikoivu 2016; Hirsh ym. 2001) mukaan keskustelun etenemiseen. Hyvin valmistautumalla lomakkeesta voidaan jättää esimerkiksi turhaksi koetut aiheet käymättä läpi, mikä säästää aikaa ja selkeyttää keskustelun etenemistä. Teemojen ja kysymysten soveltaminen ja tarpeen mukainen käyttö nostettiin esiin myös esihenkilöpaneelissa. Teemojen koettiin sopivan myös osittain kehityskeskusteluihin, mikä onkin luonnollista, sillä lomakkeen laadinnassa hyödynnetty kirjallisuus ja tutkimustieto olivat osittain myös kehityskeskusteluihin liittyvää.

Lisäksi kansainvälisissä lähteissä työntekijöiden kanssa käytävät keskustelut ovat voineet olla perehdytyskeskusteluja, tai muita työntekijän kehittymiseen liittyviä keskusteluja, mitä ei ole erikseen eroteltu.

Tässä kehittämistyössä työhön sitoutuminen mainittiin turhaksi teemaksi perehdytyskeskustelussa, kun taas esimerkiksi Hietala ja kumppanit (2022) mainitsevat työhön sitoutumisen olevan yksi tärkeimmistä asioista perehdytyksessä. Mahdollisesti esimerkikisymyksiä muokkaamalla, voi teema saada paremman arvon osana keskustelua. Esihenkilöpaneelissa mainittiin myös perehdytyskeskustelun olevan tärkeä asia työntekijän työhön sitoutumisen kannalta. Myös vahvuudet- teeman tärkeys perehdytyskeskustelussa kyseenalaistettiin, kun taas Cablen ja kumppaneiden (2013) mukaan työntekijän omien vahvuuksien tunnistaminen heti työn alusta alkaen auttaa positiivisesti työssä suoriutumiseen. Positiivinen suoriutuminen vaikuttaa työntekijän lisäksi työnantajiin. Myös Aarnikoivu (2016) nostaa vahvuudet työntekijän ja esihenkilön välisessä keskustelussa esiin nostettavaksi teemaksi. Kurttila & Aalto (2021) ovat nostaneet hyvinvoinnista kysymiseen esimerkkinä työntekijän oman kokemuksensa hyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tässä kehittämistyössä ehdotettiin kysymään enemmän esimerkiksi työntekijän jaksamisesta kuin perehdytyksen vaikutuksesta hyvinvointiin. Jaksamisen laaja läpikäynti lomakkeessa mainittiin paneelissa myös positiivisesta näkökulmasta toisen vastaajan toimesta.

7.2 Kehittämistyön eettisyys ja luotettavuus

Tutkijaa kohtaan koskee seuraavia eettisiä periaatteita; tutkittavan itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittaminen, kulttuuriperinnön ja luonnon moninaisuuden kunnioittaminen, sekä tutkimuksen toteuttaminen ilman vahingon, haitan tai riskien aiheuttamista tutkittavalle kohteelle (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7). Jotta tutkimus on luotettava ja tulokset uskottavia, tulee sen noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat muun muassa tutkimuksen rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus esimerkiksi tulosten julkistamisessa, avoimuus, vastuullisuus, asianmukaiset viittaukset muiden tutkimuksiin, suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä tarvittavien tutkimuslupien hankinta. Vilppi, eli tiedeyhteisön harhauttaminen pitää siällään keksittyjen havaintojen esittämisen, havaintojen vääristelyn, plagioinnin, eli toisten tekstien luvattoman kopioinnin, sekä muiden havainnointien tai ideoiden anastamisen omiin nimiinsä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6, 8.)

Kehittämistoiminnassa yksi tärkeimmistä luotettavuutta mittaavista tekijöistä on kehittämisen käytökelpoisuus ja hyödyllisyys. Kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa voidaan kuitenkin soveltaa määrällisessä tutkimuksessa käytettäviä reliabiliteettia ja validiteettia, sekä laadullisessa tutkimuksessa käytettävää vakuuttavuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa mittareiden toimivuutta ja tulosten toistettavuutta. Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä, eli onko tutkimuksessa mitattava asia tarkoituksen mukainen. Vakuuttavuus perustuu johdonmukaisuuteen ja uskottavuuteen. Kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa ongelmia voi aiheuttaa esimerkiksi sosiaalisten prosessien vaikea toistettavuus. (Toikko & Rantanen 2009, 121–124.) Jotta kehittämistyön lopputulos on mahdollisimman luotettava, kehittämiseen tulee osallistaa myös kehittämiskohteena olevat, käytännön työtä tekevät henkilöt (Salonen ym. 2017, 39). Kehittämistoiminnan luotettavuuden arvioinnissa oleellista on kehittäjien ja toimijoiden osallisuus ja sitoutuminen kehittämisen aikana (Toikko & Rantanen 2009, 124).

Kehittämistyön tuotos tehtiin hyvinvointialueen sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle kehittämispäällikön ehdottaman tarpeen pohjalta. Kohdeorganisaatiolta hankittiin kehittämistyön toteuttamiseen vaadittava tutkimuslupa kehittämistyön suunnitelman hyväksymisen jälkeen. Perehdytyskeskustelulomake ja lomakkeen ohjeistus lähetettiin kehittämispäällikölle saatekirjeen kera, joka sisälsi tietoa kehittämistehtävän tarkoituksesta ja toteutuksesta, tietoa perehdytyksestä ja perehdytyskeskustelusta, sekä ohjeita perehdytyskeskustelulomakkeen käyttöön. Lisäksi saatekirjeessä oli linkki sähköiseen palautekyselyyn, sekä kehittämistyön tekijän henkilötiedot. Saatekirjeessä mainittiin, että kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti. Kehittämispäällikkö toimi tiedonvälittäjänä lähettäen saatekirjeen, lomakkeen ja ohjeistuksen esihenkilöille. Esihenkilöt olivat mukana kehittämistyössä osallistumalla esihenkilöpaneeliin antaen palautetta tuotoksesta sähköisen kyselyn kautta. Kehittämistyöhön osallistuneiden esihenkilöiden henkilöllisyys pysyi anonyymina koko kehittämistyön prosessin ajan. Webropol- kyselyn aineisto oli vain kehittämistyön tekijän käsittelyssä ja kysely poistettiin aineiston analysoinnin ja yhteenvedon laatimisen jälkeen. Yhteenvedo esihenkilöpaneelin tuloksista laadittiin huolellisesti sisällönanalyysin kautta, sekä eettiset periaatteet ja hyvä tieteellinen käytäntö huomioiden. Kehittämistyön tietoperusta, perehdytyskeskustelulomake ja ohjeistus laadittiin luotettavien aiheeseen liittyvien kansallisten ja kansainvälisten tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalta. Lähteet ja viittaukset on laadittu huolellisesti tekstiin. Kehittämistyön tietoperusta on tarkistettu plagiointisovellus Turnitin avulla.

Vielä huhtikuun lopulla vaikutti siltä, että esihenkilöpaneelin osallistujamäärä jää hyvin minimaaliseksi. Huhtikuussa kehittämispäällikön kanssa sovittiin, että lomaketta ei uudisteta kehittämistyöprosessin aikana, kuten alkuperäisen suunnitelman mukaan oli tarkoitus. Uudistetun lomakkeen sijaan esihenkilöpaneelin tuloksista laadittiin yhteenveto, jota hyödynnetään perehdytyskeskustelun vuosittaisessa kehittämisessä kohdeorganisaation toimesta. Toukokuun alku oli aktiivisempaa aikaa vastaajamäärän noustessa, jolloin kehittämistyön luotettavuus nousi osallisuuden kasvaessa. Hyvinvointialueille siirtyminen toi omat haasteensa esimerkiksi ajan ja keskeneräisten asioiden suhteen. Ensimmäinen viivästys lomakkeen esitestaukseen menemisestä tuli, kun kaikkia esihenkilöitä ei ollut vielä valittu tehtäviinsä. Kysely oli melko laaja, joten ehkä se olisi saavuttanut enemmän vastaajia jo aiemmin ollessaan lyhyempi ja tiivistetympi. Osa vastaajista oli jättänyt kyselyyn vastaamisen kesken. On myös mahdollista, että erillisiä perehdytyskeskusteluja ei ole ollut käytössä aktiivisesti kaikilla alueilla osana perehdytystä. Saattaa myös olla, että kiire ja hyvinvointialueista johtuneet muutokset monilla eri alueilla toivat esihenkilöille riittävästi muita asioita käsiteltäväksi, jolloin resurssit eivät riittäneet lomakkeen kokeiluun. On myös mahdollista, että uusia työntekijöitä ei aloittanut monia esitestauksen aikana, jolloin perehdytyskeskustelun pitäminen ei tullut joillekin esihenkilöille ajankohtaiseksi. Yhteistyö kehittämispäällikön ja kehittämisylivoitajan kanssa oli toimivaa ja muistutusviestejä lomakkeen kokeilusta sekä palautekyselystä laitettiin muutamastikin kohderyhmälle. Kehittämistyön raportti valmistui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti toukokuun 2023 aikana.

Esihenkilöpaneelin tuloksissa toistui samankaltaiset aiheet, mikä osaltaan lisäsi tulosten luotettavuutta. Lomakkeen tavoitteena oli toimia teemojen kautta avoimen ja dialogisen perehdytyskeskustelun pohjana. Teemojen alla olevat kysymykset oli laadittu esimerkeiksi helpottamaan teeman puheeksi ottoa ja ymmärtämistä. Lomakkeen käytössä saattaa olla väärinymmärryksen riski, mikäli ohjeistusta ei lue huolellisesti ennen lomakkeen käyttöä. Tällöin voi luulla, että kaikki kysymykset on käytävä läpi juuri sellaisenaan, vaikka todellisuudessa kysymyksiä voi muuttaa kokonaisuudessaan läpi keskustelun, kunhan tarpeelliset teemat tulevat selviksi. Voi olla tarpeen, että ohjeistusta tulee kehittää tarkemmaksi kyseiseen asiaan liittyen. Palaverissa, jossa esihenkilöpaneelin tuloksista laadittu yhteenveto esiteltiin, yhteyshenkilöt toivat ilmi, että tulokset ovat aidosti hyödynnettävissä hyvinvointialueen perehdytyskeskustelujen jatkokehittämisessä.

7.3 Johtopäätökset ja jatkokehittämisideat

Kehittämistyön tarkoituksena oli laatia perehdytyskeskustelulomake sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle. Lomakkeen tavoitteena oli toimia esihenkilön ja työntekijän välisen perehdytyskeskustelun pohjana. Lisäksi lomakkeen tavoitteena oli luoda keskusteluaiheita perehdytykseen liittyen ja helpottaa avoimen ja dialogisen keskustelun syntymistä esihenkilön ja työntekijän välillä. Perehdytyskeskustelulomake laadittiin hyvinvointialueen erityis- ja sairaalapalvelujen toimialueen osastonhoitajille ja ylihoitajille kokeiluun, josta annettiin palautetta sähköisessä esihenkilöpaneelissa. Esihenkilöpaneelin tuloksista laadittua yhteenvetoa hyödynnetään jatkossa käyttöön otetun sähköisen lomakkeen vuosittaisessa kehittämisessä. Lomake koettiin kokonaisuudessaan toimineen hyvin perehdytyskeskustelun pohjana ja vaikuttaneen positiivisesti avoimen ja dialogisen keskustelun syntymiseen. Näin ollen voin todeta, että kehittämistyön tavoitteet saavutettiin, vaikka uudistettua versiota lomakkeesta ei ehdittykään toteuttamaan kehittämistyöprosessin aikana.

Perehdytyskeskustelulomakkeen teemat saivat esihenkilöpaneelissa positiivista palautetta muun muassa niiden selkeyden, monipuolisuuden ja oleellisuuden vuoksi, joten kehotan niiden hyödyntämistä jatkossakin sosiaali- ja terveysalan henkilöstön perehdytyskeskusteluissa. Teemoja voi hyödyntää myös kehityskeskusteluissa ja muissa työntekijän ja esihenkilön välisissä keskusteluissa. Kysymyksiä teemojen alla voidaan hyödyntää tai muokata tarpeen mukaan, huomioiden eri toimialat sekä työntekijöiden kanssa käytävien keskusteluiden yksilöllisyys ja erilaiset ulottuvuudet. Keskusteluja voidaan pitää tarpeen mukaan pitkin perehdytystä ja perehdytyksen päätyttyä sopia laajempi keskustelu, milloin keskustelujen jatkuvuus toteutuu.

Lomakkeen laadintaa edeltävässä taustatutkimuksessa toivottiin kohdeorganisaation toimesta tulevan ilmi perehdyttämisen merkitys alan veto- ja pitovoimaan. Useat aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että perehdytyksen laatu vaikuttaa selkeästi alan veto- ja pitovoimaan, jossa tärkeänä osana on myös avoin ja vuorovaikutuksellinen kommunikointi esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Perehdytyksen ollessa laadukasta ja riittävää, alan veto- ja pitovoima kasvavat. Itse perehdytyksen lisäksi perehdytyksen seuranta ja perehdytyskeskustelut ovat erityisen tärkeitä onnistuneen perehdytyksen kannalta. Jatkossa voidaankin tutkia ja kehittää lisää esimerkiksi seurannan toteutumista. Myös esihenkilöpaneelissa nousi esiin perehdytyskeskustelukulttuurin tärkeys ja yhteisten toimintatapojen kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla. Keskustelukulttuurin jatkuvuutta toivottiin näkyväksi myös lomakkeelle, joten sen toteuttamiseen löytyy varmasti tarvetta ja halukkuutta. Tässä

kehittämistyössä laadittua perehdytyskeskustelulomaketta voidaan kehittää osallistamalla myös perehdytyksessä olevat työntekijät, jolloin lomakkeen toimivuus saa kokonaisvaltaisemman kuvan toimivuudestaan. Laadukas perehdytyskeskustelu kuuluu kaikille.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 2.10.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3., uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 9.12.2022. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Adu-Oppong, A. & Agyin-Birikorang, E. 2014. Communication in the workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global journal of commerce & management perspective*, Vol.3(5):208-213. Viitattu 20.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/304782482_COMMUNICATION_IN_THE_WORKPLACE_GUIDELINES_FOR_IMPROVING_EFFECTIVENESS

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus: ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 24.1.2023. <https://tyoturvallisuuskeskus.mobiezine.fi/zine/4/toc>

Aittovaara, A., Kylmä, J., Rauta, S., Meriö, A., Junntila, K., Paavilainen, E. & Haapa, T. 2022. Uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja sen aikaisesta oppimisesta leikkaus- ja teho-osastoilla – laadullinen tutkimus. *Tutkiva Hoitotyö* 20(1), 20–29.

Antikainen, M., Terkamo-Moisio, A. & Haggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden työhyvinvointi ja työskentely koronapandemian aikana. *Tutkiva Hoitotyö*, 19(4), pp. 3–11.

Arthur, D. 2005. *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees*. Amacom. Viitattu: 4.10.2022.

Asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä 564/1994. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/1994/19940564>

Bauer, T.N. 2010. Onboarding new employees: Maximizing success. Viitattu 23.12.2022. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Berman, E. M., & Berman, D. 2011. *People skills at work*. CRC Press. E-kirja. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition

Brindise, T., Baker, M. & Juarez P. 2015. Development of a Tele-ICU Postorientation Support Program for Bedside Nurses. *Critical Care Nurse* 35(4), 8–16. Viitattu 15.12.2022.

Coco, K. 2020. II Erikoissairaanhoidossa tarvittava osaaminen. Kysely tehyläisille sairaanhoitajille – sairaanhoitajien näkemyksiä. *Tehyn julkaisusarja B, selvityksiä 1/20*. Viitattu 4.10.2022. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b1_erikoissairaanhoidossa_tarvittava_osaaminen_-_kysely_tehylaisille_sairanhoitajille_id_14898.pdf

Coco, K. 2019. I Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Kysely tehyläisille sairaanhoitajille. Tehyn julkaisusarja B. Selvityksiä 1/19. Viitattu 20.2.2023. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf

Coco, K. & Kurtti, J. 2018. Osaamistarpeet sosiaali- ja terveysalalla. Tehyläisten näkemyksiä työpaikoilla tarvittavasta osaamisesta. Tehyn julkaisusarja B:4/18. Viitattu 25.1.2023. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2018/2018_b4_osaamistarpeet_sosiaali_ja_terveysalalla_id_12932.pdf

Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B: 2/20. Viitattu 30.1.2023. https://www.tehy.fi/sv/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali_ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf

Elmers, C. 2010. The Role of Preceptor and Nurse Leader Developing Intensive Care Unit. *Critical Care Nursing Quarterly*: Vol. 33, No. 1, pp. 10–18. Viitattu 4.10.2022. https://www.researchgate.net/profile/Coleen-Elmers/publication/40696843_The_Role_of_Preceptor_and_Nurse_Leader_in_Developing_Intensive_Care_Unit_Competency/links/5bcf572c92851c1816bb3479/The-Role-of-Preceptor-and-Nurse-Leader-in-Developing-Intensive-Care-Unit-Competency.pdf

Falcone, P. 2016. 75 ways for managers to hire, develop, and keep great employees. 1st edition. New York: American Management Association. E-kirja. <https://janet.finna.fi>, Knovel Engineering Management & Leadership Academic

Flinkman, M. 2014. Young Registered Nurses' Intent to Leave the Profession in Finland – A Mixed-Method Study. Doctoral Thesis. Turku: University of Turku. Viitattu 4.10.2022.

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. 2013. Reinventing employee onboarding. *MIT Sloan management review*, 54(3), p. 23. Viitattu 16.2.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central

Green, M.E. 2013. *Painless Performance Conversations: A Practical Approach to Critical Day-To-Day Workplace Discussions*. John Wiley & Sons, Incorporated. E-kirja. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central - Academic Complete International.

Grosdidier, S. 2013. Six questions about training that every practice manager should ask. *Scholarly Journal*, Vol. 35, Iss. 9. In Practice; London. Viitattu 29.12.2022. <https://www.proquest.com/docview/1780990831/fulltextPDF/527DE314FF8247DAPQ/1?accountid=11773>

Groysberg, B. & Slind, M. 2012. Leadership Is a Conversation - How to improve employee engagement and alignment in today's flatter, more networked organizations. *Harvard Business Review*. June 2012. Viitattu 4.10.2022. <https://kammsolutions.com/wp-content/uploads/2019/04/Leadership-is-a-Conversation.pdf>

Grönfors, M. & Vilka, H. 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätymenettelmät. SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilka.

Hahtela, N. 2015. Sairaanhoidajien työolobarometri 2014. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 26.1.2015. Viitattu 3.10.2022. (Finnish Nursing Association, In Finnish)

Hahtela, N. & Karhe, H. 2021. Sairaanhoidajien työolobarometri 2020. Sairaanhoidajaliiton selvitys sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuudesta ja työhyvinvoinnista. Sairaanhoidajaliiton julkaisu 11.1.2021. Viitattu 12.10.2022. https://sairaanhoidajat.fi/wp-content/uploads/2021/01/TYO%CC%88OLOBAROMETRI_2020_NETTI.pdf

Helander, M., Roos, M., & Suominen, T. 2019. Nuorten sairaanhoidajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede*, 31(3), 180–190.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Pystynen, J. 2022. Esihenkilön työoikeus. Helsinki: Alma Talent.

Hirsh, W., Jackson, C. & Kidd, J.M. 2001. Straight talking: Effective career discussions at work. Viitattu 20.12.2022. https://www.researchgate.net/publication/346997378_STRAIGHT_TALKING_EFFECTIVE_CAREER_DISCUSSIONS_AT_WORK

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki. Alma Talent

Isola, T. 2023. Työntekijöiden pitovoimaa DEI-osaamista lisäämällä. LAB Pro. Viitattu 20.4.2023. <https://www.labopen.fi/lab-pro/tyontekijoiden-pitovoimaa-dei-osaamista-lisaamalla/>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Vantaa: Kauppakamari. <https://janet.finna.fi>, Kauppakamari

Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, S., Varje, P. Hakanen, J. & Vuori, J. 2011. Nuorten työntekijöiden sosialisaatio työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 13.10.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%C3%B6nte-kij%C3%B6iden%20sosialisaatio%20ty%C3%B6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden,%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1>

Kemmo, J., Jääskeläinen, K. & Pahkamäki, N. 2022. Sote-alan pito- ja vetovoima: keskustelupiirissä esihenkilöt ja korkeakoulu. TAMK-konferenssi: TAMK Conference 2022. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. 56–62. Viitattu 1.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-7266-66-3>

Kidd, J.M., Hirsh, W. & Jackson, C. 2004. Straight Talking: The Nature of Effective Career Discussion at Work. *Journal of Career Development*, Vol 30, no 4, 231- 294. Viitattu 22.12.2022. <https://janet.finna.fi>

Korkiakangas, E., Koivisto, T., Olin, N. & Laitinen, J. 2022. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. *Tutkiva hoitotyö* 20(1), 3–11.

- Kumar, N. & Pandey, S. 2017. New employee onboarding process in an organization. *International Journal of Engineering Development and Research*, 5(1), 198-206. Viitattu 25.1.2023. <https://www.ijedr.org/papers/IJEDR1701032.pdf>
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2015. *Onnistu palautteessa*. E-kirja. Viimeisin päivitys 18.1.2016. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2021. *Pomon parhaat ratkaisut. 2., uudistettu painos*. Helsinki: Kauppakamari.
- Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöstöstä 26.6.2015/817. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2015/20150817>
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 28.6.1994/559. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940559#a7.12.2007-1200>
- Lith, P. 2021. *Sote-alojen työvoimamarkkinat ja koulutuksen vetovoima*. Raportti SoTe-alojen työlistien määrästä, työvoiman tarjonnasta ja kysynnästä, koulutettujen työmarkkina-asemasta ja alan koulutuksen vetovoimasta koulutuksen eri tasoilla tilastojen valossa. Helsinki. Viitattu 27.1.2023. <https://www.hyvinvointiala.fi/wp-content/uploads/2021/03/sotekoulutus2021.pdf>
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. *Laadukas perehdyttäminen. Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arvioiminen*. Viitattu 3.10.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591/58114>
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. *Laadukas perehdyttäminen. Osa 1 Hoitotyön perehdytyksen perusta*. Hallinnon tutkimus 25. Viitattu 3.10.2022. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>
- Mikkola, P. & Lehtinen, E. 2019. Drawing conclusions about what co-participants know: Knowledge-probing question-answer sequences in new employee orientation lectures. Viitattu 3.10.2022. <https://janet.finna.fi>, SAGE journals
- Nykänen, M. & Uusitalo, H. 2018. *Turvallisesti töihin työkykyä tukien - Tietoa työuran alkutaipaleelle*. Työterveyslaitoksen opas. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137279/Turvallisesti%20t%C3%B6ihin%20ty%C3%B6kyky%C3%A4%20tukien%20-%20Tietoa%20ty%C3%B6uran%20alkutaipaleelle.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sairaanhoitajaliiton selvitys. 2022. *Hoitotyön johtajien kokemuksia oman työyksikön tai omien työyksiköiden henkilöstötilanteesta ja seurauksista*. Viitattu 30.1.2023. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2022/01/Sairaanhoitajaliiton-raportti-hoitotyön-johtajien-henkilöstötilannekyselystä-20.1.2022-1.pdf>
- Salonen, K. 2013. *Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön*. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Viitattu 27.3.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 18.10.2022. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Shufutinsky, A. & Cox, R. 2019. Losing Talent on Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. *Organization Development Journal*. Cabrini University: USA. Viitattu 24.1.2023. https://www.researchgate.net/profile/Anton-Shufutinsky-3/publication/333745337_Losing_Talent_on_Day_One_Onboarding_Millennial_Employees_in_Health_Care_Organizations/links/5dc46052a6fdcc2d2ffb631c/Losing-Talent-on-Day-One-Onboarding-Millennial-Employees-in-Health-Care-Organizations.pdf

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstö. N.d. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut. <https://stm.fi/sotehenkilosto>

Strauss, E., Ovnat, C., Gonen, A., Lev-Ari, L & Mizrahi, A. 2016. Do orientation programs help new graduates. *Nurse Education Today*. 36, 422-426. Viitattu 4.10.2022.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta – Näkökulmia kehittämissessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Viitattu 13.10.2022. https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3/19. Helsinki. Viitattu 13.10.2022. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 8.7.2022. Viitattu 4.10.2022. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vartiainen, T. 2021. Teho- ja tehovalvontaosastoilla työskentelevien tehohoitajien koulutus, perehdytys ja osaaminen – Tehyn selvitys lähi- ja sairaanhoitajille. Tehyn julkaisusarja B, selvityksiä 1/21. Viitattu 3.10.2022. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2021/2021_b1_teho- ja_tehovalvontaosastoilla_tyoskentelevien_hoitajien_koulutus_perehdytys_ja_osaaminen_id_17327.pdf

Wallace, K. 2009. Creating an effective new employee orientation program. *Library Leadership & Management* 23(4): 168–176. Viitattu 4.10.2022.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, A. 2021. Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2018. TILASTORAPORTTI 47/2021, 14.12.2021. Viitattu 12.12.2022. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143512/Tr47_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Voutilainen, N., Haapa T. & Jokiniemi, K. 2019. Sairaanhoidajien perehdyttämisaaminen ja sen mittaaminen – integratiivinen kirjallisuuskatsaus. Tutkiva hoitotyö 17 (4), 3–13.

Worlu, R., Mugri, R. & Akpkip, C.E. 2017. Effect of employee orientation in creating satisfaction with work. The Business and Management Review, Vol. 9 Number 2. 219-227. Nigeria: Covenant University. Viitattu 20.10.2022. https://cberuk.com/cdn/conference_proceedings/conference_26969.pdf

Liitteet

Liite 1. Perehdytyskeskustelulomake

Perehdytyskeskustelu

Aiheita dialogiseen keskusteluun

Työntekijän nimi:	
Työntekijän tehtävä:	
Esihenkilön nimi:	
Paikka ja aika:	

Keskustelun teemat:	Esihenkilö täyttää:
<p>KUULUMISTEN VAIHTO (Mitä sinulle kuuluu?)</p>	
<p>TYÖN ALKU (Miten työsi on lähtenyt käyntiin?) (Onko työ vastannut odotuksiasi?)</p>	
<p>TYÖTEHTÄVÄT (Mitkä työtehtävät ovat onnistuneet erityisesti?) (Mitkä työtehtävät tuottavat eniten ongelmia?) (Missä työtehtävissä toivoisit jatkossa lisää perehdytystä?)</p>	

<p>OSAAMISEN KEHITTYMINEN (Miten osaamisesi on kehittynyt perehdytyksen aikana?)</p>	
<p>TYÖYHTEISÖN APU JA TUKEA (Miten sinut on otettu vastaan työyhteisössäsi?) (Miten viihdyt työyhteisössäsi?) (Miten olet saanut apua ja tukea kollegoiltasi/perehdyttäjiltäsi/esihenkilöltäsi?) (Missä asioissa toivoisit apua ja tukea erityisesti?)</p>	
<p>VAHVUUDET TYÖSSÄ (Mitkä asiat koet olevan vahvuuksiasi?) (Miten voit hyödyntää vahvuuksiasi tulevaisuudessa?)</p>	
<p>TYÖHÖN SITOUTUMINEN (Miten perehdytys on vaikuttanut sitoutumiseesi työpaikkaasi?) (Millaiseksi koet motivaatiosi työtäsi kohtaan?)</p>	

<p>TOIVEET JA ODOTUKSET TULEVAISUUDELTA (Mitä toiveita ja odotuksia sinulla on tulevaisuudelta?) (Mitä tavoitteita asettaisit itsellesi seuraaville kuukausille?)</p>	
<p>HYVINVOINTI (Miten perehdytys on vaikuttanut hyvinvointiisi työssä?) (Millaiset asiat ylläpitävät hyvinvointiasi työssä?)</p>	
<p>ASIAT, JOTKA EIVÄT OLE VIELÄ TULLEET ESILLE (Mitä asioita haluaisit vielä nostaa esille?)</p>	
<p>PALAUTE ESIHENKILÖLLE/ORGANISAATIOILLE (Mitä palautetta sinulla on antaa meille?) (Miten koet kokonaisuudessaan perehdytyksen toteutuneen?)</p>	

Yhteenveto perehdytyksestä:

Liite 2. Perehdytyskeskustelun ohjeistus

Ohjeita dialogiseen perehdytyskeskusteluun

Sovi keskusteluaika hyvissä ajoin.

Lähetä keskustelulomake työntekijälle **1–2 viikkoa** ennen sovittua keskusteluaikaa, jotta työntekijä voi pohtia teemoja ja mieltään askarruttavia asioita etukäteen. Näin teillä molemmilla on aikaa pohtia, mitä asioita haluatte tuoda keskustelussa ilmi.

Perehdytyskeskustelun ydin koostuu perehdytysprosessin arvioinnista ja työntekijän osaamisen kehittymisestä.

Käytä lomakkeen kysymyksiä suuntaa antavina, huomioi teemat.

Täytä lomaketta keskustelun edetessä.

Käy mennyttä aikaa läpi oppimismielessä, kartoita nykyaika. Panosta tulevaisuuteen!

Käykää läpi asioita, jotka vaikuttavat työntekijän suoritukseen ja kehittymiseen.

Anna rakentavaa palautetta, **ole rehellinen.**

Kuuntele, kannusta, ole aidosti läsnä ja kiinnostunut!

Liite 3. Sähköinen kyselylomake

Palaute perehdytyskeskustelulomakkeesta

1. Tehtävänimike

- Ylihoitaja
- Osastonhoitaja
- Joku muu, mikä?

Lomakkeen ohjeistus

2. Oliko ohjeistus riittävä?

- Kyllä
- Ei

3. Mitä ohjeita kaipaisit lisää lomakkeen käyttöön?

4. Miten muuttaisit ohjeistusta?

Seuraava

33% Valmis (1 / 3)

Palaute perehdytyskeskustelulomakkeesta

Lomakkeen sisältö

5. Mitä mieltä olit lomakkeen teemoista?

6. Mitä teemoja lisäisit lomakkeeseen?

7. Mitä teemoja poistaisit lomakkeesta?

8. Olivatko esimerkkikysymykset teemojen alla hyödyllisiä?

Kyllä

Ei

9. Miten muuttaisit kysymyksiä?

10. Mihin olit erityisen tyytyväinen lomakkeen sisällössä?

11. Miten kehittäisit lomakkeen sisältöä?

Edellinen

Seuraava



Palaute perehdytyskeskustelulomakkeesta

Lomakkeen hyödynnettävyys

12. Miten lomake toimi perehdytyskeskustelun pohjana?

13. Miten lomake vaikutti avoimen ja dialogisen keskustelun syntymiseen?

14. Vapaa sana

[Edellinen](#)[Lähetä](#)

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla

[Klikkaa tästä](#) ja lue lisää

Liite 4. Saatekirje esihenkilöille perehdytyskeskustelusta

Hyvä sosiaali- ja terveysalan esihenkilö,

Nimeni on Neea Yli-Anttila ja opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa projektijohtamisen linjalla. Teen opinnäytetyön työntekijän perehdyttämisestä.

Laadukas uuden työntekijän perehdyttäminen sitouttaa työntekijän nopeammin työyhteisöön sekä lisää työmotivaatiota ja hyvinvointia. Perehdytykseen kuuluu perehdytysprosessia läpikäyvä keskustelu – perehdytyskeskustelu. Perehdytyskeskustelussa tärkeää ovat dialogisuus ja avoimuus. Opinnäytetyönäni olen luonut kansallisista ja kansainvälisistä lähteistä pohjautuen uuden **perehdytyskeskustelulomakkeen** käytettäväksesi työntekijöidesi kanssa käytäviin keskusteluihin. **Toivon lämpimästi, että otat lomakkeen kokeiluun ja annat palautetta anonymisti lomakkeen toivuudesta vastaamalla sähköiseen palautekyselyyn 17.4. mennessä.** Osallistumalla lomakkeen kokeiluun ja sen kehittämiseen, pääset vaikuttamaan perehdytyksen kehittämiseen työssäsi. Olen saanut organisaatioltasi tutkimusluvan tämän kehittämistehtävän toteuttamiseen. Kyselyn aiheisto käsitellään niin, että **vastaajan henkilöllisyys ei paljastu** missään vaiheessa.

Uuden työntekijän on tärkeä tietää keskustelussa käytäviä aiheita etukäteen, jotta hän osaa pohtia mieltään askarruttavia asioita jo ennen keskustelua. Voit siis lähettää tämän saman lomakkeen perehdyttävälle esimerkiksi päivämäärää sopiessanne. Lomakkeen käytössä tärkeää on **dialogisuus**. Siihen on kerätty aiheita ja muutamia mallikysymyksiä, joita perehdytyskeskustelussa olisi tutkimusten ja kirjallisuuden mukaan tärkeä käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Lomake ja lomakkeen käyttöön liittyvä ohjeistus löytyvät liitteinä.

Lopullinen kyselylomake tulee organisaationne valmiiseen sähköiseen pohjaan, joten kyselyn ulkoasu tulee muuttumaan. **Palautekyselyyn pääset vastaamaan seuraavan linkin kautta:**

<https://link.webropolsurveys.com/S/BF3D29A88C6F0571>

Kiitän teitä lämpimästi jo etukäteen,

Ystävällisin terveisin
Neea Yli-Anttila
sähköpostiosoite (muokattu)
puhelinnumero (muokattu)