



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Milja Kiviharju & Sini Kuusisto

Työterveyshoitajien odotukset, kokemukset ja esihenkilöltä saatu tuki perehdytyksessä

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK) Kehittäminen ja johtaminen



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Kehittäminen ja johtaminen

Tekijät: Milja Kiviharju & Sini Kuusisto

Työn nimi alaotsikoineen: Työterveyshoitajien odotukset, kokemukset ja esihenkilöltä saatu tuki perehdytyksessä

Ohjaaja: Kaija Loppela KT, yliopettaja

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 74

Liitteiden lukumäärä: 5

Tässä kehittämistyössä kartoitetaan työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saamastaan perehdytyksestä kohdeorganisaatiossa Tampereen keskusyksiköissä sekä Etelä-Pohjanmaan alueen toimintayksiköissä. Lisäksi kehittämistyössä kartoitetaan samassa kohdeorganisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisestä sekä heidän odotuksiaan uutta työterveyshoitajaa kohtaan. Kehittämistyö perustuu arkityössä ja kohdeorganisaation työhyvinvointikyselyssä havaittuihin ilmiöihin sekä omaan mielenkiintoon kehittää työterveyshoitajien perehdytystä. Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää työterveyshoitajien perehdytyksen laatua ja tukea esihenkilötyötä työterveyshoitajien perustyön perehdytyksessä vaativassa työterveyshuollon toimintaympäristössä. Tavoitteena on selvittää työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saamastaan perehdytyksestä.

Kehittämistyö on toteutettu laadullisen tutkimuksen keinoin. Kehittämistyöhön valittiin mukaan kohdeorganisaatioiden kaikki työterveyshoitajat ja esihenkilöt, joista osallistui 22 (N=22) työterveyshoitajaa ja kolme (N=3) esihenkilöä. Aineistoa kerättiin kohdeorganisaation valituista yksiköistä työterveyshoitajien sähköisen kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi viisi avointa ja pakollista kysymystä. Esihenkilöt haastateltiin erillisellä ryhmähaastattelulla, joka sisälsi neljä avointa kysymystä. Sähköisellä kyselylomakkeella ja ryhmähaastattelulla etsittiin vastauksia kehittämiskysymyksiin. Saadut aineistot analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin.

Kehittämistyön tuloksissa on havaittavissa esihenkilöiden ja työterveyshoitajien kokemassa perehdyttämisessä paljon samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, mutta myös ristiriitoja heidän kokemustensa välillä. Työterveyshoitajien vastauksissa oli havaittavissa sekä tyytyväisyyttä, että tyytymättömyyttä saatua perehdytystä kohtaan. Vastauksissa oli paljon hajontaa samojen ilmiöiden osalta. Esihenkilöt olivat miltei samaa mieltä haastattelussa esiin nousseista asioista. Perehdyttämistä tukee riittävä ajankäyttö, resurssit, kollegiaalinen ja esihenkilön tuki sekä suunnitelmallisuus. Perehdytystä haastavina tekijöinä koettiin riittämätön ajankäyttö, henkilöstövaihdokset, esihenkilön ja kollegiaalisen tuen puute, oikea-aikaisen ja käytännönläheisen tiedon ja opastuksen puute työterveyshoitajan työstä sekä työterveyshuollon toimintatavoista.

¹ Asiasanat: esihenkilö, työterveyshoitaja, työterveyshuolto, perehdytys

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Master's Degree Programme in Development and Management of Social Work and Health Care

Authors: Milja Kiviharju & Sini Kuusisto

Title of thesis: Expectations, experiences and support from frontline workers during induction of occupational health nurses

Supervisor: Kaija Loppela KT, Ed., Principal lecturer

Year: 2023

Number of pages: 74

Number of appendices: 5

This development work surveys occupational nurses' and their managers' expectations and experiences of induction. The survey was conducted in two different units of the target organization. One of them is located in Tampere, and the other in South Ostrobothnia. The development work is based on the phenomena observed in daily work, and in the employee well-being surveys conducted by the target organization as well as the writers' own interest in the development of the induction of occupational nurses. Therefore, the purpose of this development work is to contribute to improving the quality of the induction of occupational nurses and to support the induction processes the managers of occupational nurses conduct in the demanding environment of occupational health care. The aim is to examine the expectations and experiences that occupational nurses have concerning their induction.

The development work has been carried out using qualitative research methods. All occupational health nurses and their supervisors in the target organisations were selected to participate, with 22 (N=22) occupational health nurses and three (N=3) supervisors taking part. Data were collected from the selected units of the target organisation by means of an electronic questionnaire for occupational health nurses, which included five open and compulsory questions. The supervisors were interviewed through a separate group interview, which included four open-ended questions. The electronic questionnaire and the group interview were used to find answers to the development questions. The data obtained were analysed using a data-driven content analysis.

The results of the development work show many similarities and differences, but also contradictions between the experiences of the supervisors and the occupational health nurses. The responses of occupational health nurses showed satisfaction and dissatisfaction with the induction they received. There was a great deal of variation in their responses with regard to the same phenomena. There was almost unanimous agreement on the issues raised in the interviews. Induction is supported by adequate time, resources, peer and supervisor support and planning. Inadequate time, staff turnover, lack of support from supervisors and colleagues, lack of timely and practical information and guidance on the work of the occupational health nurse and on occupational health care practices were perceived as challenges to induction.

¹ Keywords: frontline workers, induction, occupational health nurse, occupational health care

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
2 TYÖTERVEYSHUOLTO	10
2.1 Työterveyshuollon toiminta ja työympäristö.....	11
2.2 Työterveyshoitajan työnkuva.....	12
2.3 Työelämätaidot tukevat ammatillista kasvua	14
3 JOHTAJUUDEN MERKITYS ASiantuntijaORGANISAATION TOIMIVUUDESSA.....	17
3.1 Yhteisöllisyyden rakentuminen.....	18
3.2 Esihenkilötyö asiantuntijuuden kehittymisen tukena.....	19
3.3 Esihenkilötaidot lähijohtamisen mahdollistajana.....	21
4 PEREHDYTYS	24
4.1 Perehdyttäjän velvollisuudet perehdytyksessä.....	25
4.2 Työntekijän vastuu perehtymiseen	26
5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET	28
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS, TIEDONHAKU JA AINEISTONKERUU ..	29
6.1 Tiedonhaku	31
6.2 Aineistonkeruu.....	32
7 KEHITTÄMISTYÖN AINEISTON ANALYSOINTI JA TULKINTA	33
7.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	33
7.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	35
8 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET	38
8.1 Työterveyshoitajien odotukset ja positiiviset kokemukset perehdytyksestä.....	39
8.1.1 Työterveyshoitajien kokemat haasteet.....	41

8.1.2	Työterveyshoitajien kokemukset esihenkilön tuen tarpeesta perehdytyksessä	44
8.1.3	Perehdytyksen kehittäminen työterveyshoitajan näkökulmasta	45
8.2	Esihenkilöiden kokemukset perehdyttämisestä	48
8.2.1	Esihenkilöiden kokemat haasteet perehdyttämisessä.....	49
8.2.2	Esihenkilöiden odotukset uudelle työterveyshoitajalle	51
9	KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .	53
9.1	Tulosten yhteenveto	53
9.2	Johtopäätökset.....	55
10	POHDINTA.....	60
10.1	Eettisyys ja luotettavuus	60
10.2	Jatkokehittäminen	66
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	75

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1 Kehittämistyön aikataulu	30
Kuvio 2. Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä	37

Käytetyt termit ja lyhenteet

Esihenkilö Sukupuolten tasa-arvoon ja sukupuolittuneisuudesta pois pääsemiseksi tässä kehittämissä käytetään esihenkilö-sanaa, jolla korvataan aiemmin käytetty esimies-sana.

1 JOHDANTO

Suomalainen työelämä, lukuisat toimialat ja terveydenhuolto ovat muutoksessa (Hakulinen, 2022, s. 5). Nykypäivän työelämässä myös työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän, työ on hektistä ja muutoksia tulee jatkuvasti (Fredriksson & Saarivirta, 2015, s. 17-18). Muutoksella tarkoitetaan oman, toisen tai ympäristön toiminnan suhteen siirtymistä uuteen. Uudistuksia tapahtuu alati niin valtakunnallisesti Suomessa kuin kansainvälisestikin ja ne vaikuttavat väistämättä työelämään, organisaatioihin, toimintarakenteisiin ja toimintatapoihin. Vahvana muutoksena nähdään alojen teknistyminen. Digiteknologia luo uudenlaisia mahdollisuuksia ajatella ja toimia. Muutosvauhti vaatii työorganisaatioilta ja henkilöstöltä jatkuvaa haasteiden sietokykyä sekä nopeaa kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Muutokset vaativat johtajuudelta monenlaisia kykyjä ja panostusta (Heimonen, 2019, s. 22-28).

Työelämän muutokset pakottavat myös sosiaali- ja terveysalaa uudistumaan pelkästään jo kansantalouden ja työ- ja yhteiskuntapolitiikan näkökulmasta (Hartikainen, ym., 2023, s. 6). Sosiaali- ja terveysalan jatkuvat muutokset vaativat alalta uudenlaista tapaa toimia ja ajatella (Koho, 2013, s. 10). Resurssien riittävyys haastaa toiminnan tavoitteiden toteutumista. Keskeisenä toimialojen muutoksen edistymisen mahdollistajana tunnustetaan työhyvinvointi ja sen merkitys työntekijöiden työhön sitoutuneisuuteen sekä motivoitumiseen. Tutkitusti tiedetään, että hyvinvoivat työntekijät ovat työhönsä sitoutuneita, motivoituneita ja siten myös tuottavia työpanoksellaan. Työ- ja yhteiskuntapolitiikkaan on liitetty yrityksen ja työterveyspalveluiden tuottajat, jotka nähdään keskeisinä toimijoina tavoitteiden toteutumiseksi.

Hakulisen (2020, s. 5) mukaan jatkuvat muutokset haastavat työterveyshuoltoa muuttamaan toimintaansa vastaamaan tämän hetken yhteiskunnallisiin haasteisiin. Työterveyshuollolta odotetaan hänen mukaansa vaikuttavuutta, johon työterveyshuoltojen toimintastrategiat pyrkivät tähtäämään. Verkostoituminen ja yhteistyö työpaikkojen sekä eri yhteistyötahojen kanssa tekevät tukirakenteista vahvoja ja siten vastaavat tarpeisiin paremmin. Työterveyshuollon toimintatapoja on uudistettava niin työntekijöiden työkyvyn kuin työyhteisöjen ja työpaikkojen tukemiseksi. Toiminnan vahvistamiseksi tarvitaan entistä vahvempaa yhteistyötä muun sosiaali- ja terveyshuollon ja kuntoutustoimijoiden kanssa, mutta myös työpaikkojen kanssa. Työterveyshuolto ja muu sosiaali- ja terveyshuollon sekä kuntoutustoimijoiden palvelut tulee siis yhteensovittaa siten, että jokainen työkäinen saa tarvitsemansa palvelun oikeasta paikasta, oikeaan aikaan, hänelle kuuluvalla oikealla laajuudella.

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajalta työterveyshuollon järjestämistä siinä laajuudessa kuin työpaikan työtehtävät, työolot ja niiden muutokset edellyttävät. Työterveyshuollon, työntekijöiden ja työnantajan tehtävänä on edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa siinä määrin kuin tarve vaatii (Rauramo, ym., 2022, s. 17). Työterveyshuollon toiminta koostuu työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon keskeisestä yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta (Koho, 2013, s. 10). Kattavuus, laatu, vaikuttavuus ja työkyvyn tuki tunnustetaan työterveyshuollon toiminnan ytimeksi. Hänen (s. 34) mukaan työterveyshuolto pyrkii keskeisesti vaikuttamaan ennaltaehkäisevästi työntekijöiden työperäisten sairauksien syntyyn sekä terveellisten ja turvallisten työolojen toteutumiseen työpaikoilla. Hän (s. 10) tarkentaa, että työterveyshuollon toiminnan täytyy vastata myös eri toimialoilla esiintyviin muutoksiin ja siksi toimintastrategian keskiöön on nostettu uudistuvan työterveyshuollon käsite.

Saunin (2019, s. 9) teoksessa työhyvinvoinnin ja työ- ja toimintaympäristöihin liittyvien linjausten tavoitteena on työurien piteneminen ja ihmisten jatkaminen työssään entistä kauemmin. Toimintalinjausten toteuttamiseksi tämä vaatii vahvaa ja oikea-aikaista työkykyjohtamista yritys yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Nuorten siirtyminen saumattomasti työelämään, pitkien työkyvyttömyysjaksojen ennaltaehkäiseminen ja ennenaikaisten työkyvyttömyysratkaisujen ennaltaehkäisemiseksi, on välttämätöntä tukea ihmisten kykyä, halua ja mahdollisuuksia tehdä työtä. Työn tulee edistää yksilön terveyttä, työ- ja toimintakykyä. Työn tulee olla turvallista tekijälleen. Työhyvinvoinnin kehittäminen, rakentaminen ja tukeminen voimistaa yritysten ja organisaatioiden tuottavuutta sekä taloudellista kestävyyttä. Tutkitusti hyvä ja terveellinen työympäristö tukee työkykyä ja lisää työhyvinvointia. Näihin teoksiin viitaten työterveyshoitajan perustyö työterveyshuollossa on vaativaa ja asettaa työterveyshoitajalle vaatimuksia työssään. Työn vaativuus ja monipuolisuus asettaa myös työhön perehtymiseen ja työlle saatavaan perehdytykseen odotuksia.

Tässä kehittämistyössä kartoitetaan työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saamastaan perehdytyksestä kohdeorganisaatiossa Tampereen keskusyksiköissä sekä Etelä-Pohjanmaan alueen toimintayksikössä. Lisäksi kehittämistyössä kartoitetaan kohdeorganisaatiossa Tampereen keskusyksiköissä ja Etelä-Pohjanmaan toimintayksikön työskentelevien työterveyshoitajien esihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisestä sekä heidän odotuksiaan uutta työterveyshoitajaa kohtaan.

2 TYÖTERVEYSHUOLTO

Työterveyshuoltolain (1383/2001, 3§ mom.) mukaan työterveyshuollolla tarkoitetaan työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimintaa. Nämä osapuolet yhdessä edistävät työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä sekä työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta. Työterveyshuollolla edistetään työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa ja kehitetään myös työyhteisön toimintaa. Uitti (2014, s. 10) kertoo, että työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyshuollon palvelut, jos hänellä on yksikin palkattu työntekijä. Työterveyshuollon toimintaa ohjaa lainsäädäntö; Terveystarkastuslaki (1326/2010, 8§), Työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja valtioneuvoston asetus, jossa työterveysyksikön on noudatettava työterveyshuoltokäytännön laatujärjestelmää. Lisäksi työterveyshuollon toimintaa ohjaa myös hoitotyöhön oleellisesti kuuluva näyttöön perustuva terveydenhuollon toiminta (Hoitotyön tutkimussäätiö (HOTUS), 2022, s. 21). Näyttöön perustuva toiminta koostuu tiedon tarpeen tunnistamisesta, tiedon tuottamisesta, näytön kokoamisesta, levittämisestä ja käyttöönnotosta. Hoitotyön tutkimussäätiön (s. 22) mukaan näyttöön perustuvan toiminnan keinoin pyritään takaamaan ihmisen hyvä ja tasa-arvoinen hoito ja kohtelu sekä resurssien järkevä kohdentaminen. Työterveyshuollossa työskentelee Ruotsalaisen & Päätalon (2022, s. 109) mukaan ammattihenkilöitä ja asiantuntijoita, joiden asenteet näyttöön perustuvaa toimintaa kohtaan ovat tutkitusti lähtökohtaisesti myönteiset. He kuvaavat näyttöön perustuvan toiminnan käyttöönoton edellyttävän selkeitä, lyhyitä ja helppokäyttöisiä ohjeita työterveyshuollon päivittäisessä työssä.

Uitti (2014, s.11) kertoo työterveyshuoltolain perusteella annetuista asetuksista, joita ovat esimerkiksi hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä (708/2013) ja terveystarkastuksista erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä (1485/2001). Hän (s. 138) kertoo työterveyshuollon toiminnan perustasta, työpaikkaselvityksestä, jonka tarkoituksena on arvioida työstä, työympäristöstä sekä työyhteisöstä aiheutuvia terveysvaarojen ja haittojen, kuormitustekijöiden sekä voimavarojen vaikutusta työkyvylle ja niiden terveydellistä merkitystä työntekijälle. Hän (s.170) muistuttaa, että työpaikkaselvitys toimii pohjana työterveyshuollon ja työpaikan yhdessä laadittuun kirjalliseen toimintasuunnitelmaan, jonka mukaisesti hyvää työterveyshuoltokäytäntöä toteutetaan. Uitti (s.12) korostaa työterveyshuollon toiminnan käynnistyvän tunnistamalla ja selvittämällä työpaikan tarpeita. Hän kuvaa prosessi jatkuvan ehkäisevien toimien toteuttamiseen sekä työntekijän työ- ja toimintakykyä edistäviin ja ylläpitäviin toimiin sekä tarvittaessa myös hoitaviin ja korjaaviin toimenpiteisiin.

Uitti (2014, s. 12) kuvaa asetuksen hyvästä työterveyshuoltokäytännöstä tulleen käyttöön vuoden 1995 alussa, jolloin jo työterveyshuollon toiminnan lähtökohtana oli työpaikkojen yksilölliset tarpeet. Uudistuksen myötä vuonna 2014 keskityttiin yhä enemmän työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyöhön, työntekijöiden terveyden ja työkyvyn edistämiseen sekä voimavarojen tunnistamiseen ja niiden ylläpitoon. Uudistetussa asetuksessa mukana ovat työkyvyn hallinta, seuranta, varhainen tuki sekä työhön paluun tukeminen. Hän (s. 14) kuvaa työterveyshuollon tehtävänä ehdotusten antamisen hyvistä käytänteistä ja tarvittavan tiedon ohjauksen näiden toimintakäytäntöjen järjestämiseen työpaikalla. Hän (s. 15) kertoo asetuksen velvoittavan työterveyshuollon yksiköiltä kirjallista laadunhallintajärjestelmää, jotta työterveyshuollon palvelut ovat yhtenäisempiä ja vaikuttavampia.

2.1 Työterveyshuollon toiminta ja työympäristö

Koivisto ym. (2020, s. 4) kirjoittavat artikkelissaan työterveyshuollossa työskentelevien ammattilaisten ja asiantuntijoiden edellytyksistä työskennellä työterveyshuollossa. Työterveyshuollossa työskennellessä korostuu ammatillista kehittymistä edistävät itsesätelyvalmiudet, yleiset työelämävalmiudet sekä ammattispesifiset tietotaidot. Työ vaatii laaja-alaista ammatillista osaamista niin henkilö- kuin organisaatioasiakkaan tarpeiden näkökulmasta. Työterveyshuollon ammattilaiset vastaavat lakisääteisten toimintojen toteutumisesta alati muuttuvassa toimintaympäristössä, johon vaikuttavat organisaatioasiakkaiden ja henkilöasiakkaiden tarpeet ja toiveet. Korkiakankaan ym. (2019, s. 31-32) mukaan työterveyshuollon keskeisenä tehtävänä on henkilöasiakkaiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen, terveyserojen kaventaminen sekä organisaatioasiakkaiden työyhteisön työhyvinvoinnin tukeminen ja kehittäminen yhdessä heidän kanssa. Työterveyshoitajan on tunnettava liike-elämän lainalaisuuksia ja kyettävä vastaamaan alati muuttuvan yhteiskunnan tuomiin haasteisiin, joista digiosaaminen on yksi keskeisimmistä.

Koiviston ym. (2020, s. 8) mukaan digiosaaminen korostuu työterveyshuollon ja koko sosi- ja terveysalan toimintaympäristössä tapahtuvan digitalisaation vuoksi. Digiosaaminen vahvistaa laadukkaan hoidon tuottamisen tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntäen, jota edesauttaa myönteinen suhtautuminen digitalisoitumiseen. Hänen (s. 9) mukaan digitalisoitumisen vuoksi myös työterveyshuollon toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Työterveyshuollossa työskentelevien ammattilaisten ja asiantuntijoiden on kyettävä vastaamaan digitalisaation vaatimuksiin tietoteknisin valmiuksin.

Päätalon & Ruotsalaisen (2022) mukaan näyttöön perustuvaa toimintaa tarvitaan myös työterveyshuollossa, jossa toiminta konkretisoituu päätöksentekotilanteissa ammattilaisten ja asiantuntijoiden kanssa. Työterveyshuollon toiminnan ydin on ennaltaehkäisevässä toiminnassa, jolloin päätökset koskevat eritasoisia asiakkuuksia sekä yksilöasiakkaita eli työntekijöitä että organisaatioasiakkaita eli työpaikkoja. Toimintaympäristö eroaakin siten muista terveydenhuollon toimijoista siinä, että työterveyshuollon toiminnalla pyritään ennaltaehkäisemään työstä aiheutuvia sairauksia. Työterveyshuolto pyrkii moniammatillisena tiiminä keskittymään työympäristön riskeihin, työntekijöiden terveyden suojeluun sekä terveyden edistämiseen.

Moniammatillisessa tiimissä Uitin (2014, s 101) mukaan työskentelee työterveyslääkäri, työterveyshoitaja, työterveyspsykologi ja työfysioterapeutti. Tiimityöskentelyä on myös muiden työterveyshuollon asiantuntijoiden kanssa, jos työpaikan tai työntekijän tarpeet niin edellyttävät. Seppäsen (2022, Tiimin ja sen jäsenten osaaminen – luku) korostaa asiakaslähtöisyyttä moniammatillisessa työskentelyssä. Moniammatillinen tiimi pyrkii työskentelyllään saavuttamaan kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaan tilanteesta ja mahdollisista ongelmista. Jokainen tiimissä työskentelevä työntekijä tuo esille omaa osaamistaan ja asiantuntemustaan. Nämä teokset vahvistavat myös omien ja kollegoiden havaintoja työterveyshoitajan työn vaativuudesta, vastuullisuudesta ja monipuolisuudesta, jossa itsenäinen työtapa ja itsensä johtamistaidot korostuvat.

2.2 Työterveyshoitajan työnkuva

Työterveyslaitoksen (TTL, 2022) mukaan työterveyshoitaja on terveyden edistämisen asiantuntija ja työterveyshuollon ammattihenkilö. Työterveyshoitajan työn tavoitteena on ehkäistä sairauksia sekä vaivoja, ja edistää työntekijöiden hyvinvointia niin fyysistä, psyykkistä kuin myös sosiaalista terveyttä. Työssä on myös huomioitava työelämän ja yhteiskunnan muutokset sekä niiden vaikutukset työntekijöiden sekä työyhteisöjen terveyteen. Työterveyshoitajan työnkuva koostuu työpaikkaselvityksistä, terveystarkastuksista, terveysneuvonnasta, ensiapuvalmiuden suunnittelusta ja työterveyshuoltopainotteisesta sairaanhoidosta, työkyvyn edistämisestä sekä seurannasta. Tämä toteutetaan sekä itsenäisesti että yhteistyössä muun työterveyshuollon tiimin kanssa. Lisäksi työterveyshoitaja on vastuussa asiakasyrityksen työterveyshuollon kokonaissuunnittelusta, koordinoinnista, toteutumisen ja vaikuttavuuden seurannasta sekä laadun kehittämisestä asiakasyritysten tarpeiden mukaan. Yhteiskunnallisilla

ja työelämän muutoksilla on usein vaikutusta työntekijöiden ja koko työyhteisön kokemaan terveyteen.

Utriainen & Ala-Mursula (2014, s. 44) tarkastelevat terveydenhoitajien käsityksiä työterveys-hoitajan työstä erikoisopintojen aikana. Tutkimuksen tuloksissa nousee esille työterveyden edistäminen yksilö- ja organisaatiotasolla, työturvallisuus ja työstä johtuvien sairauksien ehkäisy, kirjallinen raportointi, ryhmiin kohdistuva toiminta, kuntoutus, lainsäädäntö, työpaikkakäynnit, terveystarkastukset, tietojen anto, ohjaus ja neuvonta sekä sairaanhoito. Työterveys-hoitajan työssä korostuu työn ja työelämän nopea muuttuvuus, työn moniammatillisuus ja monialaisuus, markkinointi, asiakaslähtöisyys, työlähtöinen ja tutkiva työote sekä laaja-alainen asiantuntijuus. Korkiakankaan ym. (2019, s. 32) mukaan työterveyshoitajalta odotetaan vahvaa terveyden ja työkyvyn edistämisen sisällöllistä osaamista ja kehittämistä. Työterveys-hoitajalta vaaditaan ohjausosaamista, jossa otetaan huomioon työn ja organisaation vaatimukset sekä vaikutukset. Nämä näkökulmat, omat ja kollegoiden kokemukset sekä kohdeorganisaation työhyvinvointitutkimustulokset huomioiden, työterveyshoitajan työ vaatii pitkäjänteisen, syvällisen ja kattavan perehdytyksen uuden työntekijän tausta sekä aikaisempi osaaminen huomioiden. Eklund (2018, s. 35) toteaaakin, että hyvällä perehdytyksellä on vaikutusta työhön sitoutuneisuuteen ja työtyytyväisyyteen.

Haanperä ym. (2020, s. 130-131) tutkimuksessa ilmenee, että työterveyshoitajien sitoutuneisuuteen vaikuttaa työkokemus sekä asiakasmäärä. Vähemmän sitoutuneita olivat työntekijät, joilla oli työkokemusta alle viisi vuotta sekä työntekijät, joiden asiakasmäärä oli suuri (901-1200 henkilöä). Nissinen (2020, s. 16) kuvaa Työterveyslaitoksen tehdyssä tutkimuksessa työterveyshoitajien kokemaa kuormitusta työmäärään sekä työn sisältöön liittyen. Hän kertoo suurien asiakasmäärien lisäksi työn sisällön kuormitusta aiheutuvan muun muassa jatkuva uuden oppiminen, muutokset työssä, sekä vaativat asiakkaat.

Kinnunen ym. (2021, s. 28) mukaan nykypäivän työelämässä työterveyshoitajalta vaaditaan yhä enemmän itseohjautuvuutta. Työterveyshoitajan työssä painottuu erityisesti ajanhallinta- ja suunnittelutaidot, työn priorisointi sekä työyhteisötaidot. Jotta itseohjautuvuus on mahdollista, vaatii se myös organisaatiolta johtamistyylin, joka tukee itseohjautuvuutta. Mannermaan (2013, s. 255, 270-271) tutkimuksen mukaan edistäviä tekijöitä tiedon sisäistämiseksi ovat positiivinen asenne, persoonallisuus ja kiinnostus. Kiire ja negatiivinen asenne taas estävät tiedon sisäistämistä. Työntekijän persoonalliset ominaisuudet sekä työkokemuksen monipuolisuus edistävät asiantuntijuutta. Työntekijän asiantuntijuuden

kasvua mahdollistaa persoonakohtaiset ominaisuudet, joita ovat erilaisuuden sieto, avoin asenne työhön, vastuullisuus, halu kehittää työtään, uskallus, rohkeus, sosiaaliset taidot, motivaatio sekä luottamus.

Fredriksson & Saarivirta (2015, s. 15) toteaa, että uuden oppiminen on yhteydessä työntekijän minäkuvaan ja identiteettiin ja näiden asioiden työstämisestä voi vaatia, kun opituista vanhoista asioista tulee luopua. Heidän (s.16) mukaan jatkuvat muutokset organisaatiossa haastaa uuden oppimista, sillä vanhat ja tutut käytännöt luovat työntekijöille turvallisuuden tunnetta sekä työn ennakoitavuutta. Kuitenkin työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja tukeva tekijä uuden oppimisessa.

2.3 Työelämätaidot tukevat ammatillista kasvua

Salminen (2015, s. 193) kuvaa nykypäivän työelämän edellyttävän työntekijältä jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Hänen (s. 67) mukaan työelämätaidot ovat tiettyjä yksilön ominaisuuksia, joita työnantaja odottaa tai velvoittaa työntekijältä substanssiosaamisen lisäksi. Salminen (s. 68) jakaa työelämätaidot esimerkiksi ammatissa vaadittavaan tekniseen- eli substanssiosaamiseen, yleisiin työelämätaitoihin ja asiantuntijan erityistaitoihin. Työelämätaidot ovat opittavissa ja ne kehittyvät koulutuksen, tiedostamisen ja tekemisen myötä. Hän (s. 69) näkee työelämätaidojen tukevan keskeisesti ammatillisuuden kasvua ja kehittymistä. Työssä tekeminen fokusoi hänen (s. 70) mukaan taitoja, joihin koulutus antaa perusopit. Niemelä (2019, s. 24-25) kuvaa työssä tapahtuvaa asiantuntijuuden kehittymistä ja ammatillista kasvua tapahtuvan jopa peruskoulutusta paremmin, sillä työelämän käytäntöihin ja työtehtäviin liittyvä oppiminen edistää ja säilyttää työntekijän osaamista sekä työkykyä.

Wallinin (2012, s. 11) mukaan ammatillinen kasvu tarkoittaa, että työntekijä ylläpitää ja kehittää osaamistaan sekä hankkii itselleen uusia valmiuksia työelämän muuttuviin vaatimuksiin. Hän (s. 12) kokee, ettei koulutus itsessään takaa ammatillisuutta vaan se rakentuu kokemuksen kautta. Mannermaan (2018, s. 45) mukaan asiantuntijuuden kasvuun vaikuttavia persoonatekijöitä ovat avoin asenne työhön, vastuullisuus, halu kehittyä, innostava luonne, uskallus, rohkeus ottaa selvää asioista, sosiaaliset taidot, motivaatio, luottamus ja mielekkään työn tekeminen. Hän lisää myös kollegiaalinen tuen, työpaikan koulutusten ja perehdytyksen asiantuntijuutta lisäävänä tekijänä.

Ammatillisen kasvun kehittyminen vaatii Niemelän (2019, s. 27) mukaan yksilöltä työssä oppimista, joka mahdollistaa yksilön työidentiteetin ja vuorovaikutustaitojen syventymisen. Työpersoonan ja -identiteetin syventyminen on avainprosessi ammatilliselle kasvulle, joka tarvitsee syntyäkseen kriittistä ajattelua, vastuunottoa ja ongelmanratkaisua yksilönä sekä muiden kanssa. Työssä tapahtuvan tietotaidon lisääntyminen on vahvasti yhteydessä sosiaalisten ja kollektiivisten tekijöiden kanssa, sillä se lisää muun muassa menestymistä, arvostusta ja tehokkuutta, jotka mahdollistavat kilpailun ja selviytymisen.

Työelämätaitoihin ja ammatilliseen kasvuun kuuluu Niemelän (2019, s. 27) mukaan vahvasti itsensä johtamisen taito. Mannermaa (2018, s. 74) kuvaa itsensä johtamisen taidoilla työntekijöiden kykyä asettaa itselleen omat päämäärät ja tavoitteet, tunnistaa ja muokata omia asenteita sekä tunteita, pyytää ja ottaa vastaan palautetta, ajatella itsenäisesti sekä toimia rohkeasti mukavuusalueen ulkopuolella. Itsensä johtaminen mahdollistaa Sydänmaalakan (2017, s. 36) mukaan muun muassa työnhallinnan tunnetta. Työnhallinnalla tarkoitetaan sitä, miten hyvin työntekijä kokee hallitsevan työnsä. Edellytyksenä työnhallinnalle on, että työntekijällä on selkeä työrooli, työ on mielekästä ja itsenäistä, työntekijä voi hyödyntää omaa osaamistaan työssään ja hänellä on kehitymis- sekä osallistumismahdollisuuksia.

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan Savaspuron (2019, s. 25) mukaan myös kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia. Martela (2017, s. 12) näkee itseohjautuvuutta mahdollistavan työntekijän halun uuden oppimiseen ja kyvyn tehdä asioita omaehtoisesti ilman ulkopuolista pakotetta. Hän kokee tärkeänä työntekijän oman käsityksen tavoitteista sekä riittävästä osaamisesta tavoitteiden saavuttamiseksi. Ala-Mutka (2019, s. 27) mukaan itseohjautuvalla henkilöllä on kyky johtaa omaa työtään. Itseohjautuvuuden myötä henkilö pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä tarvitsematta päätöksilleen hyväksyntää. Hän (s. 28) käsittelee teoksessaan Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoriaa, jonka mukaan ihmisellä on perustarpeita. Ne ovat tunne omasta kyvykkyydestä, omaehtoisuudesta ja kuulumisesta yhteisöön. Hänen (s. 195) mukaan niiden täytyttyä sisäinen motivaatio lisääntyy.

Työelämässä vaaditaan Salmisen (2015, s. 135) mukaan yhä enemmän yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Hän (s. 136) tarkoittaa työyhteisötaidoilla hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä antaa ja ottaa vastaan palautetta, työyhteisön eri työntekijöiden roolin sekä merkityksen ymmärtämistä, ristiriitojen ratkaisua, empaattisuutta sekä hyviä käytöstapoja. Ahopelto ym. (2019, s. 246) kuvaavat vuorovaikutuksessa toteutuvan suurimmaksi osaksi ihmisten väliset työtehtävät, erityisesti palveluammateissa. Heidän mukaan nykypäivän työelämässä

tiimityö on yleinen työskentelytapa, joten sujuva vuorovaikutus on työn onnistumisen edellytys. Naumanen ym. (2023, s. 67) sisällyttävät vuorovaikutukseen hyvät käytöstavat, toisten arvostamisen, ystävällisyyden, myönteisyyden, luottamuksen ja palautteen. Puusan & Ala-Kortesmaan (2019, s. 192-193) mukaan asiantuntijatyössä palautteen vastaanottaminen, palautteen antaminen, hyvää käytöstä ilmentävä viestintä sekä vuorovaikutuksellinen sitoutuneisuus korostuvat hyvässä vuorovaikutusosaamisessa. Vuorovaikutuksellisella sitoutuneisuudella tarkoitetaan vastuullista sekä sitoutunutta työkäyttäytymistä. Työntekijä noudattaa työtehtäviin liittyviä ohjeita, vaikka hän mahdollisesti rakentavasti kritisoi toteutustapoja.

Sosiaali- ja terveysalalla moniammatillinen tiimin jäsen tarvitsee Isoherrasen (2012, s. 152) mukaan reflektiivistä arvioinnin taitoa eli oman toiminnan arviointia ja kehittämistä, keskustelu ja kuuntelutaitoja, valmiutta jaettuun johtajuuteen sekä joustavuuteen. Tiimin toimivuudelle on tärkeää luottamus ja avoin ilmapiiri. Kangasniemen (2015, s. 37) tutkimuksessa ilmenee, että kollegiaalisuuden perustana toimii yhteinen tavoite, asenne ja arvot omaa ammattia sekä työtä kohtaan. Kollegiaalisuuden osalta keskeisenä asiana nousee sitoutuneisuus omaan ammattiin. Välimaa (2017, s. 48) kuvaa kollegiaalisuuden prosessina, johon jokainen työyhteisön jäsen voi osallistua. Tärkeää on, että jokainen työyhteisön jäsen tulee kuulluksi ja toiminta on avointa.

Salminen (2015, s. 31) kuvaa tiimityön hyötyjä työntekijälle. Ne ovat vaikutusvallan lisääntyminen, avun antaminen ja sen saaminen, yhdessä oppiminen, merkityksellisyyden kokeminen sekä onnistuminen. Hyvä tiimityö vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisön työn tekemiseen. Ryhmätasolla uuden tiedon kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä työyhteisössä ovat Mannermaan (2018, s. 44) mukaan yhteiset pohdinnat, kahvikeskustelut, muutosvastarinnan sietäminen, vaikutusmahdollisuuksien antaminen kaikille, toisten arvostus ja kannustus, halu kehittää toimintaa sekä toimiva tiimi. Yhteiset keskustelut työkavereiden kanssa ovat tärkein edistäjä uuden tiedon kehittymiselle. Lisäksi hyvä työyhteisön toimiva yhteishenki, toisen arvostaminen ja kannustaminen sekä työkavereilta tai esihenkilöltä saatu palaute tukee uuden tiedon kehittymistä.

Lappalaisen (2016, s. 38) mukaan terveydenhuollossa tärkeimpiä alaistaitoja ovat luotettavuus, kyky pyytää anteeksi tarvittaessa, virheiden myöntäminen, ajankäytön hallinta ja aika-tilojen noudattaminen.

3 JOHTAJUUDEN MERKITYS ASiantuntijaorganisaation TOIMIVUODESSA

Johtajuus määräytyy Fonsén ym. (2022, s. 94) mukaan organisaatiossa työskentelevien ja vaikuttavien toimijoiden yhteisestä vuorovaikutuksesta. Johtajuudella pyritään varmistamaan ja rakentamaan työyhteisön ja johtajien yhteiset toimintatavat organisaation perustehtävän mahdollistamiseksi sekä toteutumiseksi. He (s. 95) kokevat johtajuuden enenevässä määrin ryhmien välisenä toimintana, mutta johtamisasemassa olevalta henkilöltä odotetaan edelleen perustehtävän mahdollistavaa toiminnan ohjausta ja fasilitointitaitoja. Ammattimainen johtaminen koostuu Räsänen (2022, s. 24) mukaan monista eri osa-alueista, joista keskeisimmät ovat henkilöstövoimavarojen ja henkilöstön johtaminen, strateginen johtaminen sekä talousjohtaminen. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen tulee olla kollegiaalista, strategista ja kehittelevää. Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen panostaminen tukee työntekijöiden omaa työn ja toiminnan kehittämistä, jolla nähdään olevan vaikutusta työyhteisön työhyvinvointiin sekä työntekijöiden tuottavuuteen. Heimosen (2019, s. 30) mukaan johtajuus usein jaetaan asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtamiseen. Kokonaisvaltaisesti tarkasteltuna asioiden ja ihmisten johtaminen samanaikaisesti yhdessä mahdollistaa organisaation perustehtävän ja tavoitteiden toteutumisen. Johtajuus tähtää oikeiden asioiden tekemiseen ja vaikuttamiseen ihmisiä johtamalla.

Räsänen (2022, s. 24) mukaan työyhteisön lähijohtamiselta vaaditaan vaikuttavia johtamiseen liittyviä kykyjä ja kompetensseja. Henkilökohtainen, sosiaalinen ja kognitiivinen kompetenssi koetaan johtajuuden toimivuuden kannalta keskeisinä, mutta johtajuudessa nähdään korostuvan myös muita tekijöitä esimerkiksi osaamisen johtamiseen, tiedon johtamiseen ja itsensä johtamiseen liittyen. Johtajuus on Heimosen (2019, s. 33) mukaan moniulotteinen kontekstisidonnainen kokonaisuus, joka tarvitsee toteutuakseen vuorovaikutuksellisuutta muiden toimijoiden kanssa. Työelämä 2020 (2018, s. 14) verkkojulkaisun mukaan suomalaisen johtamisen piirteitä ovat rehellisyys, suoruus, selkeys, matalat hierarkiat ja avoimuus uusille toimintatavoille. Tärkeimmiksi työkaluiksi johtamisessa nostetaan puhe, vuorovaikutus ja läsnäolotaidot.

3.1 Yhteisöllisyyden rakentuminen

Rajamäki & Mikkola (2017, s. 251) mukaan työhyvinvoinnin tiedetään vaikuttavan työntekijöiden työhön sitoutumiseen joko lisäämällä yhteenkuuluvuuden tunnetta tai vähentämällä sitä. Työn organisointiin ja työilmapiiriin panostaminen nähdään johtajuuden yhtenä tehtävänä. Johtajuudella pystytään vaikuttamaan työntekijöiden vuorovaikutussuhteiden luomiseen, osallisuuden kokemukseen ja työyksikköön sitoutumiseen. Työyhteisöön samaistumisen tiedetään lisäävän työn merkityksellisyyttä, jossa työyhteisön vuorovaikutussuhteet korostuvat. Johtajuudella voidaan heidän (s. 254) näkemyksen mukaan tukea työntekijöiden työn imun kokemusta luomalla salliva työilmapiiri, jossa työntekijöitä tuetaan yksilöllisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Avoimella ja vastavuoroisella vuorovaikutuksella on suuri merkitys työntekijän työhön sitoutumiseen ja sitouttamiseen. Vuorovaikutuksellisen työilmapiirin luomiseen pystytään vaikuttamaan johtajuudella.

Wallin (2012, s. 17) kokee työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja työhön sitoutuneisuutta sekä työn merkityksellisyyttä lisäävänä tekijänä yhteisöllisyyden kokemukset. Nykytutkimusten mukaan ihminen viettää työssään suurimman osan arjestaan, jolloin aiemmin ajateltujen perinteisempien yhteisöllisyyden muotojen, on katsottu korvautuvan työyhteisöllä. Työyhteisön yhteenkuuluvuuden kokemuksella tiedetään olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä työyhteisö nähdään merkittävänä tekijänä työntekijöiden elämän jäsentäjänä.

Wallinin (2012, s. 24) mukaan yhteisöllisyyden kokemus voi olla kielteistä tai myönteistä. Myönteinen yhteisöllisyys lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitoutuneisuutta, uskallusta toimia omana itsenään osana työyhteisöä sekä parantaa työn tuloksellisuutta. Myönteinen yhteisöllisyys nähdäänkin toimivan työpaikan perustana. Samanaikaisesti työntekijöiden ja työnjohtajien eli esihenkilöiden tulee vaalia myönteistä yhteisöllisyyden kokemusta, mutta heidän on tiedostettava myös kielteisen yhteisöllisyyden läsnäolo. Esihenkilötyöllä voidaan hänen (s. 25) mukaan merkittävästi vaikuttaa kielteisen ja myönteisen yhteisöllisyyden syntyyn ja niiden jakautumiseen työyhteisössä.

Rajamäki & Mikkolan (2017, s. 254) mukaan kokemus yhteenkuuluvuudesta on prosessi, joka alkaa heti työntekijän aloitettua uudessa työssä. Prosessissa korostuu yksilön oma-aloitteinen tiedon haku ja etsiminen. Mannermaan (2013, s. 272) näkee uuden tiedon kehittymistä lisäävänä tekijänä avoimen ja positiivisen ilmapiirin sekä luottamuksellisuuden ja sosiaalisen

pääoman. Työpaikan sosiaaliset suhteet, työntekijöiden rooliodotukset, kehittyminen sekä työn sisällön kalenterointi, suunnittelu ja odotukset vaikuttavat uuden tiedon kehittymiseen.

3.2 Esihenkilötyö asiantuntijuuden kehittymisen tukena

Esihenkilötyöhön liittyy Laurilan (2017, s. 208) mukaan erilaisia odotuksia. Yksi työntekijä odottaa ohjaavaa otetta, toinen jämäkkää toiminnan organisointia ja muutostilanteiden hallintaa, kolmas vastuun jakamista sekä työntekijöiden osallistamista työtä koskeviin suunnitteluihin ja päätöksentekoon. Kaiken tämän lisäksi esihenkilön tulisi huomioida myös alaisten tunteet. Järvinen (2020, s. 18) toteaa, että työelämän vaatimukset ovat moninaistuneet ja kasvaneet, sen myötä myös esihenkilötyön tarve on muuttunut. Esihenkilön tehtävänä Repo ym. (2015, s. 6) toteaa oman asemansa ja työjohto-oikeutensa käytön niin, että toimii työnantajan ja henkilöstön parhaaksi. Esihenkilötyö nähdäänkin usein haastavana välijohdon toimintana. Hyppänen (2013) näkee esihenkilön tärkeässä roolissa työntekijän työssä onnistumisen tukena. Esihenkilötyö on johtamista, joka sisältää vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista yksilöihin sekä ryhmiin. Ristikangas ym. (2015, s. 118) kuvaa esihenkilötyössä tärkeäksi, että esihenkilö on läsnä ja aikaa on riittävästi.

Esihenkilön tulee suunnitella Kauhasen (2018, s. 42) teoksessa käytännötoiminta vastamaan organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin. Teoksessa (s. 43) esihenkilö toimii lähijohdossa organisoimalla työnjaon, määrittelemällä tehtäväkuvat, organisaatorakenteen, vastaa henkilöstön hankinnasta ja kehittämisestä sekä työntekijöiden ohjauksesta ja johtamisesta arjessa. Esihenkilöltä odotetaan Luukkasen (2019, s. 306) mukaan tukea, apua ja kiinnostusta asioihin sekä selkeää johtamista. Hän (s. 307) kirjoittaa työntekijöiden tarvitsevan johtajuutta työssä jaksamisen tueksi. Hän (s. 308) tiivistää johtajan toimivan tiimiä varten ja usein johtajuutta verrataankin palveluammattiin. Lappalaisen (2016, s. 33) mukaan terveydenhuollon alalla tärkeimpiä esihenkilön ominaisuuksia ovat käytännön kokemus alalta, uskallus ilmaista mielipiteensä, tasapainoisuus, luotettavuus, positiivisen palautteen antaminen sekä kriittisen palautteen sietäminen. Repo ym. (2015, s. 6) kokee tärkeäksi esihenkilön saatavuuden ja työntekijöiden työnkuvan selkeyden varmistamisen. Repo ym. (s. 7) jatkavat hyvän esihenkilön antavan työntekijälle vapauksia toimia itsenäisesti.

Repo ym. (2015, s. 7) vertaavat esihenkilöä valmentajaan, jolloin korostuvat erityisesti keskustelutaidot sekä työntekijän vahvuuksien löytäminen ja tukeminen. Viestintä- ja

kuuntelutaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia esihenkilötyössä. Hyvällä esimerkillä esihenkilö voi kannustaa työyhteisöä avoimeen keskusteluun. Heidän (s. 11) mukaan vuorovaikutuksen myötä esihenkilö oppii tuntemaan työntekijät sekä tunnistaa näin paremmin heidän vahvuuksiaan. Kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen kokemus rakentaa Ikosen (2015, s. 140) kokemana luottamuksen tunnetta. Luottamusta lisää molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus vuorovaikutustilanteissa, jossa esihenkilö sekä työntekijä osallistuvat ja ottavat vastuuta. Esihenkilön ja työntekijän välistä luottamusta voidaan vahvistaa arjessa pienillä teoilla, kuten kysymällä vapaamuotoisesti työntekijän kuulumisia. Repo ym. (2015, s. 6) tunnistaa, että hyvällä esihenkilötyöllä on vaikutusta työntekijöiden tuottavuuteen, siksi esihenkilö-alaissuhteeseen kannattaa investoida.

Repo ym. (2015, s. 7) kuvaa lähijohtamisen muuttuneen määräävästä johtamisesta valmentavaan johtamiseen. Valmentava esihenkilö pyrkii Kupiaksen ym. (2014, s. 139) teoksessa luomaan sellaisen aktiivisen vuorovaikutussuhteen alaisen kanssa, jossa on mahdollista keskustella avoimesti kehittämisen tavoista, keinoista ja esteistä. He (s. 140) kuvaavat valmentavalle esihenkilötyölle tyypillisenä tavoitteen kehittyä, parantaa suoritusta ja oppimista, saavuttaa tavoitteita sekä yksilöllisten mahdollisuuksien esiin tuomisen. Valmentava esihenkilö tarjoaa työyhteisölle Uutelan (2019, s. 138) mukaan erilaiset osallistumisen tavat ja järjestää sekä mahdollistaa tilanteita, joissa kokemusten ja mielipiteiden jakaminen onnistuu. Työntekijöiden kokemusten läpikäyminen yhdessä lisää hänen (s. 139) mukaan esihenkilön tai kollegoiden kanssa työssä oppimista.

Uutela (2019, s. 138) tarkentaa valmentavan esihenkilön mahdollistavan työssä uuden tiedon sisäistämisen ja edistää siten työhyvinvointia. Hän (s. 139) kuvaa työssä oppimista tapahtuvan, kun työntekijä kokee oppimisen oman työn osalta tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Työntekijän motivaatiota sekä uuden oppimista lisää Fredrikssonin & Saarivirran (2015, s. 12) teoksessa työn kokeminen mielekkäänä ja tärkeänä. He tunnistavat positiivisten tunteiden lisäävän oppimista ja vuorostaan negatiivisten tunteiden laskevan oppimisen tasoa. He (s. 15) kuvaavat esihenkilön tehtävänä tarkistaa, ettei työ aseta liian suuria vaatimuksia työntekijälle, ettei uuden oppiminen hidastuisi.

Oppimisen edistäjänä toimii Mannermaan (2018, s. 75) mukaan esihenkilöltä ja toisilta työntekijöiltä saatu palaute. Lisäksi myös keskustelu, yhdessä prosessointi sekä osallistuminen edistävät oppimista. Uutelan (2019, s. 140) tutkimuksessa kollegiaalinen tuki sekä tiimityö edistävät uuden tiedon sisäistämistä. Oppimista edistävässä palautteessa esihenkilö

kuuntelee työntekijää ja antaa tukea, määrittää tavoitteita sekä arvioi työntekijän kehittymistä. Palaute lisää työntekijän merkityksellisyyden tunnetta työssä sekä työyhteisössä. Hänen (s. 143) tutkimuksessaan hyvä vuorovaikutuksellisuus ja yhteisöllisyys lisäävät työssä oppimisen mahdollisuutta. Esihenkilöllä on tärkeä rooli vahvistaa näitä tekijöitä. Uutela (s. 144) jatkaa, että esihenkilön tulisikin olla enemmän läsnä arjessa.

Työyhteisössä jokaisella työntekijällä on vastuu edistää omaa kehittymistä sekä toisten oppimista (Kupias & Peltola, 2019, s. 98). Suuri merkitys työyhteisön oppimiselle on Fredrikssonin & Saarivirran (2015, s. 18) mukaan vuorovaikutuksella, työilmapiirillä, tunneälyllä sekä niiden johtamisella. Erityisesti tiimityöskentelyssä tunnetaidot painottuvat. Organisaatioissa, joissa muutoksia tulee jatkuvasti, on tärkeää oppimisen sekä muutoksen johtaminen. Saarela ym. (2019, s. 89) kuvaa muutosjohtamisen vaativan esihenkilöiltä keskeistä roolia uudistusten jalkauttamiseksi käytäntöön. Se vaatii tukea ylemmän tason johtajilta ja esihenkilökollegoilta. Uudistuksissa on tärkeää tiedostaa ja kehittää ihmisten välistä vuorovaikutusta, asenteita sekä ongelmanratkaisutaitoja. Esihenkilö voi omalla esimerkillään, persoonallaan ja asenteellaan edistää muutoksen jalkautumista käytäntöön. Toimintatapojen muuttamiseksi esihenkilön on tärkeää rohkaista työntekijöitä kohti uusia toimintamalleja.

3.3 Esihenkilötaidot lähijohtamisen mahdollistajana

Fredriksson & Saarivirta (2015, s. 11) mukaan tämän hetken työelämässä työntekijät ovat entistä itsenäisempiä ja toimivat tiimeissä itseohjautuvasti, mutta esihenkilöllä on yhä tärkeä rooli osaamisen ohjaajana ja varmistajana. He (s. 12) kokevat nykyajan johtamisessa korostuvan vuorovaikutuksen, innostamisen, sosiaaliset- ja tunnetaidot sekä kyvyn ottaa työntekijät huomioon yksilöinä. He (s. 13) kuvaavat oppimisen ja kehittymisen tehostuvan, kun esihenkilö toimii työyhteisössä vaikuttajana, innostajana, mahdollistajana sekä ilmapiirin luojana. Hyvän esihenkilön ominaisuuksissa he (s. 16) näkevät vuorovaikutustaidot, avoimuuden, tunneälyn, motivoimisen, yksilöllisen kohtaamisen, luottamuksen rakentamisen ja avoimuuden.

Kupiaksen ym. (2014, s. 15) mukaan esihenkilö toimii työyhteisön johtajana, yksilöiden valmentajana ja yhdessä oppimisen ohjaajana. Mäki ym. (2014, s. 7) tunnistavat hyvän esihenkilön toimivan esimerkillisesti, johdonmukaisesti, luottamuksellisesti ja jakavan myönteistä palautetta sekä tuovan myönteistä ilmapiiriä työyhteisöön. He (s. 8) kuvaavat esihenkilötyön

haastavana, joten esihenkilöltä vaaditaan paineensietokykyä, luovuutta, innovatiivisuutta ja kykyä ottaa vaikeat asiat puheeksi työyhteisössä.

Lähijohtaminen sisältää Mäen ym. (2014, s. 8) mukaan työyhteisön perustehtävän varmistamisen, tavoitteellisen toiminnan johtamisen, työnantajan edustajan roolin sisäistämisen, rohkeuden ja jäämäkkyuden omassa toiminnassa. Lähijohtaminen on työyhteisön pelisääntöjen rakentamista ja niiden seuranta. Mäen ym. mukaan (s. 9) lähijohtamisella tavoitellaan työntekijöiden yhdenvertaista kohtelua, työyhteisön ja sen jäsenten toiminnan ja hyvinvoinnin seuraamista sekä ongelmiin puuttumista, työntekijöiden kannustamista, verkostoitumista, läsnäoloa, yhteisöllisyyden sekä itsestä huolehtimista.

Työssään esihenkilöt kohtaavat jatkuvasti monenlaisia sosiaalisia vuorovaikutustilanteita ja haasteita (Ristikangas ym., 2015, s. 118). Työelämässä tunteet ovat aina läsnä, joten esihenkilön tulee myös toimia tunteiden vastaanottojana sekä suodattajana (Wiik, 2013, s. 551). On tärkeää, että esihenkilö kiinnittää huomiota johtamisessaan myös tunne- sekä kokemuspuoleen. Tunteiden ilmaisu ja niistä puhuminen syventää Ikosen (2015, s. 145) tutkimuksessa esihenkilön sekä työntekijän välistä luottamusta. Onnistuneen johtajuuden toteuttaminen vaatii Heikan (2014, s. 35) organisaation useiden jäsenien vuorovaikutteista toimintaa. Hän (s. 38) kuvaa johtajuusvastuun määräytyvän tilanteiden mukaisesti ja johtamiskäytänteet ovat riippuvaisia suunnittelusta sekä johtajien tekemästä aktiivisesta kehittämisestä. Johtajuus on kehittyvä toiminta ja vaatii johtajalta asemansa mukaisia ponnisteluja.

Siirala (2021, s. 15) ja Wiik (2013, s. 448) toteavat aikaisemman kokemuksen tukevan terveydenhuollon asiantuntijaroolissa työskentelyä ja esihenkilön substanssiosaamista sekä asiantuntijuutta. Esihenkilön asiantuntijuus tukee alaisten kanssa toimimista. Laurila (2017, s. 23) kuvaa esihenkilön alaisten kannustajaksi, innoittajaksi, suunnan selkeyttäjäksi sekä osaamisen edistäjäksi.

Hartikaisen (2016, s. 26) mukaan perehdyttämistä voidaan tehdä, kun tietää jotakin oppimisesta ja siitä, miten oppimista tapahtuu sekä miten oppimista työssä tapahtuu. Oppiminen työyhteisössä on kokonaisvaltaista ja tilannesidonnaista ja usein vähemmän suunniteltua sen ennakoimattomuuden vuoksi. Työyhteisössä oppiminen tavoittelee työntekijäksi kasvamista. Hänen (s. 27) mukaan keskeistä työssä opituille asioille on oppiminen varsinaiseen työhön, vuorovaikutuksen kehittyminen työyhteisössä, työskentely asiakkaiden kanssa, haasteista ja uusista tehtävistä selviytyminen. Lisäksi oppiminen tavoittelee työn vaikuttavuuden arviointia

sekä koulutuksen hyödyntämistä työssä. Mentorointi mahdollistaa intensiivisen ja vuorovaikutuksellisen suhteen vanhemman ja nuoremman työntekijän välillä.

4 PEREHDYTYS

Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2 luku 1 §). Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki velvoittavat työnantajaa järjestämään perehdytyksen työntekijälle uuteen työhön. Perehdytystä tarvitaan uusille työntekijöille, mutta myös silloin, kun työntekijä vaihtaa organisaation sisällä työtehtäväänsä (Joki, 2021, s. 85). Perehdyttämisessä on tärkeää ottaa huomioon suunnitelmallisuus ja siinä tulee huomioida työntekijän roolin ja tehtävien lisäksi myös työntekijän aiempi osaaminen ja kokemus (Aarnikoivu, 2013, s. 69). Hänen (s. 72) mukaan perehdytysohjelman tai -listauksen avulla on hyvä seurata perehdyttämisen etenemistä. Lisäksi perehdytyksestä vastaavan henkilön on hyvä käydä keskustelua työntekijän kanssa ja varmistaa, että hän on sisäistänyt asiat. Perehdytysohjelma voi olla päiväkohtainen, johon on merkittynä työntekijälle suunnitelma perehdytyksestä (Joki, 2021, s. 91). Ahokas & Mäkeläinen (2013) kuvaavat kirjallisen suunnitelman toimivan perehdytyksen ja opastuksen tukena. Suunnitelma auttaa muistamaan ja säästää jokaisen aikaa perehdytyksessä.

Perehdytys on Joen (2021, s. 85) mukaan kaikkea niitä toimia, joiden avulla henkilö on mahdollisimman pian osana organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä. Perehtyjä oppii perehdytyksen myötä omat työtehtävänsä. Onnistuneen perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävät nopeasti ja oikein. Hartikaisen (2016, s. 29) tutkimuksessa perehdytys koostuu sisältöalueista, jotka ovat hallinnolliset asiat, työtehtävään, kulttuuriin, työympäristöön ja kieli-taitoon liittyvät tekijät sekä perustyön viitekehukseen liittyvät asiat. Työturvallisuuskeskus (2022, s. 4) määrittää perehdyttämisen koostuvan toimenpiteistä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan, sovitut toimintatavat, työyhteisön, työn sisällön ja työhön liittyvät odotukset. Lisäksi perehdyttämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä pystyy tekemään työn turvallisesti ja sujuvasti. Eklund (2018, s. 25) näkee perehdytyksen uuden oppimisena ja tiedon soveltamisena. Perehtyjän lisäksi myös organisaation tulee oppia uutta tietoa, muokata jo toiminnassa olevia toimintatapoja sekä sopeutua muutokseen. Onnistunut perehdytys tukee molemminpuolista vuorovaikutusta organisaation ja uuden työntekijän välillä.

Perehdytyksessä on Peltokosken (2016, s. 38) mukaan hyvä huomioida kokeneiden ja vastaavalmistuneiden työntekijöiden näkemykset sekä erityisesti yksilölliset tarpeet. Perehdyttämisen kestossa on huomioitava työntekijän yksilölliset tarpeet. Perehdytyksellä on vaikutusta

työntekijöiden pysyvyyteen sekä työtyytyväisyyteen. Saarinen (2021, s. 163) kokee onnistuneen perehdytyksen organisaatioiden ja työntekijöiden hyötynä. Perehdyttämällä edistetään työntekijöiden työn laatua ja tehokkuutta sekä edistetään työssä viihtyvyyttä. Joki (2021, s. 85) tunnistaa perehdytyksen ottavan aikaa, mutta perehdyttämiseen käytetty aika maksaa itsensä myöhemmin takaisin. Onnistuneeseen perehdytykseen vaikuttaa Seppäsen (2022, Perehdyttäminen-luku) mukaan moni tekijä, mutta tärkeimmät asiat ovat hyvä perehdyttäjä, kattava perehdytysohjelma ja perehdyttäjän riittävä tuki.

Eklundin (2018, s. 30-35) mukaan perehdytysprosessin on oltava oikeudenmukainen, tasa-laatuinen ja läpinäkyvä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan perehdyttäjän ymmärrystä siitä, mistä prosessi koostuu ja miten hän voi itse vaikuttaa prosessiin. Perehdytysprosessiin sitoutuminen lisääntyy, kun siihen osallistuvilla henkilöillä on ymmärrys prosessin kulusta ja heillä on vaikutusmahdollisuuksia sen sisältöön. Suunnitelmallinen perehdytys lisää laatua sekä tasapuolisuutta. Lisäksi suunnitelmallisuus lisää perehdytysprosessin kehittämistä organisaatiossa sekä työntekijöiden sitoutumista. Työntekijä, joka on sitoutunut, on tutkitusti tehokkaampi työssään sekä tyytyväisempi työhönsä.

Aittovaara ym. (2022, s. 21) toteaa, että uusien työntekijöiden riittävä perehdytys on tärkeää työssä selviytymisen, mutta myös työssä tapahtuvien jatkuvien muutosten vuoksi. Terveystieteiden koulutus ei anna riittävää käytännön opastusta, taitoja tai tietoa työssä onnistumiseksi.

4.1 Perehdyttäjän velvollisuudet perehdytyksessä

Hyppänen (2013) näkee esihenkilön velvollisuutena perehdytyksessä perehdytysohjelman suunnittelu, työtilojen ja työvälineiden järjestäminen, tehtävien jako perehdytystä antaville henkilöille, uuden työntekijän vastaanottaminen, keskustelu perehdytettävän kanssa, työyhteisön ja yrityksen esittely, työnopastus, selostus työsuojelusta ja perehdytysprosessin seuraaminen. Lisäksi esihenkilö vastaa siitä, että perehdytykseen on saatavilla riittävät resurssit. Kupias (2014, s. 100) esihenkilön perustehtäviin sisältyvän voimakkaasti työntekijän perehdyttäminen työhön ja hänen tulee tunnistaa, milloin työntekijä tarvitsee tukea uuden oppimiseen. Perehdytyksen lisäksi esihenkilö johtaa perehdyttämistä ja hänen tulee varmistaa ajankäyttö. Kupiaksen (s. 101) mukaan perehdytyksen paras lopputulos saavutetaan työyhteisön yhteistyöllä siten, että mahdollisimman moni työntekijä osallistuu perehdyttämiseen.

Työntekijöiden työhön oppiminen edistyy Repo ym. (2015, s. 12) oppaassa perusteellisella perehdyttämällä ja opastuksella. Huolellisella perehdyttämällä on vaikutusta työntekijän asenteeseen työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä heidän työhön sitoutumiseen.

Becker & Bick (2021, s. 10) kertovat työntekijöiden oppimistarpeiden huomioimisen olevan jo rekrytoinnin aikana tärkeää, jotta voidaan suunnitella perehdytystä vastaamaan yksilöllisiä tarpeita. Työntekijöiden yksilöllisiä eroja ovat luonteenpiirteet, käyttäytyminen sekä tietämys, jonka työntekijät ovat saaneet aikaisemmista työsuhteista.

Saarisen (2022, s. 159) mukaan uuden oppimista edistetään määrittelemällä tavoitteet, jotta työntekijä voi ottaa vastuuta omasta oppimisesta. Työtehtävien perehdyttäminen pienempinä kokonaisuuksina ja vaiheittain helpottaa uuden asian oppimista sekä oppiminen tehostuu toistojen myötä. Perehdytyksessä edetään yksilöllisesti ja varmistetaan, että työntekijällä on riittävät valmiudet suoriutuakseen työtehtävistä. Hän (s. 160) määrittää alkuun työntekijän luovan sosiaalisen suhdetta perehdyttäjän kanssa ja tämän jälkeen vuorovaikutus lisääntyy koko työyhteisön kanssa. Työntekijän yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisössä edistää työssä viihtymistä ja työn oppimista, joten perehdyttäjällä on tärkeä rooli sekä merkitys osana perehdytysprosessia.

Esihenkilöltä tai perehdyttäjältä onnistunut perehdytys vaatii aikaa suunnitteluun ja ennakointiin, motivointia, käytettävissä olemista, riittävää aikaa keskusteluun sekä hallittua ja vastuullista johtamista (Räsänen, 2022, Perehdyttäminen-luku). Onnistuneessa perehdytysprosessissa uuteen tehtävään valikoituu parhaiten soveltuva työntekijä (Saarinen, 2021, s. 159-160). Joki (2021, s. 95) tiivistää hyvän perehdyttämisen aidoksi kiinnostukseksi uutta työntekijää ja hänen osaamista kohtaan, joten perehdyttämisen seuranta on tärkeää perehdytyksen aikana.

4.2 Työntekijän vastuu perehtymiseen

Eklund (2018, s. 161) kertoo, ettei onnistunut perehdytys ole yksinään työnantajan vastuulla, vaan vastuuta on myös perehdytettävällä työntekijällä. Työntekijällä on vastuu omasta ammattitaitonsa ja työelämätaitojen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Hän (s. 164) kuvaa tärkeinä työelämätaitoina itsensä johtamisen, oma-aloitteisuuden ja mielipiteiden sanomisen ääneen. Itsensä johtaminen koostuu muun muassa ajankäytön hallinnasta sekä organisointitaidoista. Perehtyjän tulee hänen (s. 167) mukaan toimia aktiivisesti ja vuorovaikutuksessa

perehdyttäjän sekä muun yhteisön kanssa. Perehtyjän on kerrottava mitkä asiat ovat hallussa ja mitkä asiat tarvitsevat vielä lisää perehdytystä. Työelämätaitojen lisäksi perehtyjän vastuulla on huolehtiminen omasta hyvinvoinnista sekä menestyksestä työelämässä.

Kupias & Peltola (2019, s. 38) kertovat uutta oppiessa perehtyjän vertailevan oppimaansa aikaisempaan tietoon, taitoihin ja kokemuksiin. Aiemmasta kokemuksesta ja tiedosta voi olla hyötyä tai haittaa uuden asian oppimiselle näkökulmasta riippuen. Työntekijän tulisikin muuttaa toimintaa, jos aiemmin opitut toimintatavat eivät toimi ja kaipaavat uudistamista. Mannermaa (2018, s. 44) määrittää yksilötasolla persoonalliset ominaisuudet, kuten aktiivisuus, rohkeus, motivaatio, vireystila, itsenäisyys, innostus, kehittymisen halu sekä eri tavat oppia ja tehdä vaikuttavat työntekijän uuden tiedon kehittymiseen. Mahdollistavia tekijöitä uuden tiedon kehittymiselle ovat positiivinen suhtautuminen muutoksiin, priorisointitaidot sekä ajankoh- taisten asioiden seuraaminen vapaa-ajalla.

Kupias & Peltola (2019, s. 119) toteaa perehdytysprosessin olevan perehdyttävälle vaativa ja energiaa kuluttava vaihe, koska uutta asiaa on paljon. Perehdyttämisessä itse työtä kannattaa jaksottaa vuorotellen teoriaan ja konkreettiseen harjoitteluun. Ainoastaan pelkkä uuden asian kertominen ei heidän (s.120) mukaan riitä asian oppimiseen, vaan perehtyjän on hyvä saada konkreettisia esimerkkejä työtä seuraamalla tai itse tekemällä.

5 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA KEHITTÄMISKYSYMYKSET

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää työterveyshoitajien perehdytyksen laatua ja tukea esihenkilötyötä työterveyshoitajien perustyön perehdytyksessä vaativassa työterveyshuollon toimintaympäristössä. Tavoitteena on selvittää työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saamastaan perehdytyksestä.

Kehittämiskysymykset ovat:

1. Mitä työterveyshoitajat odottavat perehdytykseltään?
2. Miten työterveyshoitajat kokevat saamansa perehdytyksen?
3. Millä keinoilla esihenkilöt voisivat tukea työterveyshoitajan työhön perehdytystä?

6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS, TIEDONHAKU JA AINEISTONKERUU

Kehittämistyö tehdään yhteistyössä yksityisen työterveyshuollon palveluita tuottavan organisaation kanssa. Tarve kehittää työterveyshoitajan perehdytystä on noussut kohdeorganisaation työhyvinvointikyselyn tuloksista sekä kohdeorganisaatiossa työskentelevien työterveyshoitajien kokemuksista. Kehittämistyön aihe otettiin puheeksi kohdeorganisaatiossa työskentelevien lähiesihenkilöiden kanssa ja Tampereen seudun operatiivisen johtajan kanssa yhteisessä etätapaamisessa 2.12.2021. Kohdeorganisaatio tuki kehittämistyön aihetta. Kohdeorganisaatiossa on kehitteillä perehdytysohjelman prosessikaavio, joten tässä kehittämistyössä ei keskitytä prosessikaavion tai sen sisällön luomiseen.

Työterveyshoitajien ja esihenkilöiden haastatteluun on valittu etukäteen teemat, jotka käsittelevät heidän odotuksiaan, kokemuksiaan ja onnistumisia perehdyttämisestä sekä heidän kokemiaan haasteita perehdyttämisestä. Työterveyshoitajien haastattelu toteutetaan sähköisen kyselylomakkeen avulla, johon on valikoitu tämän kehittämistyön kehittämiskysymysten kannalta keskeisiä avoimia kysymyksiä. Esihenkilöille toteutetaan ryhmähaastattelu, jonka avulla pyritään kartoittamaan myös johtamisen näkökulmasta kokemuksia perehdyttämisestä. Esihenkilöhaastattelun avulla täydennetään työterveyshoitajien perehdytyksen sisällön kehittämistä ja lisätään esihenkilöiden tietoisuutta työterveyshoitajien kokemuksista saamastaan perehdytyksestä.

Ensimmäinen kehittämistyön ohjaustapaaminen järjestettiin etäyhteydellä ohjaavan opettajan kanssa 10.12.2021. Tämän tapaamisen jälkeen ajatus kehittämistyön aiheesta vahvistui ja järjestettiin uudet etätapaamiset kohdeorganisaation Tampereen seudun operatiivisen päällikön kanssa 22.12.2021 ja 3.3.2022. Tapaamisissa tarkennettiin ja rajattiin vielä kehittämistyön aihetta. Ohjaavan opettajan kanssa pidettiin seuraava kehittämistyön ohjaustapaaminen 13.4.2022, jonka jälkeen kehittämistyön tutkimussuunnitelma hyväksyttiin. Tutkimuslupahakemusprosessi aloitettiin 17.3.2022 selvittämällä kohdeorganisaation tutkimusluvan allekirjoitettavaa henkilöä. 27.5.2022 saatiin kohdeorganisaation tutkimusluvan allekirjoitettavan henkilön tiedot tarkennettua ja tutkimuslupaa haettiin kohdeorganisaatiolta 30.5.2022. Puoltava tutkimuslupa myönnettiin kohdeorganisaatiolta 3.6.2022, jonka jälkeen tämän kehittämistyön eteneminen oli mahdollista.

Kehittämistyön kulkua ja aikataulua täsmennettiin puoltavan tutkimusluvan jälkeen. Työterveyshoitajien sähköisen kyselylomakkeen työstö aloitettiin heti puoltavan tutkimusluvan

jälkeen ja kyselylomake saatiin viimeistelyä lähetettyyn muotoonsa elokuussa 2022. Kohdeorganisaatiossa oli meneillään sisäiset työhyvinvointikyselyt kesälomakauden jälkeen, joten kehittämistyön kyselylomakkeet toimitettiin valituille työterveyshoitajille vastattavaksi lokakuussa 2022 heidän sisäisen työhyvinvointikyselyn päätyttyä. Esihenkilöiden ryhmähaastattelun teemat ja kysymykset muodostettiin työterveyshoitajien sähköisen kyselylomakkeen pohjalta marraskuussa 2022. Esihenkilöiden ryhmähaastattelu koettiin ajankohtaisesti sopivaksi järjestää joului- ja uudenvuoden vapaiden jälkeen tammikuussa 2023. Pidettyjen kyselylomakkeiden ja ryhmähaastattelun jälkeen, työterveyshoitajien kyselylomakkeen aineiston ja esihenkilöiden ryhmähaastattelun aineiston analysointi aloitettiin helmikuussa 2023.



Kuvio 1 Kehittämistyön aikataulu

6.1 Tiedonhaku

Tiedon hankinta on aloitettu helmikuussa 2022. Tiedonhakua on tehty eri tietokannoista CINAHL, Seamk Finna, Finna, Medic ja Eepos kirjasto käyttämällä hakusanoja työterveys-huolto, työterveyshoitaja, esimies, perehdytys ja itseohjautuvuus sekä lukuisia näiden lyhen-teitä ja yhdistelmiä. Lisäksi tietoa on haettu lainsäädännöstä, Sosiaali- ja terveysministeriön ja Työterveyslaitoksen sivuilta. Sosiaali- ja terveysministeriö (2023) vastaa sosiaali- ja ter-veyspolitiikan suunnittelusta, ohjauksesta sekä toimeenpanosta. Se on osa valtioneuvostoa, jonka tavoitteena on turvata ihmisten toimintakyky, toimeentulo ja palvelut. Työterveyslaitos (2023) on perustettu vuonna 1945. Se toimii valtakunnallisena työhyvinvoinnin asiantuntijana sosiaali- ja terveysministeriön alaisuudessa itsenäisenä julkisoikeudellisena yhteisönä.

Tehdyllä tiedonhaulla perehdytyksestä löytyy paljon tietoa, mutta näistä tietokannoista väitös-kirjat ovat suurimmaksi osaksi tehty 2000-luvun alkupuolella. Työterveyshuoltoon liittyvästä perehdytyksestä löytyy melko vähän tutkimuksia. Aiemmin on tehty opinnäytetyö, jonka tar-koitus on kuvata työterveyshoitajan kokemuksia osaamista tukevasta perehdytysohjelman aikataulusta ja perehdytysmenetelmistä. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa kohde-organisaation työterveyshoitajien perehdyttämisen kehittämiseen. Kehittämistyölle sopivia kansainvälisiä lähteitä näissä tietokannoissa on saatavilla niukasti. Tässä kehittämistyössä on käytetty muutamia englanninkielisiä väitöskirjoja.

Tämän kehittämistyön aineiston mukaanottokriteereinä ovat olleet sellaiset artikkelit, tutki-mukset, väitöskirjat ja muut julkaisut, jotka ovat vastanneet kehittämistyön kannalta keskeisiin asioihin. Mukaanottokriteereinä ovat olleet sellaiset artikkelit, tutkimukset, väitöskirjat ja muut julkaisut, jotka ovat maksimissaan 10 vuotta vanhoja. Muutama poikkeus lähde on tästä kri-teristä poiketen otettu mukaan lähteen yhä ollessa spesifi. Tiedonhaku on aloitettu 2022 vuoden keväällä. Tämä kehittämistyö on valmistunut keväällä 2023, joten vuoden vaihtumi-nen on tehnyt muutamasta hyvin tärkeästä lähteestä tämän kriteerin perusteella vanhan, sen ollessa edelleen tämän työn kannalta merkityksellinen.

Poisjättökriteereinä teorian viitekehysten tarkastelussa on ollut yli 10 vuotta vanhat aineistot ja kehittämistyön kysymysasetelman kannalta epäolennaiset aineistot. Tiedonhakua on tehty koko kehittämistyöprosessin ajan, mutta teoreettinen viitekehys on syventynyt aineiston läpi-käynnin jälkeen. Puusa & Juuti (2020, s. 80) mukaan laadullinen tutkimus pohjautuu teoriaan,

mutta aineiston läpikäynti voi aiheuttaa tarpeen muuttaa tai laajentaa jo rakennettua teoreettista viitekehystä.

6.2 Aineistonkeruu

Tässä kehittämistyössä kohderyhmä on tarkoituksen mukaisesti valittu ja se koostuu kohdeorganisaation työterveyshoitajista sekä esihenkilöistä. Aineistonkeruu on toteutettu kahdessa eri vaiheessa. Aineistonkerääminen on aloitettu luomalla työterveyshoitajien sähköinen kyselylomake (liite1), jossa on otettu huomioon kehittämiskysymykset ja teoreettinen viitekehys. Vilkan (2021, s. 101-102) mukaan kyselylomakkeiden suunnittelussa on hyvä huomioida teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet, teoriakirjallisuus sekä aiemmat tutkimukset.

Aineistonkeruu aloitettiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka toimitettiin kaikille työterveyshoitajille Etelä-Pohjanmaan toimintayksikössä ja Tampereen keskusyksiköissä. Näissä yksiköissä työskenteli kyselyiden lähettämisen aikana 53 työterveyshoitajaa. Sähköinen kyselylomake valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi vastaamisen sujuvoittamiseksi, sillä kohdeorganisaatiosta valikoitujen toimintayksiköiden työterveyshoitajat asuivat eri paikkakunnilla. Sähköinen kyselylomake sisältää viisi avointa ja kaikille pakollista kysymystä (liite1). Kyselylomake lähetettiin saatekirjeen (liite3) kanssa valittujen toiminta- ja keskusyksiköiden työterveyshoitajille 26.10.2022. Vastausaika kyselylomakkeeseen oli 26.10.2022 - 26.11.2022 välinen aika ja lomake suljettiin 26.11.2022.

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa kohdeorganisaation valittujen toiminta- ja keskusyksiköiden työterveyshoitajien esihenkilöille järjestettiin ryhmähaastattelu etäyhteydellä esihenkilöiden sijaitessa maantieteellisesti kaukana toisistaan. Ryhmähaastattelu sisälsi neljä avointa kysymystä (liite2). Kaksi viikkoa ennen ryhmähaastattelua esihenkilöille lähetettiin saatekirjeet (liite4), joissa kerrottiin haastattelun kysymykset. Lisäksi heiltä pyydettiin kirjallinen suostumuslupa haastattelun nauhoitusta varten (liite5). Haastattelu toteutettiin etäyhteydellä Teams-välityksellä 31.1.2023 ja haastattelu kesti yhden tunnin. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen haastattelu litteroitiin ja aukikirjoitettiin tulosten analysoimiseksi.

7 KEHITTÄMISTYÖN AINEISTON ANALYSOINTI JA TULKINTA

Vilkan (2021, s. 118) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä korostaa merkitystä sekä ihmisen omaa kokemusta koetusta todellisuudesta. Usein laadullisen tutkimuksen kohteena onkin jokin ajankohtainen asia, ilmiö tai kysymys ihmisten kokemista merkityssuhteista, jotka koostuvat ihmisten tekemistä tulkinnoista tai sosiaalisista tekijöistä. Airaksinen ym. (2021) tähdentää, ettei siten tarkoituksena ole pyrkiä selittämään ihmisten ja heidän käyttäytymistään ulkopuolelta eikä Vilkan (2021, s. 96) mukaan tavoitteena ole löytää totuutta tutkittavasta asiasta. Tämä kehittäminen toteutetaan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin, sillä kehittämistyön tavoitteena on selvittää työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saadusta perehdytyksestä. Laadullinen tutkimusmenetelmä tukee ja mahdollistaa tämän kehittämistyön tavoitteen toteutumisen.

7.1 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Airaksinen ym. (2021) määrittää laadullisen tutkimuksen perustuvan aina kerätyistä aineistoista tehtyyn analyysiin. Vilkan (2021, s. 99) mukaan aineistonkeruussa on huomioitava, että se on ihmisten tuottamaa, sillä kaikki heidän elämänsä aikana tapahtuneet asiat perustuvat kokemuksiin. Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 83) koostavat haastattelun, kyselyn, havainnoinnin sekä erilaisista dokumenteista koottujen tietojen olevan laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimusaineistoa voi kerätä eri tavoin. Usein laadullisessa tutkimusmenetelmässä käytetään haastattelua ja sen monia variaatioita, sillä haastattelun avulla saadaan selville kokemuksia. Vilkan (2021, s. 102) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä kannattaa välttää kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata kyllä tai ei, ja hän ohjeistaakin tutkimuksen tekijää laatimaan kysymykset siten, että vastaaja saadaan kuvaamaan, kertomaan tai vertailemaan kokemuksiaan mahdollisimman tarkasti. Tässä kehittämissä aineistoa kerätään teemoitetun kyselylomakkeen ja ryhmähaastattelun avulla, tutkittavaan ilmiöön tai asiaan liittyvien kokemusten ja mielipiteiden selville saamiseksi sekä niiden kuvaamiseksi. Tässä kehittämissä kyselylomake ja haastattelukysymykset koostuvat avoimista kysymyksistä, jotka mahdollistavat laadullisen tutkimusotteen. Vilkkka (2021, s.103) toteaaakin haastattelukysymysten avoimuuden mahdollistavan haastateltavia vastaamaan heidän kokemusten perusteella eikä kysymykset siten ohjaa vastaamista. Kyselylomake mahdollistaa työterveyshoitajien kokemusten kartoittamisen tehokkaasti, sillä osallistujia on paljon. Hirsjärvi ym. (2014, s. 201) toteaaakin kyselylomakkeessa olevien avointen kysymysten

mahdollistavan vastaajaa kertomaan kokemuksia omin sanoin. Hirsjärven ym. mukaan kyselylomake on tehokas tapa kerätä aineistoa.

Vilkan (2021, s. 122-123) mukaan teemahaastattelussa valitut haastatteluteemat ovat luontevassa järjestyksessä, jolloin vastaaja pystyy antamaan oman kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun perusideana Hyvärinen ym. (2017) kertovat, etteivät haastattelukysymykset ole kokonaan tarkasti etukäteen päätetty vaan teemat määrittävät haastattelun kulkua. Tässä kehittämistyössä esihenkilöiden ryhmähaastattelu jäljittelee teemahaastattelun muotoja, sillä ryhmähaastattelussa käsitellään teemoja, jotka ovat perehdytykseen liittyviä onnistumisia, haasteita ja odotuksia. Tässä kehittämistyössä ryhmähaastattelun teemat ovat asetettu haastattelukysymyksiksi, jotka ohjaavat haastattelun etenemistä. Hyvärinen ym. (2017) kertovat haastattelukysymysten vastaavan kehittämistyön alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin, joista tässä kehittämistyössä käytetään nimeä kehittämiskysymykset. Teemahaastattelun joustavuus tutkijaa kohtaan sopii hyvin tässä kehittämistyössä käytettävään ryhmähaastatteluun, sillä teemahaastattelussa tutkijan on mahdollisuus tarkentaa, millä tavoin haastateltava käsittää kysymykset. Kohderyhmän tuntemus helpottaa kysymyslomakkeen sekä teemahaastattelun kysymysten muotoilua (Vilka, 2021, s. 124, 127).

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saamastaan perehdytyksestä, siksi kehittämistyö toteutetaan kaikille Etelä-Pohjanmaan toimintayksikön ja Tampereen keskusyksiköissä työskenteleville työterveyshoitajille ja esihenkilöille. Odotettavissa on, että aineistoa kertyy sisällöllisesti runsaasti. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, ettei tavoitteena ole totuuden tunnistaminen tutkittavasta asiasta, vaan kokemusten ja käsitysten avulla tuotetaan vihjeitä, joiden avulla tehdään tulkintoja eli selvitetään mielenkiintoisia ilmiöitä. Vilkan (2021, s. 120, 129) mukaan aineiston keräämisen tavoitteena on sisällöllinen laajuus eikä niinkään aineiston määrä kappaleina.

Vilka (2021, s. 137) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä kerätty haastatteluaineisto muutetaan tekstimuotoon eli litteroidaan joko kokonaan tai osittain. Litterointi helpottaa tutkimusaineiston analysointia ja luokittelua. Litterointi mahdollistaa tutkimusaineiston ja tutkimuksen tekijän keskinäistä vuoropuhelua, josta on hyötyä tutkimuksen edetessä aineiston riittävyden ja tulkinnan syntymisessä. Hän (s. 138) tarkentaa ettei tutkimusaineistoa saa muuttaa tekstimuotoon kirjoittaessa, vaan saatu haastatteluaineisto tulee kirjoittaa tekstimuotoon tarkasti haastateltavien lausuman mukaisesti. Osa tämän kehittämistyön aineistosta

kerätään ryhmähaastattelulla, jolloin se muutetaan jälkikäteen tekstimuotoon eli litteroidaan kokonaan.

7.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

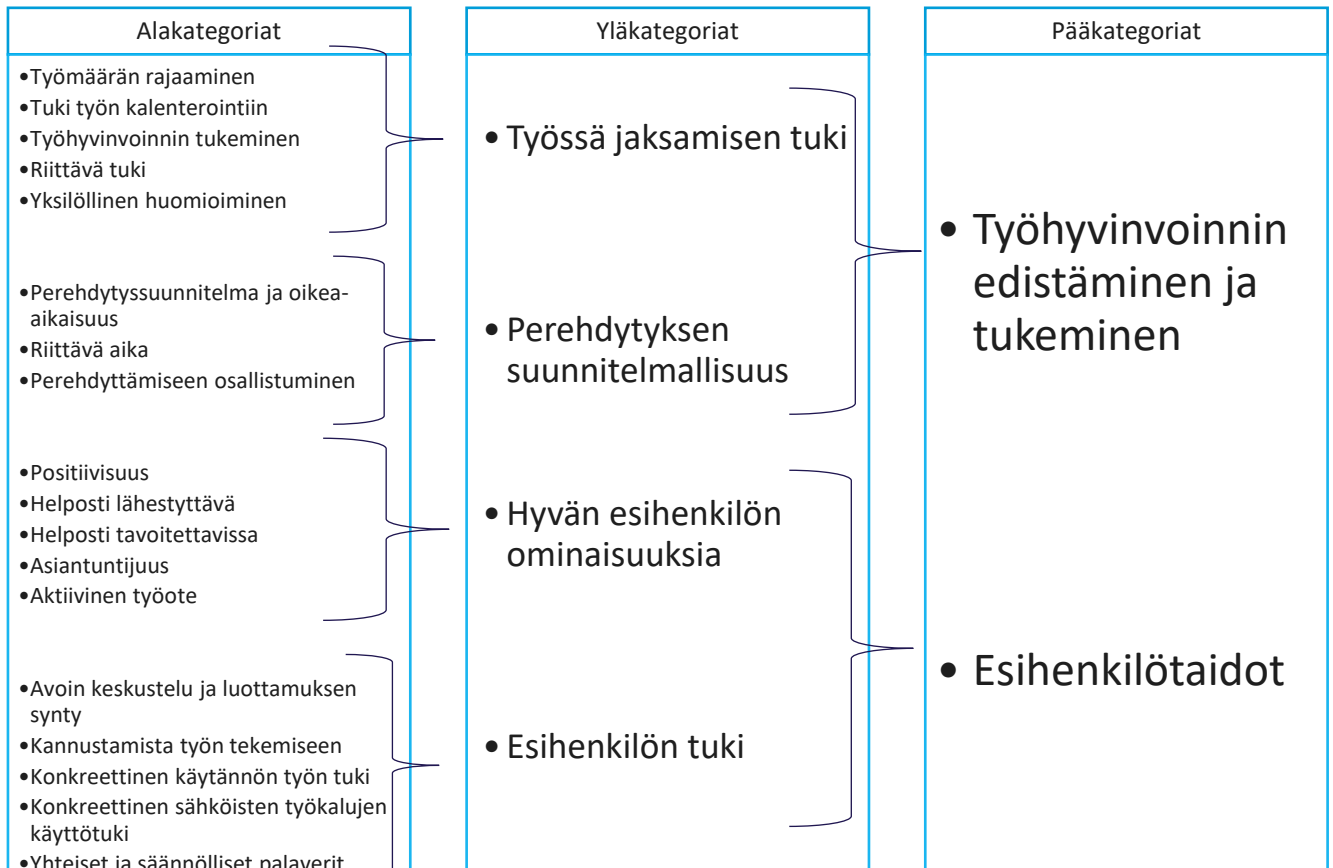
Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan hyödyntää sisällönanalyysia analyysimenetelmänä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 103). Sisällönanalyysi voi toimia yksittäisenä metodina tai teoreettisena kehyksenä, jossa analysoidaan kuultua, kirjoitettua tai nähtyä. Sisällönanalyysissa pyritään etsimään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Vilkka, 2021, s. 163). Karkeasti jaoteltuna sisällönanalyysiä voidaan toteuttaa kahdella tavalla, joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä eli induktiivisessa sisällönanalyysissä teoreettista viitekehystä ei rakenneta etukäteen valmiiksi, ettei se ohjaa tutkijaa tarkastelemaan ilmiötä aikaisemman tiedon pohjalta (Puusa & Juuti, 2020, s. 254). Induktiivinen lähestymistapa tutkimukseen lähtee liikkeelle aineistosta ja muodostaa siten tutkimuksen edetessä teoriaa (Airaksinen, ym. 2021). Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen analyysia ohjaa vahvasti tutkimuksen tekijän mielenkiinto (Vilkka, 2021, s. 164). Tutkimuskysymyksen asettelu, tavoite ja tarkoitus ohjaavat aineiston tiivistämistä. Tuomi & Sarajärven (2018, s. 104) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen aineistosta tutkijan tulee päättää, mikä aineistossa on tutkimuskysymysten kannalta oleellista ja mielenkiintoista. Kehittämistyön saadussa aineiston analysoinnissa jäljitellään aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoja, sillä kehittämistyössä ollaan kiinnostuneita ihmisten kokemuksista ja merkityssuhteista. Teoreettinen viitekehys aloitettiin tarkastelemalla tutkittua ja todettua tietoa työterveyshuollosta, perehdytyksestä ja esihenkilötyöstä. Myöhemmin teoriaa on syvennetty aineistosta nousseiden ilmiöiden mukaan.

Tämän kehittämistyön saatuja kyselylomakkeen ja ryhmähaastattelun aineistoja lähdettiin analysoimaan induktiivisesti eli aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi sisältää kolme vaihetta, jotka ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.122). Analyysia aloittaessa määritetään analyysiyksiköt, jotka voivat olla yksittäisiä sanoja, sanontoja tai ajatuskokonaisuuksia. Ensimmäinen vaihe sisällönanalyysissa on alkuperäisen aineiston pelkistäminen eli redusointi, tämä voi olla aineiston pilkkomista osiin tai tiivistämistä (mts. 123). Auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehävää kuvaavia ilmaisuja. Samaa tarkoittavat ilmaisut voidaan esimerkiksi alleviivata samalla

värillä. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaisut listataan allekkain. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan (mts. 124). Alkuperäisistä ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia ja nämä käsitteet ryhmitellään niin, että ne muodostavat alaluokkia. Aineiston sisällön mukaan nimetyt alaluokat yhdistetään yläluokkiin ja lopulta pääluokkiin, jotka ovat yhteydessä tutkimustehtävään. Käsitteellistämisen eli aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen osalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä (mts. 125).

Kehittämistyön ensimmäinen osa koostuu työterveyshoitajien sähköisestä kyselylomakkeesta. Kyselylomakkeeseen saatuja vastauksia lähdettiin tarkastelemaan ennalta asetetun kehittämiskysymyksen asettelun perusteella. Vastauksista korostettiin kysymyksen asettelun kannalta ja kehittämistyön tekijöitä kiinnostavia asioita. Tämän jälkeen vastauksista muodostettiin pelkistetyt ilmaisut, jotka kirjattiin ylös. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotta pelkistetyt ilmaisut saatiin ryhmiteltyä. Seuraavassa vaiheessa ryhmitellyt pelkistetyt ilmaisut kirjattiin paperille, joista etsittiin kutakin ryhmää kuvaava ilmaisu. Näin muodostettiin alakategoriat, joista samalla toimintaperiaatteella muodostui ylä- ja pääkategoriat.

Kehittämistyön toinen osa koostuu esihenkilöiden ryhmähaastattelusta. Ryhmähaastattelu toteutettiin Teams- etäyhteyden avulla esihenkilöiden sijaitessa maantieteellisesti kaukana toisistaan eikä siten kokoontuminen fyysisesti samaan tilaan ollut mahdollista. Ryhmähaastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen saatu aineisto litteroitiin eli aukikirjoitettiin tallennettavaksi muistioksi. Litteroinnilla tarkoitetaan tallennetun aineiston auki kirjoittamista (Hirsjärvi, ym., 2014, s. 222). Haastattelun aineistoa muodostui yhteensä kuusi sivua litteroitua tekstiä. Litteroitu aineisto jäljittelee aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Saatuja vastauksia lähdettiin tarkastelemaan ennalta asetetun kysymyksen asettelun perusteella. Vastauksista korostettiin kysymyksen asettelun kannalta ja kehittämistyön tekijöitä kiinnostavia asioita. Tämän jälkeen valituista vastauksista muodostettiin pelkistetyt ilmaisut, jotka kirjattiin ylös. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, jotta pelkistetyt ilmaisut saatiin ryhmiteltyä. Seuraavassa vaiheessa ryhmitellyt pelkistetyt ilmaisut kirjattiin paperille, joista etsittiin kutakin ryhmää kuvaava yleisilmaisu. Näin muodostettiin haastatteluaineistosta alakategoriat, joista samalla toimintaperiaatteella muodostui ylä- ja pääkategoriat. Kuviossa 2 on esitetty esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä.



Kuvio 2. Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä

8 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET

Tulokset koostuvat kolmesta erillisestä aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä. Kehittämistyön ensimmäinen osa koostuu työterveyshoitajien odotuksista ja kokemuksista saadusta perehdytyksestä. Kehittämistyöhön osallistui yhteensä 22 työterveyshoitajaa (N=22). Pelkistetyistä ilmaisuista saatiin 63 alakategoriaa. Alakategorioista muodostui yhdeksän yläkategoriaa, jotka ovat ”Työn haltuunottaminen”, ”Hyvä työyhteisön tuki”, ”Työntekijän valmiudet”, ”Riittävä aika”, ”Ajan hallinnan haasteet”, ”Henkilöstöresursoinnin haasteet”, ”Työyhteisön ja esihenkilön tuen puute”, ”Käytännönläheisyyden puute” ja ”Suunnitelmallisuuden puute”. Saaduista yläkategorioista muodostui kaksi pääkategoriaa, jotka ovat ”Asiantuntijuuden kehittyminen” ja ”Työn organisoinnin haasteet”.

Työterveyshoitajien kokemukset esihenkilön tuen tarpeesta perehdytyksessä koostuu pelkistettyjen ilmaisujen jälkeen 19 alakategoriasta. Alakategorioista muodostui neljä yläkategoriaa, jotka ovat ”Työssä jaksamisen tuki”, ”Perehdytyksen suunnitelmallisuus”, ”Hyvän esihenkilön ominaisuuksia” ja ”Esihenkilön tuki”. Saaduista yläkategorioista muodostui kaksi pääkategoriaa, jotka ovat ”Työhyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen” ja ”Esihenkilötaidot”.

Perehdyttämisen kehittäminen työterveyshoitajan näkökulmasta koostui pelkistettyjen ilmaisujen jälkeen 38 alakategoriasta. Alakategorioista muodostui kuusi yläkategoriaa, jotka ovat ”Osaamisen tukeminen”, ”Perehdyttäjän työnkuvan kehittäminen”, ”Ajankäytön hallinnan kehittäminen”, ”Tiedon kulun kehittäminen”, ”Työntekijän yksilöllisyyden huomiointi” ja ”Työyhteisön riittävä tuki”. Muodostetuista yläkategorioista saatiin kaksi pääkategoriaa, jotka ovat ”Työn hallinnan tunne” ja ”Resurssien järjestäminen”.

Kehittämistyön toinen osa koostui esihenkilöiden kokemuksista ja onnistumisista perehdyttämisestä sekä heidän odotuksistaan perehtyjää kohtaan. Kehittämistyöhön osallistui kolme (N=3) esihenkilöä. Pelkistetyistä ilmaisuista saatiin 44 alakategoriaa. Alakategorioista muodostui yhdeksän yläkategoriaa, jotka ovat ”Koulutuksen kehittäminen”, ”Ammatillinen kasvu”, ”Esihenkilötyön tukeminen”, ”Työkyvyn tukeminen”, ”Työelämätaidot”, ”Esihenkilötaidot”, ”Perehdytyksen sisältö”, ”Resursoinnin haasteet” ja ”Ajanhallinnan haasteet”. Yläkategorioista saatiin neljä pääkategoriaa, jotka ovat ”Työhyvinvoinnin tuki”, ”Asiantuntijuuden kehittyminen”, ”Työyhteisön/yhteisöllisyyden rakentuminen” ja ”Työn organisoinnin haasteet”.

8.1 Työterveyshoitajien odotukset ja positiiviset kokemukset perehdytyksestä

Työterveyshoitajien vastauksista käy ilmi, että he odottavat käytännönläheistä ohjeistusta, riittävää tietoa asiakkuuksista, työterveyshuollon toimintatavoista ja työterveyshoitajan työtehtävistä. Työterveyshoitajat odottavat perehdytykseltä tietoa siitä, keneltä saa tukea ja mahdollisuutta seurata käytännön työtä kollegan kanssa. Viisi työterveyshoitajaa odottaa perehdytykseltä tietoa työterveyshoitajan työnkuvasta, työterveyshuollon toimintatavoista ja yritysasiakkuuksista. Seitsemän työterveyshoitajaa odottaa perehdytykseltä käytännönläheisyyttä ja saadun tiedon johdonmukaista hyödyntämistä käytäntöön. Viisi työterveyshoitajaa odottaa perehdytykseltä kollegiaalista tukea ja tietoa siitä, keneltä tukea saa. Kolme työterveyshoitajaa odottaa perehdytystä käytössä oleviin sähköisiin työkaluihin ja järjestelmiin.

Tukea ja tietoa yrityspottiin sekä käytännön asioihin.

Saavani tietooni keskeisimmät työterveyshoitajan työtehtävät ja näiden tarkoituksen.

Käytännönläheistä ohjeistusta työterveyshoitajan töistä (esimerkiksi terveystarkastusten seuraaminen, työpaikkakäynnin, toimintasuunnitelman seuraaminen alkuun).

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee ajan, riittävän pituuden, rauhallisuuden, suunnitelmallisuuden tarve perehdytyksessä työterveyshoitajan työnkuvan haltuunottamiseksi. Seitsemän työterveyshoitajaa nostaa esiin ajan tärkeyden perehtymisessä. Neljä työterveyshoitajaa odottaa työhön perehdytysmateriaalia tai -ohjelmaa. Yksi työterveyshoitaja odottaa perehdytykseltä suunnitelmallisuutta ja yksi työterveyshoitaja odottaa tarkempaa perehdytysuunnitelmaa.

Saan hyvän perehdytyksen ja riittävästi - - aikaa.

Odotin selkeää ja johdonmukaista perehdytysohjelmaa.

Perehdytysohjelma - - minulla - - mahdollisuus osallistua.

Työterveyshoitajien vastauksista käy ilmi, että työyhteisöltä saatu opastus ja tuki koetaan arvokkaana uuden työn aloituksessa. Vastauksista ilmenee myös työyhteisöltä saadun kollegiaalisen tuen olleen osin käytännönläheistä. Kymmenen työterveyshoitajaa kokee

työyhteisöltä saadun kollegiaalisen tuen ja opastuksen toimivana perehdytyksen tukena. Heistä kaksi kokee kollegiaalisen tuen myös voimavaraksi perehdytyksessä. Viisi työterveyshoitajaa kokee kollegan työn seuraamisen ja konkreettisen opastuksen perehdytyksessä tärkeäksi. Työterveyshoitajat tuovat esiin vastauksissaan esihenkilön kanssa pidettyjen säännöllisten tapaamisten tukevan asiantuntijuuden kehittymistä työterveyshoitajan työssä. Kymmenestä työterveyshoitajasta kuusi kokee esihenkilöltä saadun tuen riittäväksi ja uutta työtä tukevaksi. Työterveyshoitajien vastauksissa korostetaan hyvän työilmapiirin merkitystä perehtymistä ja asiantuntijuuden kehittymistä tukevana tekijänä. He kokevat myös sallivan työilmapiirin lisäävän avun saamista ja uskallusta kysyä epäselvistä asioista. Neljä työterveyshoitajaa kokee työilmapiirin tukevan perehdytystä.

Esihenkilön ja työkavereiden tuki on ollut korvaamatonta.

Ilmapiiri oli heti alkuun, että kaikesta saa kysyä ja kaikkeen kyllä sai apua.

Perehdytys ollut paljon - - vierihoitoa ei pelkästään koneella lukemista tai videon katselua.

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee, että työkokemus ja työntekijän valmiudet koetaan perehtymistä ja työn haltuunottamista tukevana tekijänä. Työterveyshoitajat kertovat vastauksissa työntekijän oma-aloitteellisuuden, aktiivisuuden ja itseohjautuvuuden tukevan uuden työn ja tietomäärän sisäistämistä. Työterveyshoitajat kertovat vastauksissa aloittavan uuden työn hyvällä ja luottavaisella mielellä ja ovat positiivisin odotuksin tulevaa työtä kohtaan. Kolme työterveyshoitajaa kokee itseohjautuvuuden, oma-aloitteellisuuden, aktiivisuuden tukevan uuteen työhön perehtymistä. Yksi työterveyshoitaja kokee työterveyshuollon työkokemuksen tukevan työterveyshoitajan työn aloitusta uudella työnantajalla.

Koska olin toiminut jo hetken työterveyshuollossa toisella toimijalla minulla oli käsitys työterveyshuollosta.

Mä opin parhaiten, kun teen asiaa itse.

Työterveyshoitajien vastauksista käy ilmi työnkuvan haltuunottamisen tunnetta lisäävinä tekijöinä ajankäytön ja perehdytyksen sisällön suunnitelmallisuus sekä käytössä olevat materiaalit. Heidän vastauksistaan käy myös ilmi työn haltuunottamista tukevana tekijänä on koettu kattava tieto työorganisaation toimintatavoista ja teknisten työkalujen käyttöopastus.

Vastauksista ilmenee työn hallinnantunteen tärkeys perehtymisen tukena. Kahdeksan työterveyshoitajaa kokee saadun tiedon työterveyshoitajan työstä ja työterveyshuollon toimintavoista riittävänä. Seitsemän työterveyshoitajaa on kokenut riittävästi aikaa työhön perehtymiseen. Neljä työterveyshoitajaa kokee säännölliset tapaamiset perehdyttäjän kanssa perehtymistä tukevana. Kuusi työterveyshoitajaa kokee käytössä olevat perehtymisohjelmat monipuolisine perehtymismateriaaleineen tuenneen työhön perehtymistä. Kolme työterveyshoitajaa kokee tietoteknisten järjestelmien perehdytyksen riittävänä. Kaksi työterveyshoitajaa kokee perehdytyksen suunnitelmallisena ja oikea-aikaisena. Yksi työterveyshoitaja on kokenut omien muistiinpanojen tuenneen työtä myöhemmin.

Olen saanut laajan perehdytyksen niin työkaluihin, kuin yksikön käytänteihin, toimintatapoihin.

Trainee-ohjelmassa sai todella kattavan perehdytyksen työterveyshoitajan työhön ja mikä parasta, oli aikaa perehtyä.

Ensimmäisten viikkojen aikataulu oli hyvin suunniteltu - - tiesi - - mitä - - tapahtuisi.

8.1.1 Työterveyshoitajien kokemat haasteet

Työterveyshoitajien vastauksissa henkilöstöresursoinnin haasteet koettiin työn haltuunottoa ja perehtymistä haittaavina tekijöinä. Heidän vastauksissaan työyhteisön ja esihenkilön tukea toivottiin enemmän uusissa tilanteissa. Kolme työterveyshoitajaa kokee kollegiaalisen tuen ja opastuksen riittämättömänä. Kolme työterveyshoitajaa kokee esihenkilön tuen ja osallisuuden perehdyttämiseen riittämättömänä. Kaksi työterveyshoitajaa kokee saaneen kollegiaalista tukea, mutta tätä olisi voinut olla enemmän. Neljä työterveyshoitajaa kokee perehtymisen jääneen täysin omalle vastuulle. Neljä työterveyshoitajaa kokee jääneen yksin uuden työn kanssa. Kaksi työterveyshoitajaa kokee jääneen uuden työn kanssa yksin, mutta myös perehtymisen jääneen omalle vastuulle.

Esihenkilö ei juurikaan osallistunut perehdytykseen.

Perehtymiseni oli täysin omalla vastuulla.

Usein kuitenkin tuntui että asioiden kanssa jäi - - yksin.

Vastauksista käy ilmi, että monet aloittaneet työterveyshoitajat ovat kokeneet, ettei saatu perehdytys ole vastannut käytännön työn vaatimuksiin, tarpeisiin tai tavoitteisiin sekä perehdytyksestä on puuttunut konkretia. He kokivat myös, ettei saatu perehdytys ole ollut oikea-aikaista käytännön työn vaatimusten kanssa. Viisi työterveyshoitajaa kokee perehdytyksen suunnittelussa puutteita sekä saatu perehdytys ei ollut oikea-aikaista käytännössä tarvittavan tiedon kanssa. Työterveyshoitajista kuusi kokee, ettei saatu perehdytys vastannut käytännön työn vaatimuksia, työn tarpeita tai tavoitteita. Kolme kokee perehdyttäjän asiantuntijuuden puutteelliseksi perehdytettävissä asioissa esimerkiksi tietoteknisissä järjestelmissä.

Iso osa tiedosta meni ohi, kun se annettiin liian aikaisin.

Turha käydä mitään perustosu perehdytyksiä, jossa ei yhtäkään ole työpöydällä aloituksen yhteydessä, vaan rytmittää perehdytys sen mukaan, mitä töitä on työpöydällä/sen mukaan, mikä tilanne yrityspotissa on.

Perehdyttäjällä ei itsellä tuntunut olevan kosketuspintaa käsiteltäviin asioihin.

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee, ettei työn haltuunottamiselle ole koettu riittävästi aikaa. Lisäksi tietomäärä koettiin suurena ja on koettu myös tiedonsaannin haasteita. Työterveyshoitajat tuovat vastauksissaan esiin työmäärän rajaamisen perehtymistä tukevana keinona. Sisäistettävän tietomäärän kokee suurena seitsemän työterveyshoitajaa. Työterveyshoitajista seitsemän kokee perehtymiseen käytössä olevan ajan riittämättömänä. Kaksi työterveyshoitajaa tuo esiin kiireen ja työmäärän haastavan työn haltuunottamista. Yksi työterveyshoitaja kokee tiedon olevan vaikeasti löydettävissä.

Olisi kaivannut - - enemmän aikaa perehtyä esim. omiin yrityksiin. Tieto oli välillä vaikeasti löydettävissä.

Heti, kun - - aloittaa oikeat työt - - perehtymiseen käytettävä aika katoaa - - koko ajan tulee uutta, ennen kuin on saanut alkuperäisen - - millään lailla haltuun.

Kaikki asiat läpikäytiin kerran ja sen jälkeen oltiin omien muistiinpanojen varassa.

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee jatkuvien muutosten ja henkilöstön vaihtuvuuden haastaneen työn haltuunottamista ja työnkuvaan perehtymistä. Seitsemän työterveyshoitajaa kertoo muutosten ja henkilöstön vaihtuvuuden haastaneen työterveyshoitajan työhön perehtymistä ja työn haltuunottoa.

Perehdytys ei mennyt, kuten oli luvattu. Tulini keskelle kaaosta - - Henkilövaihdoksia oli menossa. - - Esihenkilöni vaihtui.

Monet ennalta sovitut perehdytys hetket esimiehen kanssa menivätkin - - käynteihin, kun ei ollut muita tekijöitä.

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee tarve räätälöidä työterveyshoitajan perehdytystä riittävän tietotaidon varmistamiseksi itsenäiseen vastaanottotyöhön. Työterveyshoitajien vastauksissa korostuu yksilöllisyyden huomioimisen tärkeys uuden työn perehdytyksessä. He tarvitsevat yksilöllisen perehdytys suunnitelman ja riittävän tuen sekä avun uusissa tilanteissa. He kokevat tärkeänä uuden työntekijän työkokemuksen huomioinnin. Viisi työterveyshoitajaa kokee työkokemuksen puutteen lisäävän yksilöllisen perehdyttämisen tarvetta.

Itselleni tämä oli täysin uusi työmaailma, uudet järjestelmät ja uusia käsitteitä tuli - - paljon.

Itsellä ei ollut aikaisempaa työkokemusta työterveyshuollosta - - heitettiin ns. syvään päähän heti alkuun.

Oli tärkeää päästä seuraamaan vastaanottoja ja työpaikkaselvityskäyntiä.

Työterveyshoitajat nostavat vastauksissaan esiin tarpeen tehostaa kirjaamista ja selkiyttää kirjaamiskäytänteitä, sillä asiakkuuksien haltuunottamista on haastanut ajantasaisen tiedon puuttuminen. Vastauksista ilmenee myös tarvetta varmistaa työohjeiden saatavuus käytössä olevista järjestelmistä. Neljä työterveyshoitajaa on kokenut kirjaamiskäytänteissä ja työohjeiden saatavuudessa puutteita sekä vajavaisuutta. Yksi työterveyshoitaja kokee, ettei tieto ole kulkenut työorganisaatiossa.

Sairaanhoidollisissa toimissa kuten tikkien poistossa, korvahuuhtelussa ym. tuntui jäävän hieman oman onnensa nojaan eikä kirjallisia ohjeita löytynyt.

Yrityksiin perehtymiselle yhdessä heistä tietävän hoitajan tai esihenkilön kanssa - - menee kauan - - itse selvittelet asioita - - kaikkea ei ole kirjattu.

Työterveyshoitajien vastauksissa perehdyttäjän työnkuvaan ja vastuualueisiin toivotaan tarkennusta ja hyvää motivaatiota perehdyttämiseen. Heidän vastauksissaan koetaan haasteellisena lukuisat perehdyttäjät. Lukuisten eri perehdyttäjien koettiin haastavan perehdytyksen kokonaisuuden hahmottamista ja läpikäytävien asioiden suunnitelmallisuutta.

Työterveyshoitajien vastauksista käy ilmi, että kollegoiden työmäärä koetaan suurena ja he kokevat tarvetta yksilölliselle perehdyttäjälle. Työterveyshoitajista viisi kokee perehdyttäjän työmäärän suurena ja lukuisat eri perehdyttäjät haastaneen perehtymistä. Yksilölliselle perehdyttäjälle kokee tarvetta viisi työterveyshoitajaa.

Perehdytys Ei saa olla jaettu monelle kollegalle. Silloin kenelläkään ei ole käsitystä, mitä uusi osaa ja on oppinut.

8.1.2 Työterveyshoitajien kokemukset esihenkilön tuen tarpeesta perehdytyksessä

Työterveyshoitajien vastauksissa koetaan tärkeänä esihenkilön kanssa käytävät säännölliset yhteiset tapaamiset ja keskustelut. He kokevat esihenkilön roolin kasvattamisen perehdytyksessä tärkeänä. Työterveyshoitajista kuusi odottaa esihenkilöltä yhteistä aikaa ja säännöllisiä yhteisiä tapaamisia ja keskusteluita. Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee, että perehdytykseltä odotetaan suunnitelmallisuutta ja yksilöllisyyden huomiointia. Kaksi työterveyshoitajaa toivoo esihenkilöltä suunnitelmallisuutta perehdyttämiseen. Yksi työterveyshoitaja toivoo esihenkilöltä henkilökohtaisempaa perehdytyssuunnitelmaa. Yksi tuo esiin myös toiveen esihenkilön osallisuuden kasvattamisen perehdytyksessä.

Kahdenkeskisiä keskusteluita.

Perehdytyneisyyttä uuden työntekijän tilanteeseen, taustaan ja sitä kautta henkilökohtaisemman perehdytyssuunnitelman tekemiseen.

Enemmän mukana perehdyttämisessä.

Työterveyshoitajien vastauksissa ilmenee, että esihenkilöltä odotetaan aktiivista työtettä, asiantuntijuutta, helppoa saatavuutta ja tavoitettavuutta, positiivisuutta sekä helppoa lähestytävyyttä. Vastauksista nousee esiin esihenkilön tuen tarve, jota tarvitaan konkreettiseen käytännön työhön, sähköisten työkalujen käyttöönottamisessa, kannustusta työn tekemiseen sekä avoimen keskusteluyhteyden luomiseksi luottamussuhteen synnyssä. Neljä työterveyshoitajaa toivoo esihenkilön olevan helposti saatavilla ja tavoitettavissa. Yksi työterveyshoitaja kokee tärkeäksi, että esihenkilö on kiinnostunut jaksamisesta. Yksi kokee tärkeänä esihenkilön positiivisen asenteen ja yksi toivoo esihenkilön olevan helposti lähestyttävä. Yksi työterveyshoitaja toivoo esihenkilöltä rohkaisua ja käytyjen asioiden varmistamista. Yksi työterveyshoitaja toivoo esihenkilön kanssa avointa keskustelua ja tilaa luottamuksen

rakentamiselle. Yksi työterveyshoitaja toivoo esihenkilöltä työterveyshuollon asiantuntijuutta. Kaksi työterveyshoitajaa toivoo esihenkilöltä opastusta käytössä oleviin tietoteknisiin järjestelmiin.

Helppo ja nopea tavoitettavuus, helposti lähestyttävä olemus.

Sitä että olisi kunnolla tilaa avoimelle keskustelulle jossa pääsisi luomaan luottamussuhdetta myös esihenkilöön.

Esihenkilö ei yritä perehdyttää asioita, joita - - ei - - hallitse.

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee, että perehdytykseen tarvitaan riittävästi aikaa, suunnitelmallisuutta ja oikea-aikaisuutta käytännön työn kanssa. He tarvitsevat työssä jaksamisen tueksi riittävää käytännön tukea ja aikaa, yksilöllistä huomiointia, tukea työn kalenterointiin sekä työn rajaamiseen. Kolme työterveyshoitajaa toivoo saavan riittävästi aikaa perehtymiseen. Yksi työterveyshoitaja toivoo esihenkilöltä konkreettista tukea työterveyshoitajan työn sisältöön. Yksi työterveyshoitajista toivoo esihenkilöltä tukea kalenterointiin. Kaksi työterveyshoitajaa toivoo esihenkilöltä työntekijän työkokemuksen huomioimista. Kaksi työterveyshoitajaa toivoo vastuun yritysten määrän rajaamista työn haltuunottamiseksi. Yksi työterveyshoitaja tuo esiin kunnan perehdytysmateriaalien merkityksen.

Aikaa perehdytykseen ja perehtymiseen tulijan taustat huomioiden.

Vastuuyritysten määrän rajaaminen olisi paras perehdytysteko, jotta saisi jonkinlaisen hallinnantunteen.

Ehkä kaiken aikatauluttamiseen siinä alussa olisin voinut toivoa enemmän tukea.

8.1.3 Perehdytyksen kehittäminen työterveyshoitajan näkökulmasta

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee tarpeita tiedonkulun kehittämiseksi, palaverikäytäntöiden tehostamiseksi sekä uusien asioiden ja yhteisten toimintamallien selkeyttämiseksi yritysasiakkuuksien hoidossa. Työterveyshoitajat toivat esiin tiedon siirtymisen tehostamisen kokeneemmalta kollegalta uudelle työterveyshoitajalle. Toiminta koetaan tärkeäksi tiedon siirtymisen varmistamiseksi uudelle työterveyshoitajalle. Kolme työterveyshoitajaa tuo esiin säännöllisten palaveri- ja tapaamiskäytäntöiden tarpeellisuuden uusien asioiden ja yhteisten

toimintamallien läpikäymiseksi ja selkeyttämiseksi asiakkuuksien hoidossa. Kolme työterveyshoitajaa nostaa esiin tarpeen kehittää tiedon jakamista liittyen työterveyshuollon toimintaan ja asiakkuuksien hoitoon.

Uusia asioita käytäisiin yhdessä esim. tth palavereissa läpi, samalla varmistettaisiin yhteiset toimintatavat.

Tieto ei kulkeutunut työterveyshuollon puolelle.

Yrityksiin perehtymiselle yhdessä heistä tietävän hoitajan tai esihenkilön kanssa oli hyvä varata aikaa.

Työterveyshoitajien vastauksista käy ilmi, että he tarvitsevat aikaa, rauhallista työympäristöä ja kiireettömyyden tuntua työn haltuunottamiseksi. Työterveyshoitajista kolme kokee tärkeänä kehittää perehdytystä henkilökohtaisemmaksi uuden työntekijän työkokemus huomioiden. Yksi työterveyshoitaja tuo esiin tarpeen yksilöllisen rohkaisun, kannustuksen ja tuen lisäämisen. Kolme työterveyshoitajaa tuo esiin tarpeen kehittää työmäärän rajaamista uudessa työssä aloitettaessa.

Enkä työntäisi koko ajan uusia asiakkaita entisten päälle.

Perehdytystä voisi räätälöidä työntekijäkohtaisesti.

Pitäisi paremmin sovittaa perehdytys työntekijän taustaan ja kokemukseen.

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee, että he tarvitsevat etukäteen suunniteltua, ajantasaista ja oikea-aikaista tietoa sekä opastusta sekä perehdytystä aloitettuaan uudessa työssä. Vastauksissa ilmenee käytännönläheisen opastuksen tarve työn sisältöön ja työnkuvaan sekä konkreettista työn ja teorian yhdistämistä käytännön työhön. Vastauksissa nostetaan esiin työhöjeiden saatavuuden varmistaminen käytettävissä olevissa järjestelmissä. Kuusi työterveyshoitajaa kokee tärkeänä yhdistää konkreettisesti oikea-aikainen tieto ja käytännön työ. Työterveyshoitajista yksi kokee tärkeänä kehittää riittävän tiedon saamista itsenäiseen vastaanottotyöhön.

Perehdytys tulisi tapahtua samassa tahdissa haltuun otettavien työtehtävien kanssa.

Tärkeä päästä seuraamaan kollegoiden työtä ja - - tilanteita (tarkastukset, työpaikkakäynnit, toimintasuunnitelmaneuvoittelut, työkykyneuvottelut).

Toivonut - - enemmän perehdytystä - - altisteisiin - - millaisia asioita niistä tulisi osata kertoa.

Työterveyshoitajien vastauksista ilmenee tarvetta perehdyttäjän tehtävänkuvan ja räätälöidyn perehdytysohjelman kehittämiseen työorganisaatiossa. Perehdyttäjän työmäärä koetaan suurena ja työnkuva koetaan mahdollistavan jopa täysin oman työroolin luomisen. Vastauksissa työterveyshoitajat toivovat organisaatiolta omaa perehdytysohjelmaa kaikille, jossa otettaisiin huomioon ja opastettaisiin myös toimipistekohtaiset käytänteet. Kolme työterveyshoitajista nostaa esiin perehdyttäjän työnkuvan mahdollistan jopa täysin uuden työtehtävän luomisen sekä vastuualueiden selkiyttämistä. Kaksi työterveyshoitajaa kokee tarpeelliseksi järjestää kaikille uusille työntekijöille organisaation perehdytysohjelman.

Työtä riittäisi isossa yksikössä täydellekin työajalle. Perehdyttämistä tekee moni eri taho niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin - - voisi olla tarkemmin sovittuna, kenen vastuulla mikäkin osa-alue on.

Mentori käytäntö oikeasti käyttöön, niin että mentorilla on tämä huomioitu omassa työssään.

Ohjelma tavalla tai toisella kaikille.

Työterveyshoitajien vastauksista tulee esiin työyhteisön riittävän tuen ja vertaistuen merkitys työhön perehtyessä. He kokevat kollegiaalisen työn seuraamisen, tuen ja opastuksen toimivana tapana työhön perehtymisessä. He tarvitsevat tukea työn suunnitteluun ja kalenterointiin. Kolme työterveyshoitajaa kokee tärkeänä kollegan työn seuraamisen. Kaksi työterveyshoitajaa kuvaa tarpeen kehittää työpaikan valmistautumista uuden työntekijän perehdyttämiseksi. Työterveyshoitajista yksi tunnistaa kehitystarpeen työn kalenteroinnin ja suunnittelun tueksi. Yksi työterveyshoitaja kokee tarpeen vahvistaa esihenkilön roolia perehdytyksessä.

Harvoin perehdytystilanteet tulevat yllätyksenä, vaan näihin pystytään varautua.

Katsomaan yritys kerrallaan mitä toimintasuunnitelmassa sanotaan - - ja kalenteroitu yhdessä tulevaa.

8.2 Esihenkilöiden kokemukset perehdyttämisestä

Esihenkilöiden kokemukset perehdyttämisestä Kaikki esihenkilöt pitävät tärkeänä säännöllisiä työterveyshoitajien kanssa pidettäviä keskusteluja, joissa läpikäydään ajankohtaisia asioita ja kuulumisia. Yksi esihenkilö kokee työntekijän kanssa käytyt keskustelut informatiivisiksi sen hetkisestä perehtyneisyyden tasosta. Kaikki esihenkilöt kokevat hyvän työilmapiirin, kollegan käytännön työn seuraamisen ja käytännössä tekemisen tukevan uuden työn oppimista. Kaksi esihenkilöä kokee tärkeäksi konkreettisen opastuksen ja tuen saamisen, jotka vastaavat käytännön työtä. Kaksi esihenkilöistä kokee yhteisten toimitilojen mahdollistavan matalan kynnyksen tuen ja avun saannin. Kaikki esihenkilöt kokevat työyhteisöltä saadun tuen ja avun perehdyttämiseen toimivaksi ja tärkeäksi.

Mulla on - - uusille, jokaiselle oma - - puolen tunnin teamssi - - mulla on ollu tämän tavan tapa - - on ollu - - toimiva.

Esihenkilönä on tosi tärkeää olla herkällä korvalla - - niitäkin kokemuksia on että - - uus työntekijä alkaa uupua - - tosi tarkasti - - kysellä kuulumisia ja miten menee ja olla - - siinä arjessa - - läsnä.

Me kaikki - - autetaan ja perehdytetään - - uutta työntekijää - - ei tarvi jäädä - - yksin. Meitä on - - samassa rakennuksessa - - aina on joku jolta voi sitä apua kysyä.

Perehdytettävä ollu mukana muiden työterveyshoitajien kanssa substanssijutuissa - - siinä - - parhaiten - - oppii ja sit varsinkin - - saa itte harjotella samalla.

Kaksi esihenkilöä kokee esihenkilötyötä tukevinä tekijöinä perehdytyksestä saadun palautteen ja työntekijän onnistuneen perehdytyksen. Kaikki esihenkilöt kokevat esihenkilötyötä tukevinä tekijöinä perehdytyksen suunnitelmallisuuden, riittävän ajankäytön perehdytyksessä, työyhteisön ja kollegoiden sekä perehdytysvastaavien avun. Kaksi esihenkilöä kokee henkilöstön vähäisen vaihtuvuuden tukevan esihenkilötyötä.

Tää on - - paremmin hallinnassa - - vaihtuvuus on - - vähäisempää.

Tehdään - - perehdytyssuunnitelma vähintään - - 2-3kk - - teen - - päiväkohtasen suunnitelman aina uudelle niin - - se toimii - - työajan mukaisesti - - missä on ja kenen kanssa.

Menee tosi hyvin - - perehdytys kun se on suunniteltu ja on aikaa - - työntekijälle.

Kollegat tosi paljon auttaa pystyy - - ympäri Suomen kysyy - - tietoo.

Esihenkilöiden haastattelussa nousi esiin, että työterveyshoitajan asiantuntijuuden kehittyminen ja ammatillinen kasvu on pitkäkestoinen prosessi. Kaikki esihenkilöt kokevat työterveyshuollon substanssiosaamisen opetteluun vievän paljon aikaa ja vaativan lukuisia toistoja. Kaikki esihenkilöt odottavat uudelta työntekijältä valmiutta itsenäiseen opiskeluun työterveyshuollosta.

Vuosi - - menee ku on - - paljon - - uusia - - jotka ei oo työterveyttä tehny.

Opiskelee työterveyshuollon perusasioita - - hyvää työterveyshuoltokäytäntöä - - omalla ajalla.

8.2.1 Esihenkilöiden kokemat haasteet perehdyttämisessä

Esihenkilöiden haastattelusta nousee esiin työn organisoinnin haasteita, joita koettiin perehdytyksen sisällön, resursoinnin ja ajanhallinnan kanssa. Esihenkilöistä yksi kokee käytössä olevat perehdytysmateriaalit yleisluonteisina ja kattavina, mutta riittämättöminä konkreettiseen käytännön työhön. Kaikki esihenkilöt tunnistavat käytössä olevia digitaalisia työkaluja olevan paljon, joiden opettelu vie aikaa ja vaatii tietoteknistä kiinnostusta. Esihenkilöistä kaksi tunnistaa uusien työntekijöiden haasteena jo opituista toimintamalleista tai työkaluista pois oppimisen. Kaikki esihenkilöistä tunnistaa toimipistekohtaisia eroja perehdytyksen toimintata-voissa.

Meillä täällä - - ei oo - - tiimivalmentajaa - - yleensä - - vastaava työterveyshoitaja - - ja muut työterveyshoitajat perehdyttää.

On iso se substanssi osaaminen mikä pitää ottaa haltuun ja meidän kaikki työkalut ja muut ohjeistukset.

Esihenkilöiden haastattelusta ilmenee perehdytettävän tietomäärän olevan suuri ja sen sisäistämiseen kuluu paljon aikaa. Kaikki esihenkilöt kokevat työterveyshuollon substanssiosaamisen puutteen vievän perehdytyksessä enemmän aikaa ja lisäävän opeteltavaa. Esihenkilöistä kaksi kokee, ettei terveydenhoitajan ammattitutkinto riitä työterveyshuollon substanssiosaamiseen.

Koulun antama tietämys on niin suppee, että - - tarvii lisätietoo.

Perehdytettävä - - ei oo kokemusta työterveyshuollosta aikasemmin - - saa - - sisälle siihen työhön.

Esihenkilöiden haastattelusta ilmenee resursoinnin haasteita, joita koettiin resurssivajeesta johtuva kollegiaalisen tuen saatavuushaaste käytännön työssä, resurssipula ja pula hakijoista. Haastattelussa henkilöstön resurssivajeen on tunnistettu esihenkilöiden kokemana lisänneen esihenkilön vastuuta perehdyttämisessä. Esihenkilöistä kaksi kokee resurssipulan lisänneen esihenkilön vastuuta ja työmäärää perehdyttämisessä. Yksi esihenkilöistä kokee pulaa työnhakijoista. Esihenkilöt kokevat lähi- ja etätyökäytänteiden osin haastaneen perehdyttämistä.

Paljon yhtäaikaa lähtijöitä, siten oli paljon yhtäaikaa perehdytettäviä - - ei ollu - - substanssiapua - - muista hoitajista - - ei voitu - - jotka jäi jäljelle heitä olis - - kuormitettu uusilla, koska heillä oli jo tosi paljon töitä.

Ei oo ollu kauheesti - - hakijoita.

Potti jääny hoitamatta - - sitä joutuu ite elvyttää - - siinä välissä - - kalenteri on ihan täynnä - - on tosi vaikee löytää - - aikaa - - perehdyttämiseen.

Puolet työajasta - - etätyötä - - tarkoittaa - - vastaanottopäivistä muodostuu todella tiiviitä - - ei oo - - aikaa auttaa - - uutta työn alotuksessa.

Esihenkilöiden haastattelusta ilmenee keskeisinä ajanhallinnan haasteina esihenkilöiden kokemana uuden ja vanhan työntekijän yhteisen perehtymisajan puute, jonka koettiin osin luovan lisähaastetta esihenkilötyön ajankäytön hallinnalle. He kokevat esihenkilötyön ajan riittämättömyyden haasteena. Kaikki esihenkilöt kokevat, ettei perehdytys voi olla täysin esihenkilöiden varassa. Kaikki esihenkilöistä kokee, ettei käytössä oleva aika riitä ainoastaan perehdyttämiseen. Kaksi esihenkilöä kokee tulevan ja lähtevän työntekijän yhteisen perehtymisajanpuutteen lisänneen ajankäytön haasteita.

Uus - - alottaa aina semmoseen hetkeen - - siihen ei koskaan saada - - toista hoitajaa sillai että he - - pystys tekeen sitä työtä.

Esihenkilön aika ei todellakaan riitä yksistään.

Oman työajan riittävyys - - on - - haaste.

8.2.2 Esihenkilöiden odotukset uudelle työterveyshoitajalle

Esihenkilöt kuvaavat haastattelussa keskeisinä työelämätaitoina itsensä johtamistaidot ja itseohjautuvuuden, jotka korostuvat työterveyshoitajan työssä. Esihenkilöt tuovat haastattelussa esiin työn oppimista ja sisäistämistä tukevan halun uuden oppimiseen ja sähköisen tietoteknisen osaaminen. He kuvaavat haastattelussa tärkeänä vanhoista ajatusmalleista ja työtavoista pois oppimisen, jotta uuden tiedon ja käytännön oppiminen mahdollistuu. Kaikki esihenkilöt odottavat uudelta työntekijältä positiivista asennetta, itsenäistä otetta, motivaatiota, paineensietokykyä, vuorovaikutus-, esiintymis- ja tiimityötaitoja. Esihenkilöt odottavat uudelta työntekijältä lisäksi itsensä johtamistaitoja ja itseohjautuvuutta. Esihenkilöt kokevat työn oppimista ja sisäistämistä tukevan halun uuden oppimiseen ja sähköisen tietoteknisen osaamisen.

Työ on tosi paineist, pitää kestää painetta ja keskeneräisyyttä.

Aktiivisesti kysyy ja selvittää asioita - - haluaa itekki kysellä ja ottaa selvää.

Organisointitaitoja tarvitaan - - oman työnsä johtamista mikä sitä itsensä johtamistakin - - on - - tiimityötaidot ja vuorovaikutustaidot korostuu - - esiintymistaidot.

Esihenkilöiden haastattelusta ilmenee esihenkilötaitojen merkitys perehdytyksessä ja työhön perehtymisessä. Haastattelussa keskeisimpinä esihenkilötaitoina nousi esiin esihenkilön saatavuus, työntekijän työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukeminen ja yksilöllisen osaamisen tunnistaminen sekä yksilöllinen huomiointi. Esihenkilöt tuovat haastattelussa esiin esihenkilötaitojen vaikutukset myös työntekijän työyhteisöön sitoutumisessa. Esihenkilöistä kaksi kokee esihenkilön saatavuuden tukevan työntekijän avun saamista. Esihenkilöistä kaksi kuvaa tärkeänä olla kuunteleva ja arjessa läsnä.

Esihenkilönä - - tärkeää - - kysellä kuulumisia ja - - olla - - arjessa - - läsnä - - huomioida - - se työntekijä oppis - - että herkästi voi kertoa jos alkaa kuormittaa tai joku asia ei suju.

On saatavilla silloin kun on avun tarve.

Esihenkilöt kertovat haastattelussa työterveyshoitajan työn mahdollistavan resilienssin kasvun, jota he kokevat työterveyshuollon toimivuudessa tarvittavan. Esihenkilöistä kaksi pitää tärkeänä kartoittaa työhaastattelussa työntekijän kykyä toimia työterveyshuollossa ja

erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Kaksi heistä kokee tärkeänä kartoittaa työntekijän ominaisuuksia sekä kykyä sietää keskeneräisyyttä.

Haastattelu vaiheessa selvittää pystyykö sellaseen - - esillä oleminen - - puheenjohtajanaki oleminen.

Pystyy olee ammattiroolissa eikä provosoidu - - kestää sitä - - että tämä on työtä - - ja - - haluaa tehdä - - työterveyshuolto.

Se on - - aina onnistuminen kun ihminen jää taloon ja tykkää olla täällä ja tykkää työterveyshoitajan työstäkin substanssina.

9 KEHITTÄMISTYÖN TULOSTEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsitellään tämän kehittämistyön tuloksia ja johtopäätöksiä. Johtopäätöksiä on tukenut tehdyt sisällönanalyysit, joiden perusteella myös tämän kehittämistyön teoriaa on koko kehittämistyön prosessin ajan täydennetty.

9.1 Tulosten yhteenveto

Kehittämistyössä haastateltiin kohdeorganisaation työterveyshoitajia ja esihenkilöitä. Työterveyshoitajien vastauksissa käsiteltiin heidän odotuksia, kokemuksia ja onnistumisia saamastaan perehdytyksestä, perehdytyksen kehittämistä työterveyshoitajien näkökulmasta sekä heidän kokema esihenkilön tuen tarve perehdytyksessä. Esihenkilöiden vastauksissa käsiteltiin esihenkilöiden kokemuksia, onnistumisia ja haasteita, perehdyttämisestä sekä mitä uudelta työterveyshoitajalta odotetaan perehdyttämisessä.

Kehittämistyön tuloksissa on havaittavissa esihenkilöiden ja työterveyshoitajien kokemassa perehdyttämisessä paljon samankaltaisuuksia, mutta osin myös eroavaisuuksia. Työterveyshoitajien vastauksissa oli paljon hajontaa samojen ilmiöiden osalta. Vastauksista on havaittavissa tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä saatua perehdytystä kohtaan. Esihenkilöiden haastattelu eteni dialogisesti ja he olivat miltei samaa mieltä monista keskustelussa esiin nousseista asioista. Perehtymisen koetaan mahdollistavan työyhteisön rakentumisen, asiantuntijuuden kehittymisen, työnhallinnan ja työhyvinvoinnin tuen. Perehtymistä tukee riittävien resurssien järjestäminen. Molemmat ammattiryhmät kokevat perehtymistä ja perehdyttämistä haastavana tekijänä työn organisointiin liittyviä tekijöitä.

Samankaltaisuutena esiin nousi molempien ammattiryhmien kokemukset henkilöstön vaihtuvuuden merkityksestä työn kuormittavuuteen. Henkilöstövaihdokset haastavat esihenkilön perustyötä ja ajanhallintaa samaan aikaan kun vaihdokset haastavat myös uuden työntekijän työn haltuunottamista. Resurssivajeesta johtuen esihenkilöt joutuvat perustyön ohella osallistumaan enemmän työterveyshoitajan substanssityöhön, joka heikentää ajankäytön mahdollisuuksia uuden työntekijän perehdyttämiseksi. Työterveyshoitajat ja esihenkilöt tunnistavat tulevan ja lähtevän työntekijän yhteisen perehtymisajan tärkeäksi, mutta käytännön toteuttaminen on usein vaikeaa.

Molemmat ammattiryhmät tunnistavat työterveyshuollon työkokemuksen puutteen lisäävän ajankäytön, suunnitelmallisuuden ja tuen tarvetta perehdyttämisessä. Vaikka työkokemuksen puute tunnistetaan yhteisenä tekijänä, myös työkokemuksella koettiin olevan osin työn sisäistämistä haastavia tekijöitä, kun vanhoista työtavoista ja malleista pois opettelua on enemmän. Molemmat ammattiryhmät tunnistavat terveydenhoitajan ammattitutkinnon yksistään riittämättömänä työterveyshuollon toimintaympäristössä työskentelyyn.

Yhteisenä tekijänä molemmat ammattiryhmät tunnistavat perehdytyksen tarvitsevan työntekijältä valmiuksia ja esihenkilötaitoja. Työterveyshoitajat odottavat esihenkilöltä valmiuksia työntekijän kohtaamiseen, esihenkilön saatavuuteen ja läsnäoloon työssä. Esihenkilöt puolestaan odottavat työntekijältä valmiuksia uuden työn äärellä, kuten itseohjautuvuutta, aktiivisuutta ja valmiutta opiskella työterveyshuollon toimintaperiaatteita itsenäisesti. Työterveyshoitajat kuitenkin kokevat suunnitelmallisena työterveyshuollon toimintaperiaatteiden läpikäynnin yhdessä esihenkilön tai muun perehdyttäjän kanssa. Tämä luo ristiriitaa tuloksissa.

Yhteisenä perehtymistä ja työn haltuunottoa tukevana asiana koettiin perehdytyksen suunnitelmallisuus ja riittävä ajankäyttö. Perehdytyksen suunnitelmallisuudelta työterveyshoitajat odottavat riittävää tietoa asiakkuuksista, työterveyshoitajan työnkuvasta ja työterveyshuollon toimintaympäristöstä sekä yksilöllisyyden huomiointia. Kuitenkin esihenkilöt viittasivat suunnitelmallisuudella enemmän perehdytyksen päiväkohtaiseen kalenterointiin ja aikataulutukseen. Molemmat ammattiryhmät tunnistavat perehdytyksen tarvitsevan aikaa. Esihenkilöt tuovat esiin riittämättömän ajankäytön perehdyttämiseen. Työterveyshoitajat ovat kokeneet ajankäytön perehtymiseen riittämättömänä.

Työterveyshoitajat ja esihenkilöt kokivat saadun tiedon ja käytännön työn oikea-aikaisuuden tärkeänä, jotta saatua tietoa pystytään hyödyntämään käytännön työssä. Työterveyshoitajat kokevat, että saatu tieto tulee olla käytännönläheistä ja sen tulee vastata käytännön työn tarpeisiin. Esihenkilöt ja työterveyshoitajat tunnistavat käytössä olevia perehdytysmateriaaleja olevan paljon. He kokevat ne hyvin yleisluonteisina. Molemmat ammattiryhmät tunnistavat perehdytettävän työnkuvaan liittyvän tietomäärän suureksi. Työterveyshoitajat nostavat esiin tarpeen kehittää kirjaamista ja kirjaamiskäytänteitä sekä työmäärän rajaamista työnhaltuunottoa tukevaksi. Saranto ym. (2021, s. 335) vahvistaa artikkelissaan kirjaamisen tärkeyden sosiaali- ja terveysalalla.

Esihenkilöt tunnistavat toimipistekohtaisia eroja perehdytyksen toimintatavoissa. He kuvaavat lähi- ja etätyökäytänteiden vaikuttaneen kollegiaalisen tuen saatavuuteen työyksikössä. Yhteiseksi uuden työterveyshoitajan työhön perehtymistä ja työnhaltuunottoa tukevaksi tekijäksi tunnistetaan kollegan työn seuraaminen. Kollegan työn seuraaminen ei ollut kaikkien vastaajien osalta toteutunut, vaikka työn seuraaminen koetaan niin työterveyshoitajien kuin esihenkilöiden kertoman mukaan merkittävänä. Yhteisenä perehtymistä tukevana tekijänä koetaan työyhteisöltä saatu tuki ja opastus sekä muu kollegiaalinen tuki. Kollegiaalinen tuki ja opastus koetaan työn voimavarana ja sen koetaan lisäävän myös työssä jaksamista ja työhyvinvointia, jota myös Laineen (2018, s. 5) tutkimus vahvistaa. Esihenkilöt ja työterveyshoitajat kokevat perehtymistä tukevan säännölliset yhteiset tapaamiset. Esihenkilöt toivat esiin säännöllisten tapaamisten työterveyshoitajien kanssa lisäävän tietoisuutta uuden työntekijän työn haltuunottamisen vaiheesta ja työterveyshoitajat kokivat säännöllisten tapaamisten tukeneen perehtymistä. Esihenkilöt kokevat olevan uuden työntekijän saatavilla. Kuitenkin ristiriitaisuutta tuloksissa tuo esiin työterveyshoitajien yksin jäämisen kokemukset ja tunne siitä, että perehdytys jää täysin heidän omalle vastuulle.

9.2 Johtopäätökset

Savela-Huovinen (2021, s. 15) kertoo asiantuntijuudella tarkoitettavan sellaista työtä tai tehtävää, joka vaatii työntekijältä erityisosaamista. Hän kuvaa, ettei yksilön kehittyminen novii- sista eli aloittelijasta asiantuntijaksi, ole mahdollista ilman käytännön työssä tekemistä, joka mahdollistaa niin oppimisen kuin työkokemuksen lisääntymisen. Tässä kehittämistyössä työterveyshoitajat ja esihenkilöt kokevat käytännönläheisen perehdyttämisen tukevan asiantuntijuuden kehittymistä ja työn haltuunottamista. Työterveyshoitajat ja esihenkilöt tunnistavat työkokemuksen merkityksen työhön perehtymisessä. Työkokemuksen koetaan tässä kehittämistyössä mahdollistavan ammatillista kasvua. Hän toteaa tutkimuksessaan kokemuksen mahdollistavan asiantuntijuuden kehittymisen. Hän (s. 16) jatkaa, ettei merkittävän työpanoksen syntyminen ole mahdollista ilman relevanttien tietojen ja taitojen sisäistämistä, jotka saavutetaan opiskelemalla ja työssä tekemällä. Tässä kehittämistyössä esihenkilöt toivat esiin itsenäisen opiskelun tärkeyden ja merkityksen uuteen työhön perehtymisessä, sillä kehittämistyössä nousi esiin, ettei terveydenhoitajan ammattitutkinto aina riitä työterveyshuollon toimintaympäristössä työskentelyyn.

Tässä kehittämistyössä asiantuntijuuden kehittyminen tunnistetaan pitkäkestoiseksi prosessiksi, joka vaatii toistoja. Kehittämistyössä asiantuntijuuden kehittyminen toi esiin vaatimuksia työntekijää kohtaan. Kehittämistyössä työntekijän oma-aloitteellisuus, aktiivisuus ja itseohjautuvuus tukevat uuden työn ja tietomäärän sisäistämistä. Yksilön toimijuutta on paljon tutkittu oppimisen lähtökohtana ammatillisessa oppimisessa. Tähti (2022, s. 34) toteaa toimijuuden olevan yksittäisen henkilön tai yhteisön toimintaa, jolla pyritään viemään toivottua asiaa sisäisesti tai ulkoisesti toimijan kannalta haluttuun suuntaan. Hän jatkaa toimijuudesta voi vaikuttaa toimija itse tai muu yhteisö. Hän kuvaa toimijuuden toiminnan tunteella tiedetään olevan myönteisiä vaikutuksia omaan ja muiden elämään. Hautala (2022, s. 42) kuvaa toimijuuden olevan sellaista yksilön toimintaa, jossa nähdään hänen motivaatiota, tahtoa, selviytymiskykyä, pyrkimystä intentionaaliseen toimintaan, valitsemistaitojaan, aloitteellisuutta, osallisuutta, oppimista ja hallinnan tunnetta. Tämä tutkimustieto vahvistaa tässä kehittämistyössä esiin tulleet vaatimukset työntekijää kohtaan, joiden koetaan lisäävän ja tukevan myös työhön perehtymistä.

Toimijuus tukee työelämän jatkuvia muutostilanteita (Hautala, 2022, s. 43). Ihmisen on kyettävä tuomaan esille toimintaansa ohjaavat motivaatiotekijät, tunteet ja arvot sekä huomioimaan nämä, jotta hän pystyy vastaamaan työn vaatimuksiin ja saavuttamaan päämääriä. Toimijuudessa on kyse yksinkertaisimmillaan ihmisten kyvyistä toimia vaatimusten mukaisesti eri tilanteissa. Kyky soveltaa aikaisempaa tietoa vastaamaan todellisissa tilanteissa tarvittavaa taitoa, on keskeistä työn hallinnan tunnetta lisäävä tekijä (Savela-Huovinen, 2021, s. 17). Hartikaisen (2016, s. 27) tutkimuksessa mentorointi tukee ammatillista oppimista ja asiantuntijuuden kehittymistä. Nämä tutkimukset vahvistavat tässä kehittämistyössä esiin tulleita tarpeita uusien työntekijöiden riittävän, oikea-aikaisen ja käytännönläheisen perehdyttämisen toteuttamiseksi.

Tässä kehittämistyössä työterveyshoitajat ja esihenkilöt tunnistavat erilaisia työn organisointiin liittyviä haasteita ja puutteita, jotka ovat osin hankaloittaneet uusien työterveyshoitajien työhön perehtymistä, mutta myös toteutunutta esihenkilötyötä. Haasteet perehdytysprosessissa ovat näyttäytyneet suunnitelmallisuuden, käytännönläheisyyden, työyhteisön ja esihenkilön työn puutteena sekä ajanhallinnan ja henkilöstöresursoinnin haasteina. Kuusiston, ym. (2021, s. 4) mukaan työvoimapula koskettaa koko sosiaali- ja terveysalaa. Johtamisella tiedetään olevan merkittävä vaikutus alan veto- ja pitovoimaan. Puutteellinen tai toimimattoman johtaminen heikentää työntekijöiden sitoutuneisuutta työhön ja lisäävän työntekijöiden

aikomusta vaihtaa alaa. Arvostavalla johtamisella on tutkitusti vaikutusta henkilöstön sitoutuneisuuteen ja työhyvinvoinnin kasvuun. Johtamisen ollessa arvostavaa, henkilöstön ja johtajien yhteys on vuorovaikutteista. Korkiakangas ym. (2022, s. 4) tuovat esiin henkilöstöresurssien riittävyden, joilla on vaikutusta henkilöstön kokemaan työnkuormittavuuteen ja viihtyvyyteen työssä. He kuvaavat hyvän työympäristön tunnusmerkeiksi riittävän henkilöstömitoituksen, työstressin ja työn tasapainon hallinnan sekä mahdollisuudet uralla kehittymiseen ja etenemiseen. He kertovat resursoinnin riittävyden tunnistamisen vaativan esihenkilöiltä osaamista ja kykyä tunnistaa haitallinen kuormitus.

Kehittämistyössä nousi esiin usean työterveyshoitajan kokemana yksin jääminen uuden työn äärellä sekä riittämättömänä koettu esihenkilön tuki ja osallisuus perehdytyksessä. Tutkitusti tiedetään työuran ensimmäisten vuosien olevan erityisen kuormittavia ja vaativia. Tällöin esihenkilöiden, muun lähijohdon ja työyhteisön tuen merkitys korostuu työntekijän kokonaisvaltaisen työkyvyn tukemiseksi (Kuusisto ym., 2021, s. 4). Hänen tutkimus vahvistaa hoitohenkilöstön kokemukset riittämättömästä tuen ja kannustuksen puutteesta sekä tutkimus tukee tässä kehittämistyössä esiin tulleita kokemuksia työn organisointiin liittyvistä haasteista.

Laineen (2018, s. 5) mukaan yksilön sukupuolella on väliä koettua työhyvinvointia tarkasteltaessa, sillä naiset ovat tutkimuksen mukaan alttiimpia kokemaan kuormitusta ja stressiä kuin miehet. Hänen tutkimuksessaan on tunnistettu myös kuormitukselta suojaavia tekijöitä, joita ovat muun muassa vanhempi ikä, yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, käsitykset ammatista ja elämäntavat. Laineen tutkimusta vahvistaa Kettusen (2015, s. 17) tutkimus, jossa todetaan esimerkiksi fyysisen aktiivisuuden vaikuttavan positiivisesti henkiseen hyvinvointiin, jaksamiseen ja stressinhallintaan. Hänen (s.18) mukaan koettuun hyvinvointiin väistämättä vaikuttaa yksilön ikäkehitys. Kunnarin (2017, s. 43) mukaan varhaisaikuisuuteen liittyy vahvasti itsenäisyys, vaikka samalla yksilö tarvitsee ja kaipaa rinnalleen tukea toisista ihmisistä. Hänen mukaansa varhaisaikuisuudelle tunnusomaista on myös yksilön itsenäistyminen, ammatin ja uravalintojen äärellä oleminen. Hän kuvaa myöhemmässä elämänvaiheessa mukaan saattaa tulla erilaisia huolia, jotka liittyvät talouteen, työn, vapaa-ajan ja perhe-elämän yhteensovittamiseen tai fyysiseen sekä henkiseen terveyteen. Hänen (s. 44) tutkimuksen mukaan työssäkäyvillä aikuisilla huolten kokeminen on yleisintä myöhään illalla ja varhain aamulla. Huolta aiheuttaa turvallisuuden tunteen ja itsetunnon lasku sekä työssä pärjääminen. Nämä aikaisemmat tutkimukset korreloivat tämän kehittämistyön tuloksissa esiin tulleisiin

yksin jäämisen ja työn kuormittavuuden kokemuksiin. Lisäksi tutkimukset vahvistavat esihenkilöltä saatavaa tuen tärkeyttä työkyvyn ja työssä jaksamisen edistämiseksi.

Laineen (2018, s. 4) mukaan työhyvinvointi voidaan määritellä monin eri tavoin. Kontekstista riippumatta työhyvinvoinnin käsitettä määrittää yksilön kokema henkinen ja fyysinen tila, johon vaikuttaa keskeisesti työ, työympäristö ja vapaa-aika. Lampinen (2019, s. 23) kertoo, ettei työhyvinvointi ole pysyvä olomuoto, vaan se voi muuttua yksilön kokemien kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapainon vaihtelun seurauksena. Tasapainon tavoittelu tukee työhyvinvointia ja terveyttä niin työssä kuin vapaa-ajalla. Koettuun työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä tunnustetaan erilaisia työyhteisötekijöitä, jotka koostuvat työorganisaation toimivuuden, työilmapiirin, työn johdon ja kollegoiden tuesta. Hänen (2019, s. 24) mukaan yhteisöllisyyden kokemuksella tiedetään olevan vaikutusta koettuun työhyvinvointiin. Yhteisöllisyyden tunne tarkoittaa yksilön kokemusta osallistumisesta, jäsenyydestä ja samaistumisesta työyhteisön kanssa. Se on henkinen tila, joka määrittää, miten työyhteisön jäsenet käyttäytyvät toisiaan kohtaan. Yhteisöllisyys syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Se tarvitsee kehittyäkseen yhdessä vietettyä aikaa ja yhteisiä keskusteluja, joista työyhteisön jäsenet voivat saada vertaistukea toiminnalleen, ajatuksilleen ja jakaa tietoa. Kettunen (2015, s. 19) tiivistää työkyvyn määräytyvän työn vaatimusten ja yksilöllisten käytössä olevien tekijöiden yhteistoiminnan tasapainosta.

Saaranen ym. (2021, s. 33) mukaan yhteisöllisyyden tunne lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kollegoiden keskinäistä vuorovaikutusta ja työmotivaatiota. Saaranen ym. (s. 34) toteavat yhteisöllisyyden lisäävän työyhteisön toimivuutta, jolla on merkittävä vaikutus hyvän työilmapiirin synnyssä ja ylläpidossa. Yhteisöllisyyden tunnustetaan mahdollistavan luottamuksen synnyn, joka tukee työhyvinvointia. Yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden tunteen on huomattu lisäävän erityisesti työssä aloittaneiden työntekijöiden työhyvinvointia. Nämä tutkimukset vahvistavat ja tukevat tässä kehittämistyössä esiin tulleita ilmiöitä työhyvinvoinnin merkityksestä työntekijän ja esihenkilön työkyvyn tukemiseksi sekä työyhteisön rakentumiseksi. Tässä kehittämistyössä on tunnustettu työyhteisön rakentumisen edellyttävän esihenkilötaitoja, työntekijän työelämätaitoja ja hyvää työilmapiiriä, joilla tunnustetaan olevan vaikutusta koettuun työhyvinvointiin, työntekijän työhön sitoutumisessa ja työnhallinnan tunteen kehittämisessä.

Kollegiaalisuus tunnustetaan prosessina, johon osallistuvat tiedostaen tai tiedostamattaan jokainen työyhteisön jäsen. Kollegiaalinen työyhteisö lisää innostusta ja motivaatiota sekä

tarjoaa työyhteisön jäsenille jatkuvan tuen ammatilliseen kasvuun. Tasavertainen kollegiaalisuus ei toteudu ilman avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä. Tasavertainen kollegiaalisuus mahdollistaa jokaisen kuulluksi tulemisen ja mahdollisuuden vaikuttaa päätöksentekoon. Kollegiaalisuus koostuu toisten kunnioittamisesta, keskinäisestä luottamuksesta, positiivisuudesta ja toisistaan välittämisestä (Koskenranta ym., 2020, s. 167). Osaaminen mahdollistaa omien tietojen, taitojen, arvojen ja asenteiden muokkaamisen ja niiden pohjalta osaamista pystyy käyttämään omassa työssään. Osaaminen on vahvasti yhteydessä minäpystyvyyden kokemukseen, joka vahvistaa työssä selviytymistä ja jaksamista. Osaaminen kehittyy vuorovaikutussuhteissa ja siten kollegiaalisuus tukee myös osaamisen kehittymistä (Tohmola, 2021, s. 30-31). Tässä kehittämistyössä kollegiaalinen työyhteisön ja esihenkilön tuki nousi ensiarvoisen tärkeäksi työhön perehtyessä. Kollegiaalinen tuki koettiin pääosin riittävänä, mutta esihenkilön osallisuutta ja tuen saatavuutta toivottiin toteutunutta tukea enemmän. Kehittämistyössä koetaan esihenkilön saatavuudessa ja työntekijän kohtaamisessa hajontaa. Kehittämistyössä esihenkilötaidot ja työelämätaidot tukevat toisiaan työkyvyn tukemiseksi. Kehittämistyössä pidettiin esihenkilötaitoja ja luottamussuhteen syntymistä esihenkilön kanssa ensiarvoisen tärkeänä. Työelämätaidoilla puolestaan koetaan olevan perehtymistä ja työhön sitoutumista tukeva vaikutus.

10 POHDINTA

Tämän kehittämistyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja antoisa matka. Työ toteutettiin parityönä, joka on osaltaan tuonut paljon pohdintaa ja mahdollisuuksia työn toteuttamiseksi ja tekemiseksi. Yhdessä tekeminen koettiin edistävän molempien oppimista, kun saatiin hyödyntää molempien vahvuuksia ja pystyttiin oppimaan toisiltamme.

Oppiminen on prosessi, joka myös tämän kehittämistyön aikana on yhdessä todettu lukuisia kertoja teorian viitekehystä luodessa ja aineiston analysointia tehdessä. Sisällönanalyysin tekeminen oli toiselle työn tekijöistä aiemmasta ammattitutkinnosta tutumpi ja toiselle täysin vieras. Sisällönanalyysin tekeminen aiheutti monia tuskaisia hetkiä ja hukkaan heitettyjä papereita. Analyysin tekeminen oli työlästä ja vei lukuisia tunteja aikaa. Sisällönanalyysia tehdessä huomattiin ajoin olleen hieman umpikujassa tai astuttiin harhaan, mutta lukuisten toistojen jälkeen, havaittiin toimintaperiaatteen sisäistämistä ja oivalluksia sekä oppimista tapahtuneen. Uurastus koettiin tämän kehittämistyön kannalta palkitsevana. Sisällönanalyysiä tehdessä huomattiin aineiston kohtaavan myös aiemmin rakennetun teorian viitekehysten kanssa, joka lisäsi paloa työn tekemiselle ja tulosten syntymiselle. Teorian viitekehystä on tarkennettu aineiston analysoinnin jälkeen. Tämän kehittämistyön aikana tekijöiden tiimityötaidot ovat kehittyneet ja vahvistuneet koko kehittämistyön kirjoitusprosessin ajan.

Tämän kehittämistyön aihe on erittäin mielenkiintoinen ja se koetaan tärkeäksi kohdeorganisaatiossa kuin myös kehittämistyön tekijöiden näkökulmasta. Kehittämistyön aiheen ollessa mielenkiintoinen, koetaan sen myös motivoineen tämän kehittämistyön tekemisessä. Perehdytyksen laadun kehittäminen koetaan tarpeelliseksi ja aihe on kohdeorganisaatiossa ajankohtainen. Kehittämistyön tulokset käydään läpi kohdeorganisaation paikallisten toimintayksiköiden yhteispalaverissa erikseen sovitulla aikataululla kesän ja syksyn 2023 aikana.

10.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tämä kehittämistyö perustuu arkityössä ja kohdeorganisaation työyhteisöön kohdistetuissa työhyvinvointikyselyissä havaittuun tarpeeseen. Kehittämistyö täydentää kohdeorganisaatiossa kehitteillä olevaa perehdytysrunkoa. Tämän kehittämistyön aihe on tärkeä, sillä arkityössä ja työhyvinvointikyselyissä on havaittu erilaisia viitteitä perehdytyksen toimimattomuudesta käytännön työssä. Tällä kehittämistyöllä halutaan kehittää työorganisaation käytännön perehdytystä vastaamaan uusien työterveyshoitajien tarvetta.

Ennen kehittämistyön prosessin alkua ja sen aikana on pidetty yhteistyötapaamisia kohdeorganisaation kanssa. Tapaamisissa keskusteltiin ja suunniteltiin yhdessä kohdeorganisaation kanssa kehittämistyön tavoitetta ja tarkoitusta, jotta vältetään päällekkäiseltä toiminnalta kohdeorganisaation sisäisen perehdytyksen kehityksen kanssa. Tapaamisissa käsiteltiin kehittämistyön osallistujat ja kuultiin kohdeorganisaation toiveet ja tavoitteet työlle. Tieteellisen toiminnan aloitusta ennen on käytävä keskustelua yhteistyötahojen kanssa heidän tavoitteista, oikeuksista ja velvollisuuksista (TENK, s. 14). Lopullisen rajauksen osallistujista teimme itse. Rajasimme osallistujat koskemaan niitä yksiköitä, joissa työskentelemme itse. Koimme rajauksen luonnollisena, sillä kehittämistyön peruste on alkanut tekemistämme havainnoista arkityössä työyksiköissämme.

Tutkimuslupahakemus on tieteellisen toimintaan liittyvä hakemus, joka sisältyy hyvään tieteelliseen toimintaan (TENK, s.11). Tutkimuslupahakemus kohdeorganisaatioon laitettiin viireille huhtikuussa 2022. Kohdeorganisaation henkilöstömuutoksien vuoksi tutkimuslupaprosessi viivästyi ja puoltava tutkimuslupa saatiin 3.6.2022. Hyvä tieteellinen tutkimustoiminta nojautuu velvoitteisiin, kuten tietosuojalainsäädäntöön, salassapitovelvollisuuteen, luottamuksellisuuteen ja vaitiolovelvollisuuteen. Tutkimusluvassa on sovittu hyvän tieteellisen toiminnan mukaan aineiston keruusta, sen käsittelystä ja säilyttämisestä (TENK, s.13-14). Ennen aineiston keruuta, kehittämistyöhön osallistuville työterveyshoitajille (liite3) ja esihenkilöille on lähetetty saatekirje (liite4), jossa on kerrottu tämän kehittämistyön tarkoitus ja tavoite sekä heidän oikeuksistaan ja aineiston käytöstä kehittämistyössä. Ryhmähaastatteluun valmistautuminen on Hyvärisen ym. (2017) mukaan tärkeää. Keskustelun aiheista on hyvä toimittaa haastateltaville etukäteen suunniteltu väljä teemarunko, jotta haastattelu etenee mahdollisimman joustavasti haastateltavien ehdoilla. Ennen ryhmähaastattelua haastatteluun osallistuville esihenkilöille lähetettiin ryhmähaastattelulomake (liite2). Ryhmähaastattelulomake sisältää esihenkilöille suunnatut ryhmähaastattelun kysymykset, jotta he pystyvät etukäteen valmistautumiaan ryhmähaastattelussa käsiteltäviin aiheisiin.

Tieteellinen toiminta ei saa riskeerata tutkijoiden eikä tutkittavien terveyttä eikä turvallisuutta. Ennen tieteellisen toiminnan aloitusta, on huolehdittava tieteelliseen toimintaan kuuluvista luvista ja suostumuksista (TENK, s. 13). Ryhmähaastatteluun osallistuvilta esihenkilöiltä pyydettiin kirjallinen haastattelulupa haastattelun nauhoitusta varten (liite5). Osallistuvilla on vapaaehtoinen suostumus tämän kehittämistyön osallistumiseen ja he voivat keskeyttää mukanaolonsa koska tahansa. Osallistujilta on varmistettu ennen suostumusta, että he tietävät

mistä kehittämistyössä on kyse. Osallistujille on kerrottu, että heidän vastauksiaan käsitellään nimettömästi eikä heidän henkilöllisyytensä tule esiin kehittämistyön missään vaiheessa. Kehittämistyö on toteutettu siihen osallistuvien henkilöiden identiteetti suojaten eikä heidän yksityisyyttään tai itsemääräämisoikeutta ole loukattu. Alkukartoitus ja ryhmähaastattelu on toteutettu täysin kyselyyn osallistuvien anonymiteetti suojaten tulosten käsittelyssä ja raportoinnissa. Kehittämistyöhön saatuja tietoja ei ole luovutettu tämän kehittämistyön ulkopuolisille tahoille. Niitä on käytetty vain ennalta sovittuun tarkoitukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.156).

Työskentely samassa organisaatiossa saattaa haastaa työn objektiivisuuden tavoittamista, sillä tutkijan mielipiteet eivät saa näyttäytyä kehittämistyön aineiston keruussa, aineiston analyysissä tai tulosten tulkinnessa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkijan oleminen lähellä tutkittavia ja siten osallistuminen tutkittavien toimintaan on tavanomaista (Ojasalo ym. 2014, s. 105). Tieteelliseen toimintaan osallistuville tutkittaville, on kerrottava tutkimustoimintaan liittyvät sidonnaisuudet (TENK, s. 14). Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen tiedon mahdollisuus näyttäytyy usein Tuomen & Sarajärven (2018, s.160) mukaan problemaattisena. Puusa & Juuti (2020, s. 178) täydentääkin, että täydellistä objektiivisuutta on vaikea saavuttaa. Kehittämistyön tekijät työskentelevät kohdeorganisaatiossa, jonka koettiin kehittämistyön ymmärtämisen kannalta ja kokemusten merkityksellisyyksiä havainnoidessa keskeisenä. Kehittämistyön tekijät eivät ole ohjanneet haastattelua oman mielenkiinnon perusteella, vaan haastattelussa esitettiin yksi tarkentava kysymys haastattelussa esiin tulleeseen ammattikäsitteistöön liittyen.

Kanasen (2015) mukaan luotettavuutta arvioitaessa käytetyt menetelmät määrittävät kehittämistyön luotettavuutta. Kehittämistyössä pyritään hyvään lopputulokseen eli muutokseen. Kehittämistyön ollessa luotettava, tulee työssä olla ennakkosuunnitelma, jolla pyritään varmistamaan tulosten oikeellisuus. Tässä kehittämistyössä tehtiin kehittämistyön suunnitelma, joka arvioitiin ohjaavan opettajan toimesta, ennen varsinaisen kehittämistyön aineiston ja lopullisen teorian hankintaa.

Kanasen (2015) mukaan kehittämistyön luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Tulosten on oltava luotettavia eivätkä voi johtua sattumasta. Validiteetti tarkoittaa oikeiden asioiden tutkimista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin erityispiirteitä ovat työn vahvistettavuus, arvioitavuus ja dokumentaatio, tulokinnan ristiriidattomuus, luotettavuus (tutkitun kannalta) ja saturaatio

(kyllääntyminen). Vahvistettavuudella tarkoitetaan aineiston ja tutkimustulosten paikkansapitävyyttä. On tärkeää, että aineisto koostuu lähteistä ja tutkimustulokset vahvistavat lähdeaineistoa. Tulkinnan ristiriidattomuutta pystytään arvioimaan kahden tutkijan samasta lopputuloksesta, jolloin kehittämistyössä on tärkeää ottaa huomioon mahdolliset aikaisemmin tehdyt tutkimukset samasta aiheesta. Riittävällä dokumentaatiolla on luotettavuuden arvioinnissa tärkein edellytys ratkaisun ja tulosten jäljittämiseen. Tieteelliset periaatteet ohjaavat tutkimuksen eri vaiheissa tehtyjä ratkaisuja ja niiden perusteluja. Kun aineisto alkaa kyllääntymään eli saturoimaan, tapahtuu aineistossa eri lähteiden tulosten toistumista.

Tämän kehittämistyön tuloksissa näyttäytyi hyvin yhteneväisiä teemoja, jotka ilmentyivät kehittämistyön tekijöille tehtyjen sisällönanalyyysien avulla. Kehittämistyössä haluttiin käyttää molempien aineistojen suhteen samaa analysointimenetelmää, jotta aineistojen saturoitumisen havainnointi mahdollistuu. Saturoitumisella tarkoitetaan Kanasen (2015) mukaan aineiston toistuvuutta. Käytetyt teorian lähteet on tarkkaan harkittu, valittu ja lähteistä yli puolet on tieteellisiä artikkeleita tai tutkimuksia. Kehittämistyön tiedonhaussa mukaanottokriteereinä ovat olleet sellaiset artikkelit, tutkimukset, väitöskirjat ja muut julkaisut, jotka ovat vastanneet kehittämistyön kannalta keskeisiin asioihin. Mukaanottokriteereinä on käytetty muun muassa aineiston lähteiden julkaisuvuotta, joka muutamaa tarkkaan harkittua poikkeusta lukuun ottamatta, on maksimissaan 10 vuotta vanha.

Tieteellisen toiminnan suunnittelu, toteutus ja dokumentointi tulee olla perusteellisesta ja aiempi tutkimustieto tulee huomioida (TENK, s. 13). Aiempaa tutkimustietoa läpi käydessä, havaittiin vain yksi aikaisempi tutkimus, joka on tehty työterveyshoitajien kokemuksista perehdytykseen liittyen. Kyseisessä työssä ei ole huomioitu esihenkilön roolia, joten tässä kehittämistyössä asiaa tarkastellaan uudesta näkökulmasta. Tämä lisää myös kehittämistyön luotettavuutta. Ojasalo ym. (2014, s. 105) mukaan tutkimalla ilmiötä useammasta eri näkökulmasta eli hyödyntämällä triangulaatiota lisätään tulosten luotettavuutta.

Tarkka selostus tutkimuksen kaikista toteuttamisen vaiheista lisää luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa. Tutkija avaa lukijalle aineiston analyysissa luokittelun alkuvaiheet sekä perusteet luokittelulle. Tulosten tulkinnassa on huomioitava perustelu tulkinnalle ja se, mihin päätelmä perustuu. Suorat lainaukset haastatteluista selkeyttävät lukijalle tehtyjä perusteluja sekä päätelmiä (Hirsjärvi, ym., 2014, s. 232-233). Läpinäkyvä, yksityiskohtainen ja havainnollinen tutkijan toiminta lisää luotettavuutta (Puusa & Juuti, 2020, s. 181). Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää tulosten selkeä kuvaaminen ja tulosten käytettävyys myös muussa

kontekstissa eli toimintaympäristössä kuin tässä kehittämistyössä tarkasteltuun kontekstiin (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017. s. 198). Kehittämistyössä käytettiin tiedonkeruumenetelminä ryhmähaastattelua esihenkilöille ja sähköistä kyselylomaketta työterveyshoitajille. Kehittämistyön aineistojen analysointi on kuvattu tarkasti tässä kehittämistyössä ja tulosten tulkinnassa on hyödynnetty suoria lainauksia tuloksen havainnollistamiseksi sekä perusteluksi. Kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää myös muussa toimintaympäristössä niiden siirrettävyyden vuoksi, sillä perehdyttäminen tähtää jokaisella toimialalla samankaltaiseen päämäärään. Tutkimusetiikan yhtenä periaatteena on hyödyllisyys. Tarkasteltaessa hyötyä, voidaan hyöty todentaa tässä hetkessä tai tulevaisuudessa hoitotyön laadun kehittämiseksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017. s. 218). Tämän kehittämistyön tulokset antavat kohdeorganisaatiolle tietoa työntekijöiden kokemuksista saamastaan perehdytyksestä, jota kohdeorganisaatio voi hyödyntää sisäisen perehdyttämisen prosessin kehittämisessä.

Ryhmähaastattelu toteutui etäyhteyksin, koska haastateltavat työskentelevät eri paikkakunnilla eikä fyysisesti samassa tilassa olemista voitu siten toteuttaa. Ryhmähaastattelua ennen kehittämistyön tekijät miettivät tarkoin, miten ryhmähaastattelu äänitetään mahdollisimman tarkaksi. Äänityksessä käytettiin etäyhteyden suojattua keskustelua ja sisäistä tallennusmahdollisuutta sekä kehittämistyön tekijöiden henkilökohtaista ääninauhuria. Äänitallenteen muodostuminen varmennettiin lopulta kahdella erillisellä äänitallennenauhurilla. Hyvärinen ym. (2017) mukaan ryhmähaastattelussa on tärkeää ottaa huomioon riittävä äänitallenteen muodostuminen. Tässä kehittämistyössä ryhmähaastattelun toteutustapa mahdollisti keskustelun seuraamisen haastateltavien nimen mukaan, sillä jokaisella haastateltavalla näkyi keskustelussa oma nimi. Lisäksi haastattelun aikana haastateltavat ja kehittämistyön tekijät käyttivät puheenvuorojen aikana toisistaan etunimiä. Hyvärisen ym. (2017) mukaan haastateltavien tunnistaminen äänitallenteesta on tärkeää, ja siksi kehittämistyön tekijän on tärkeää miettiä etukäteen, miten haastateltavien tunnistettavuus äänitallenteesta muodostuvan aineiston analysoimiseksi mahdollistuu jatkossa kehittämistyön tekijälle. Hän jatkaa, että tunnistamisen helpottamiseksi, haastateltavista voidaan käyttää puheenvuorojen välissä nimiä.

Tämä kehittämistyö on toteutettu kahdella erillisellä, toisistaan poikkeavilla, aineiston keruumenetelmillä, jotka täydentävät tässä kehittämistyössä toisiaan. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää itsenäisenä aineiston keruumenetelmänä tai täydentävänä tapana toisenlaisen aineiston keruumenetelmän rinnalla (Hyvärinen, ym. 2017). Laadullisten tutkimusmenetelmien

käytössä tarkoituksena on saada suuri määrä tietoa suppeasta kohteesta sekä ymmärtää ilmiöitä laaja-alaisesti (Ojasalo ym. 2014, s. 105). Ryhmähaastattelussa yksilölliset käsitykset ja kokemukset muodostavat yhteistä ymmärrystä ja keskustelulta usein edellytetäänkin osallistujien toiminta- ja ajattelutapojen vertailua keskenään. Ryhmähaastattelussa yhteisen tiedon tuottaminen on prosessi, joita ryhmähaastattelun osallistujat pyrkivät yhteisesti rakentamaan. Osallistujien välillä vallitseva tasavertainen vuorovaikutus mahdollistaa asioiden esiin tuomisen useasta eri näkökulmasta (Hyvärinen, ym. 2017). Haastattelussa keskustelua syntyi runsaasti ennalta sovitusta kysymyksistä. Haastattelussa vallitsi hyvä dialogi haastateltavien kesken ja jokainen osallistuja otti aktiivisesti puheenvuoroja. Haastateltavat kokivat ryhmähaastattelun ja yhteisen vuoropuhelun toimivaksi sekä informatiiviseksi. Kehittämistyön analysoitavaa ja auki kirjattavaa aineistoa syntyi runsaasti. Kehittämistyön aineiston analyysi on aukikirjoitettu perusteellisesti ja yksityiskohtaisesti sekä tuloksissa on kirjattu suorina lainauksia aineistosta tulosten havainnollistamiseksi. Saatujen sähköisten kyselylomakkeiden ja ryhmähaastattelun aineistojen läpikäynti ja analysointi oli työlästä sekä aikaa kului tähän paljon. Aineistoa läpikäydessä huomattiin samankaltaisuuksien toistumista, joka lisää kehittämistyön luotettavuutta. Tuomi & Sarajärvi (2018, s. 99) mukaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistamaan itseään kutsutaan saturaatioksi eli kylläntymiseksi. Saturaatio on yksi tapa selvittää aineiston riittävyys.

Työterveyshoitajien kyselylomake ja esihenkilöiden ryhmähaastattelu sisälsi vain avoimia kysymyksiä, sillä laadullisessa tutkimusmenetelmässä avoimilla kysymyksillä saadaan paremmin kartoitettua tutkittavan ilmiön kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83). Työterveyshoitajien kyselylomakkeista saatiin kerättyä kattava ja hyvin omakohtainen aineisto. Aineiston analyysivaiheessa huomattiin, etteivät kaikki työterveyshoitajat olleet vastanneet suoraan kyselylomakkeen kysymykseen. Tuloksista nousi esiin myös ilmaisuja, jotka eivät antaneet lisäarvoa kehittämistyölle, joten kehittämistyön aineiston analyysistä on jätetty pois nämä vastaukset.

Kehittämistyön luotettavuutta arvioitaessa, kyselylomakkeen esitestaamisella olisi pystytty tarkentamaan kyselylomakkeiden avoimia kysymyksiä vastaamaan paremmin tämän kehittämistyön tutkimuskysymyksiä. Hirsjärvi ym. (2014, s. 204) mukaan kyselylomakkeen kokeilu pilottiryhmälle on välttämätöntä, jotta kyselyä voidaan tarvittaessa korjata ennen sen lähettämistä kohderyhmälle. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 165) toteavat, että luotettavuutta lisää

riittävä aika tutkimuksen tekoon. Esitestaamista estävänä tekijänä oli viivästynyt kehittämistyön aikataulu, jota haastoi viivästynyt tutkimusluvan saanti kohdeorganisaatiolta.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä työn tekeminen yksin. Riskinä on, että tutkimuksen tekijä tulee tutkimusprosessin edetessä yhä vakuuttuneemmaksi muodostamistaan johtopäätösten oikeellisuudesta ja hänen muodostama malli kuvaa todellisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tästä ilmiöstä käytetään termiä holistinen harhaluulo tai virhepäätelmä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2017. s. 197). Kehittämistyö toteutettiin parityönä, joka lisäsi osaltaan luotettavuutta, kun teoriaa ja työn tuloksia tarkasteltiin kahden tekijän toimesta. Parityö mahdollistaa holistisen harhaluulon tai virhepäätelmien synnyn. Kehittämistyöprosessin aikana hyödynnettiin molempien tekijöiden eri vahvuuksia, joka vahvisti myös tekijöiden omia tiimityötaitoja. Parityö mahdollisti tasa-arvoisen ja hyvän tuen työn tekemiselle. Parityö voitti myös pysymään siinä aikataulussa, jonka tekijät itselleen asettivat. Tekijöistä itsestään riippumattomille asioille ei parityöllä voitu vaikuttaa. Parityö mahdollisti ryhmähaastattelussa haastattelutilanteessa tehtyjen havaintojen muodostumista, kun toinen seurasi ja osallisti haastateltavia keskusteluun ja toinen teki havaintoja keskustelusta. Ryhmähaastattelun työn jako syntyi luontevasti kehittämistyön tekijöiden välillä. Hyvärinen, ym. (2017) vahvistaa tiimi- ja parityön mahdollistavan ryhmähaastattelun tarkempien havaintojen tekemisen ja analysoinnin.

10.2 Jatkokehittäminen

Virtasen ym. (2022, s. 34) mukaan digitalisaatio on tuonut useita mahdollisuuksia työelämään eri toimialoilla. Sosiaali- ja terveystieteiden digiteknologian hyödyntäminen on vielä vähäistä, vaikka digitalisaation mahdollisuudet koulutuksen ja opetusmenetelmien kehittämiseksi tunnustetaan. Aiemmin on todettu puutteita pedagogisten ja hoitotieteellisten lähestymistapojen huomioonottamisessa. Kehittämällä pedagogista ja hoitotieteellistä lähestymistapaa, virtuaalitodellisuuden hyödyntäminen antaisi mahdollisuuden yksilöille syventää terveystieteiden koulutuksen teoreettisen tiedon käyttöä työssä turvallisessa toimintaympäristössä. Pedagoginen ja hoitotieteellinen lähestymistapa tulee ottaa huomioon suunniteltaessa, toteutettaessa ja arvioitessa virtuaalitodellisuuden käyttöä terveystieteiden koulutuksessa. Tässä kehittämistyössä nousi esiin terveydenhoitajan ammattitutkinnon riittämättömyys toimia työterveyshuollon vaativassa toimintaympäristössä. Lisäksi työterveyshuollon kokemuksen puute koettiin toimintaympäristöä haastavana tekijänä, joka vaatii perehdytykseltä paljon aikaa,

suunnitelmallisuutta ja oikea-aikaista tietoa sekä tiedon käytännönläheistä kohdentamista yksilölliset tarpeet huomioiden. Jatkossa sosiaali- ja terveysalalla digiteknologiaa tulisi hyödyntää paremmin myös työterveyshuollon perusteita opettaessa terveydenhoitajan ammattitutkinnossa. Digiteknologian mahdollisuutta voitaisiin hyödyntää teorian yhdistämisessä käytäntöön esimerkiksi harjoittelemalla virtuaalisesti työterveyshuollon toimintaympäristön lakisääteisiä toimia, kuten työpaikkaselvityksen, toimintasuunnitelman ja lakisääteisten terveystarkastusten tekoa. Tämän kehittämistyön tulosten perusteella, digiteknologian hyödyntäminen terveydenhoitajan ammattitutkinnossa tulisi tukemaan kokonaisvaltaisesti uusien, kokemattomien, työterveyshoitajien työhön perehtymistä sekä työhön perehdyttäjien työtä.

Perehdyttäjän työroolin kehittäminen nousee keskeisenä kehittämistarpeena suoraan työterveyshoitajien kokemuksesta saadusta perehdytyksestä sekä tehtyjen aineistojen analyysien kautta. Kohdeorganisaatiossa on suuremmilla paikkakunnilla perehdytysprosessin vastuualueet määritelty, mutta työajan riittämättömyys ja osin epäselvät vastuualueet haastavat perehdyttämistä. Riskinä on, ettei perehdytyksen kokonaiskuvasta ole selkeää käsitystä. Tämä lisää päällekkäisen työn mahdollisuutta ja riittämättömän tiedon saantia. Peltokoski (2016, s. 4) määrittää perehdytysprosessin kokonaisuudeksi, jossa huomioidaan tavoitteet, vastuut, sisältö, toteutus ja arviointi. Prosessin tulee tarjota uudelle työntekijälle yksilöllistä ohjausta, mahdollisuutta oppia ja menestyä työssään. Tämä aikaisempi tutkimus korreloi tämän kehittämistyön jatkokehitystarpeen kanssa.

Tässä kehittämistyössä esiin nousee tarve tiedon kulun kehittämiseksi. Tiedonkulun kehittäminen, etenkin kirjaamiskäytänteiden ja kirjaamisen tehostaminen, on keskeinen uuden työntekijän perehdytystä tukeva tekijä. Hujasen ym. (2021, s. 366) tekemän tutkimusartikkelin mukaan sosiaali- ja terveysalalla on oltu huolissaan kirjaamisen perehdytyksestä, johon ei ole koettu riittävää panostusta ja sen huomioimista. Hän nostaa tutkimusartikkelissaan esiin yhteisten kirjaamiskäytänteiden luomisen yhteisessä keskustelussa työyhteisön kanssa. Tämä tutkimusartikkeli antaa tukea myös kohdeorganisaation kirjaamiskäytänteiden kehittämiseen jatkossa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen esimies. Talentum.

Ahokas, L., & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-enna-koivaa-tyosuojelua/#35680015>

Ahopelto, T., Ilomäki, S., Logren, A., Ristimäki H-L., Tiitinen, S., & Ruusuvuori, J. (2019). Työelämän vuorovaikutuksen tutkimus. Teoksessa: T. Heiskanen, S. Syvänen, & T. Rissanen (toim.), Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia (s. 245-266). Tampere University Press. <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-359-006-9>

Airaksinen, J., Alastalo, M., & Vuori, J. (2021). Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampereen yliopisto.

Aittovaara A., Kylmä, J., Rauta, S., Meriö, A., Juntilla, 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.

Ala-Mutka, J. (2019). Johtajuuden rakentajat, edelläkävijöiden kertomuksia itseohjautuvuudesta ja kokeilukulttuurista. Growman Oy.

Beck, K. & Bick, A. (2021). A framework for understanding the role of unlearning in onboarding. Human Resource Management Review 31, 1–13.

Eklund, A. (2018). Tervetuloa meille töihin – uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy Helsinki.

Fonsén, E., Ahtiainen, R., Kiuru, L., Lahtero, T., Hotulainen, R., & Kallioniemi, A. (2022). Kasvatus- ja opetusalan johtajien näkemyksiä omasta johtamisosaamisestaan ja sen kehittämistarpeista. Työelämän tutkimus, 20(1), 90-117. <https://doi.org/10.37455/tt.95779>

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. (2015). Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7-20.

Haanperä, A., Suominen, T., & Roos, M. (2020). Työterveyshoitajien näkemys työpaikkakulttuurista. Työelämän tutkimus 18(2), 117-134.

Hakulinen, H., Kangas, P., & Pesonen, S. (2020). Yhteistyöllä toimivampi työikäisten terveydenhuolto: TYÖKE - verkostoilla tehoa SOTEen, työkyvyn tukeen ja työikäisten terveyteen hankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos.

Hartikainen, K., Vuorijärvi, A., Pakarinen, S., & Elomaa-Krapu, M. (2023). Monialaisten ratkaisujen työkirja sosiaali- ja terveysalan asiakastyöhön.

- Hartikainen, J. (2016). Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä: Toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. University of Eastern Finland.
- Hautala, T. (2022). Opintojen ohjauksen toimijoiden ja opetushenkilöstön kokemukset ammatillisesta toimijuudesta ja asiantuntijuudesta: Yhteys korkeakouluorganisaatioiden hallinnollisiin piirteisiin ja johtamiseen. Tampereen yliopisto.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2014). Tutki ja kirjoita. (19. uudistettu painos). Tammi Helsinki. (Alkuperäinen teos julkaistu 2009).
- Heikka, J. (2014). Distributed pedagogical leadership in early childhood education. Tampere University Press.
- Heimonen, P. (2019). Järjestöt, muutos ja johtajuus: Sosiaali- ja terveysjärjestöjen toiminnan ja johtajuuden rakentuminen yhteiskunnallisten muutosten keskellä. Tampereen yliopisto.
- Hoitotyön tutkimussäätiö (HOTUS). (2022). Näyttöön perustuvan hoitotyön ja sen tukirakenteiden toteutuminen Suomessa. <https://www.hotus.fi/wp-content/uploads/2022/06/npt-raportti-hotus-2022-web.pdf>
- Hujanen, K., Kinnunen, U., Ailio, E., & Koivumäki, L. (2021). Sosiaalityön laadukas rakenteinen kirjaaminen sosiaalityöntekijöiden kuvaamana. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 13(4). <https://doi.org/10.23996/fjhw.109933>
- Hyppänen, R. (2013). Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori, J., & Aho, A. L. (2017). Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino.
- Ikonen, M. (2015). Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö. Prologi - Puheviestinnän vuosikirja, 11(1), 135-151. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201602151566>
- Isoherranen, K. (2012). Uhka vai mahdollisuus – moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. (Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:18 Sosiaalipsykologia) [Väitöskirja, Helsingin Yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7664-0>
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. (7. uudistettu painos). Helsinki: Kauppamari.
- Järvinen, P. (2020). Miten johtaa ihmistä, 102 ohjetta esimiehelle. Alma Talent Helsinki.
- Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas (Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212). Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Kankkunen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). Tutkimus hoitotieteessä (3.-5. painos.). Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. (2018). Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari.
- Kettunen, O. (2015). Effects of physical activity and fitness on the psychological wellbeing of young men and working adults: Associations with stress, mental resources, overweight and workability. University of Turku.
- Kinnunen, M., Peltoniemi, H., & Tuomi, J. (2021). Työterveyshoitajien itseohjautuvuus ja sen vaatimukset lähiesihenkilötyölle. Työterveyshoitaja, 46(4), 28-30.
- Koho, A. (2013). Vaikuttava työterveystoiminta: Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Kauppakamari.
- Koivisto, T., Koskela, I., & Ruusuvuori, J. (2020). Digiosaaminen työterveyshoitajien ja työterveyslääkärien näkökulmasta. Tutkiva Hoitotyö 18(4), 3-11.
- Korkiakangas, E., Turpeinen, M., Remes, J., Simunaniemi, A-M., Muhos, M., & Laitinen, J. (2019). Mikroyrittäjien kokemuksia työterveyshuollon palvelujen järjestämisestä ja niiden kehittämistarpeista. Tutkiva Hoitotyö 17(4), 30-37.
- Korkiakangas, E., Koivisto, T., Olin, N., & Laitinen, J. (2022). Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. Tutkiva Hoitotyö, 20(1), 3-11.
- Koskenranta, M., Kuivila, H., Meriläinen, M., Borén, N., Kääriäinen, M., Männistö, M., & Mikkonen, K. (2020). Sosiaali- ja terveysalan opettajien kollegiaalisuus ammatillisessa oppilaitoksessa ja ammattikorkeakoulussa. Hoitotiede, 32(3), 166-176.
- Kunnari, M. (2017). Aikuisväestön hyvinvointiin liittyvät huolet ja hyvinvoinnin heikentäjät. Oulun yliopisto.
- Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P., & Peltola, R. (2019). Oppiminen työssä. Gaudeamus.
- Kuusisto, T., Arola, T., Salin, S. (2021). Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. Tutkiva Hoitotyö 19(3), 3–11.
- Lappalainen, P. (2016). Työelämätaidot: esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-335-050-2>
- Laine, S. (2018). Occupational well-being in school communities: Action research in Finnish and Estonian schools 2009-2014. University of Eastern Finland.

- Lampinen, M. (2019). Yhteisöllisyys sosiaali- ja terveystoimen esimiesyhteisössä. Tampereen yliopisto.
- Laurila, M. (2017). "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. (Acta Wasaensia 386) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>
- Luukkanen, P. (2019). Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Alma Talent.
- Naumanen, P., Viitala, R., Kultalahti, S., Lehtineva, J., Pietiläinen, V., Rusko, R., Jestilä, S., Jaakkola, M., Lemmetty, S., Riivari, E., Reiman, A., Kekkonen, P., Lindholm, M., Liesivuori, J., Isoaho, J., Kiiveri, K., Hyrkkänen, U., Karppi, M., Vanhamäki, T., Haapakoski, M., Janhunen, E., Kiviniemi, L., & Rajakangas, E. (2023). Fokus työhyvinvoinnin johtamiseen: Arviointi, kehittämissuositukset, keinot ja menetelmät kehittämiseen. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-057-3>
- Niemelä, A. (2019). Työnohjaus monikulttuuriosaamisen edistäjänä. Tampereen yliopisto.
- Nissinen, S. (2020). Työterveyshoitajia kuormittavat työn määrä ja työn sisältö. Työterveyshoitaja 45(3), 16-17.
- Mannermaa, K. (2013). Tiedon jalostaminen osaamiseksi- vertaileva tutkimus yksityisen ja julkisen sektorin työterveyshuolto-organisaatioissa. (Tampereen teknillinen yliopisto julkaisu 1117) [Väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3047-0>
- Mannermaa, K. (2018). Hyvä tiedon johtamisen käytännöt työterveyshuolto-organisaatioissa. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-772-9>
- Martela, F. (2017). Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Alma Talent.
- Mäki, T., Liedempohja, A-M., & Parikka U-R. (2014). Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Fioca.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan (3. uud. p.). Sanoma Pro.
- Peltokoski, J. (2016). The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings. Views of newly hired nurses and physicians. (Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Health Sciences 348) [Väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]
- Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Puusa, A., & Ala-Korttesmaa S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. Työelämän tutkimus, 17(3), 187-201.

- Ristikangas, V., Aaltonen T., & Pitkänen E. (2015). Asiantuntijasta esimies. Talentum.
- Rajamäki, S., & Mikkola, L. (2017). Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus, 15(3), 250-265.
- Rauramo, P., Haavasoja, T., Höykinpuro, T., Kannisto, H., Kemppainen, E., & Ojanperä, K. (2022). Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki (6. uudistettu painos.). Työturvallisuuskeskus.TKK. saatavilla: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Tyokyvyn-hallinta-seuranta-ja-varhainen-tuki.pdf>
- Repo, S., Ravantti, E., & Pääkkönen R. (2015). Johda tuottavasti - Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos.
- Ruotsalainen, J., & Päätaalo, K. (2022). Evidence based practice in occupational health services – A survey study with Finnish occupational health physicians and occupational health nurses. Safety and health at work, 13. <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2021.12.1095>
- Räsänen, M. (2022). Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto.
- Saaranen, T., Kankkunen, P., & Mönkkönen, A. (2021). Työyhteisötekijöillä työhyvinvointia - kyselytutkimus terveysalan opettajille. Tutkiva Hoitotyö, 19(3), 32-39.
- Saarela, M., Suominen, T., & Roos, M. (2019). Sosiaali- ja terveydenhuoltouudistuksesta aiheutuvat haasteet vanhuspalveluiden lähiesimiesten kuvaamana. Hoitotiede, 31(2), 87-98.
- Saarinen, H. (2021). Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdyttämisen prosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. (Acta Wasaensia 495) [Väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>
- Salminen, J. (2015). Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. J-Impact Oy.
- Saranto, K., Koponen, S., Kivekäs, E., & Vehko, T. (2021). Käyttökokemusarvioita sairaanhoitajan näkökulmasta asiakas- ja potilastietojärjestelmistä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteisissä palveluissa ja yleensä terveydenhuollossa. Finnish Journal of eHealth and eWelfare, 13(4), . <https://doi.org/10.23996/fjhw.109932>
- Sauni, R. (2019). Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Savaspuro, M. (2019). Itse ohjautuvuus tuli työpaikalle, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan. Alma Talent Helsinki
- Savela-Huovinen, A. U. (2021). Asiantuntijoiden kompetenssit ja käytännöt sekä käytäntöjen digitalisoituminen aistinvaraisen laadun arvioinnissa. Helsingin yliopisto.

- Seppänen, M. (2022). Näin selviät tiimin jäsenenä : tunnetaidot työkaluna sosiaali- ja terveysalalla. PS-kustannus.
- Siirala, E. (2021). Päivittäinen johtaminen lähiesimiehen työssä leikkaus- ja anestesiaosastolla. Turun yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (STM). (2023). Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://stm.fi/ministerio>
- Sydänmaalakka, P. (2017). Älykäs itsensä johtaminen. (4. painos). Alma Talent. (Alkuperäinen teos julkaistu 2006).
- Tohmola, A. (2021). Gerontologisen hoitotyön osaamisalueet ja valmistumisvaiheessa olevien sairaanhoitajaopiskelijoiden itsearvioitu gerontologisen hoitotyön osaaminen. Oulun yliopisto.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työelämä 2020. 1.4.2018. Millainen on suomalainen johtaminen nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriö. Filosofian Akatemia Oy. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 1.3.2023]. Saatavana: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160870/TEM_opaat_9_2018_Suomalaisen_johtamisen_tila_ja_tulevaisuus_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työterveyslaitos (TTL). (2022). Työterveyshenkilöstö. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto>
- Työterveyslaitos (TTL). (2023). Organisaatio ja johtaminen. <https://www.ttl.fi/tietoa-meista/organisaatio-ja-johtaminen>
- Tähti, T. (2022). Pienet teot, suuri hurma: Toimijuus kulttuurisessa vanhustyössä. Taideyliopiston Sibelius-Akatemia.
- Työturvallisuuskeskus (TTK). (2022). Perehdyttämisen tarkistuslista. <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttamisen-tarkistuslista/>
- Uitti, J. (2014). Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. (3.–4. painos). Helsinki: Työterveyslaitos.

- Utriainen, K., & Ala-Mursula, L. (2014). Terveystenhoitajien käsitykset työterveyshoitajan työstä erikoisopintojen aikana. *Tutkiva Hoitotyö*, 12(1), 40-47.
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa- Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. (*Acta electronica Universitatis Lapponiensis* 256) [Väitöskirja Lapin yliopisto]. Lauda.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Vilkkä, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-Kustannus.
- Virtanen, H., Pernica, K., Koskinen, I., Stolt, M. (2022). Virtuaaliodellisuuden perustuva opetus terveysalan koulutuksessa – vaatii ja tuottaa osaamista. *Tutkiva Hoitotyö*, 19(3), 33-34
- Välimaa, J. (2017). Yhteisiä päätöksiä vai johtajavaltaisuutta? : kollegiaalisuus yliopistojen perustana. *Niin & näin*, 24(4), 47-51.
- Wallin, O. (2012). Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja*, 14(1), 10-21.
- Wiik, H. (2013). Esimies työhyvinvoinnin vaalijana. *Finnanest* 46(5), s. 448-451.

LIITTEET

Liite 1. Työterveyshoitajien sähköinen kyselylomake

Liite 2. Esihenkilön ryhmähaastattelulomake

Liite 3. Saatekirje työterveyshoitajille

Liite 4. Saatekirje esihenkilöille

Liite 5. Nauhoituslupa

Liite 1. Työterveyshoitajien sähköinen kyselylomake

Työterveyshoitajien kokemuksia perehdytyksestä ja esihenkilötyön tukeminen työterveyshoitajan perehdytyksessä

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Millaisia odotuksia sinulla oli perehdytyksestäsi aloitettuasi työterveyshoitajan työn XXXXXXXXXXXX:ssa? *

2. Kerro laajemmin kokemuksistasi saadusta perehdytyksestä XXXXXXXXXXXX:ssa. *

3. Kerro missä erityisesti onnistuttiin perehdytyksessäsi? *

4. Millaisia asioita kehittäisit työterveyshoitajan työn perehdytyksessä XXXXXXXXXXXX:ssa? *

5. Millaista tukea toivoisit esihenkilöltäsi työhön perehtymiseen?

Liite 2. Esihenkilön ryhmähaastattelulomake

Arvoisa ryhmähaastatteluun osallistuva esihenkilö,

Tässä lupaamamme kysymykset ryhmähaastatteluun valmistautumista varten:

- Minkälaisia kokemuksia sinulla on työterveyshoitajien perehdyttämisestä?
- Kerro millaisia onnistumisia olet kokenut työterveyshoitajien perehdyttämisessä?
- Entä millaisia haasteita olet kokenut työterveyshoitajien perehdyttämisessä?
- Uusi työterveyshoitaja on aloittanut perehdytyksen kanssasi, mitä odotat perehtyjältä?

Toivomme ryhmähaastatteluun huolellista valmistautumista. Toimitamme ryhmähaastattelun Teams-kutsun 20.1.2023.

Ystävällisin terveisin: YAMK-opiskelijat Sini Kuusisto & Milja Kiviharju

Liite 3. Saatekirje työterveyshoitajille

Arvoisa XXXXXXXXXXXX:n työterveyshoitaja,

Olemme Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman (YAMK) opiskelijat Sini Kuusisto ja Milja Kiviharju. Teemme tutkimustoimme liittyen kehittämistyötä aiheesta ”Työterveyshoitajien kokemuksia perehdytyksestä ja esihenkilötyön tukeminen työterveyshoitajan perehdytyksessä”.

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää työterveyshoitajien perehdytyksen laatua ja tukea esihenkilötyötä työterveyshoitajien päivittäistyön perehdytyksessä vaativassa työterveyshuollon toimintaympäristössä. Tavoitteena on selvittää työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saamastaan perehdytyksestä. Osallistumalla kehittämistyöhön, sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työterveyshoitajien perehdytystä. Vastauksista saatavia tietoja käsittelemme ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymisti. Vastaukset analysoidaan, jonka jälkeen tulokset kirjataan ylös ja saatu vastausaineisto hävitetään luottamuksellisesti. Henkilöllisyytesi ei siis missään tutkimuksen vaiheessa tule esille.

Vastaamiseen kuluu aikaa n. 10-20 minuuttia. Vastausaikaa kyselyyn on 26.10-13.11.2022.

Toivomme runsasta vastausten määrää!

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/427EED825491C9A3>

Liite 4. Saatekirje esihenkilöille

Arvoisa XXXXXXXXXXXX:n esihenkilö,

Olemme Seinäjoen ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveystieteiden kehittämissuunnitelman (YAMK) opiskelijat Sini Kuusisto ja Milja Kiviharju. Teemme tutkimustamme liittyen kehittämistyötä aiheesta ”Työterveyshoitajien kokemuksia perehdytyksestä ja esihenkilötyön tukeminen työterveyshoitajan perehdytyksessä”.

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää työterveyshoitajien perehdytyksen laatua ja tukea esihenkilötyötä työterveyshoitajien päivittäistyön perehdytyksessä vaativassa työterveys- huollon toimintaympäristössä. Tavoitteena on selvittää työterveyshoitajien odotuksia ja kokemuksia saamastaan perehdytyksestä.

Kehittämistyöhön liittyen järjestämme esihenkilöille ryhmähaastattelun valikoituihin teemoihin liittyen. Teemat tarkentuvat 15.1.2023 mennessä, jonka jälkeen lähetämme teille materiaalin ryhmähaastatteluun valmistautumiseksi.

Ryhmähaastattelulle olemme varanneet ajankohdan ti 31.1.2023 klo 8-9. Ryhmähaastattelu tehdään etänä Teams:n välityksellä ja nauhoitetaan kehittämistyön tarkoituksiin. Ryhmähaastattelussa saatavia tietoja käsittelemme ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti. Haastattelu analysoidaan, jonka jälkeen tulokset kirjataan ylös ja saatu haastatteluaineisto hävitetään luottamuksellisesti.

Vahvistathan osallistumisesi ryhmähaastatteluun Sinille tai Miljalle vastaamalla tähän sähköpostiviestiin 18.12.2022 mennessä.

Ystävällisin terveisin
YAMK opiskelijat Sini Kuusisto ja Milja Kiviharju

Liite 5. Nauhoituslupa

Ryhmähaastattelun nauhoituslupa

SUOSTUMUS

Osallistun terveydenhoitaja YAMK -opiskelijoiden Sini Kuusiston ja Milja Kiviharjun kehittämistyöhön ”Työterveyshoitajien kokemuksia perehdytyksestä ja esihenkilötyön tukeminen työterveyshoitajan perehdytyksessä” liittyvään ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelu nauhoitetaan ja kerätty aineisto käsitellään luottamuksellisesti siten, ettei henkilöllisyyteni paljastu kehittämistyöraportissa. Voin halutessani keskeyttää kehittämistyöhön osallistumisen. Annan suostumukseni ryhmähaastattelun nauhoittamiseen __31_ / _1__.2023

Allekirjoitus _____

Nimen selvennys _____

Yhteistyöterveisin Sini Kuusisto & Milja Kiviharju

YAMK-opiskelijat Seinäjoen ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö