

KOHTI YHTENÄISEMPÄÄ

PEREHDYTTÄMISTÄ

Perehdyttämisen kehittäminen sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueella



Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Kevät 2024

Kukka-Maaria Hietaniemi

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Tekijä Kukka-Maaria Hietaniemi

Työn nimi Kohti yhtenäisempää perehdyttämistä.

Perehdyttämisen kehittäminen sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueella

Ohjaaja Paula Vikberg-Aaltonen

Tiivistelmä

Vuosi 2024

Perehdyttäminen on aiheena ajankohtainen, sillä vallitseva pula osaavista ammattilaisista sosiaali- ja terveysalalla on uhka terveydenhuoltojärjestelmälle. Perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa uusien työntekijöiden mielikuvaan organisaatiosta ja koko toimialasta, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen sekä työn laadukkaaseen tekemiseen ja potilasturvallisuuteen.

Opinnäytetyön tilaaja on Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelulinjan sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialue. Toimialueella toteutettiin talvella 2022–2023 kehittämisprojekti, jossa luotiin toimialueen vuodeosastoille yhtenäinen toimintamalli perehdyttämiseen. Kehittämisprojektin tavoitteena oli yhtenäistää perehdyttämistä sekä lisätä perehdyttämisen laatua ja tasavertaisuutta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten uusi perehdyttämisen toimintamalli on otettu käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisen jatkokehittämiseen.

Tutkimus on toteutettu laadullisin menetelmin. Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla yksilöllisesti kaikki vuodeosastojen osastonhoitajat. Haastatteluja kertyi kahdeksan. Aineiston analysoimiseen käytettiin sekä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä että teorialähtöistä analyysiä.

Tulosten mukaan toimintamalli on yhdenmukaistanut toimintatapoja perehdyttämisessä erityisesti, kun tarkastellaan perehdyttämiseen käytettävää aikaa ja perehdyttämisyksikön rakennetta sekä perehdyttämistä ohjaavan muistilistan käyttöä. Tulevaisuudessa huomiota tulee kiinnittää vielä perehdyttämisen yksilöllisyyteen ja arviointiin. Kehittämisohjelmia organisaatiolle on mentorointiohjelman laatiminen, jonka avulla perehdyttämiseen saadaan jatkuvuutta sekä perehdyttämisen täydennyskoulutus, jolla voidaan tukea perehdyttäjiä ja kehittää heidän perehdyttämisaamistaan. Kouluttamisen avulla pystytään lisäämään perehdyttämisen laatua ja tasavertaisuutta.

Avainsanat perehtyminen, perehdyttäminen, sitoutuminen

Sivut 67 sivua ja liitteitä 5 sivua

Development and Management of Social Services and Health Care Abstract

Author Kukka-Maaria Hietaniemi

Year 2024

Subject Towards a more unified orientation.

Development of orientation in the field of internal medicine, lung,
dermatological and allergy diseases

Supervisors Paula Vikberg-Aaltonen

Orientation is a current theme, as the existent shortage of competent professionals in the social and health care sector is a threat to the health care system. Orientation can influence new employees' image of the organization and the entire industry, job satisfaction and commitment, as well as quality of work and patient safety.

The subscriber of this thesis is the field of internal medicine, lung, dermatological and allergy diseases of the wellbeing services county of Pirkanmaa hospital service line. In the winter of 2022-2023 there was a development project, in which the project team created a unified model for orientation for the wards. The goal of the development project was to unify orientation and increase the quality and equality of orientation. The purpose of the thesis was to find out how the new model of orientation has been implemented. The aim of the thesis was to produce information that the subscriber can use for the further development of orientation.

The research is qualitative. The data was collected by interviewing individually all head nurses of the inpatient wards. There were eight interviews. Both content analysis and theory-based analysis were used to analyze the data.

According to the results, the model for orientation has unified the methods of orientation, especially when looking at the time used for orientation and the structure of the orientation period, as well as the use of the checklist that guides the orientation. In the future, attention should be paid to the individuality and evaluation of orientation. Suggestions for development for the organization include the creation of a mentoring program, which helps to ensure continuity in orientation, and further training for mentors who orientate new employees, which can support the mentors and improve their orientation skills. With the help of training, it is possible to increase the quality and equality of orientation.

Keywords orientate, orientation, commitment

Pages 67 pages and appendices 5 pages

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat	2
2.1	Tutkimusympäristö ja organisaation kehittämisprojektin toteutus	2
2.2	Perehdyttämisen toimintamalli	4
3	Tietoperusta ja aiemmat tutkimukset	6
3.1	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	6
3.2	Perehtyminen	7
3.3	Perehdyttäminen	9
3.3.1	Perehdyttämisen suunnitelmallisuus	11
3.3.2	Perehdyttämisen toteuttaminen	12
3.3.3	Perehdyttäjän ja perehtyjän rooli perehdyttämisprosessissa	14
3.4	Perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin ja sitoutumiseen	16
3.5	Esihenkilön vaikutus perehdyttämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen ..	20
4	Opinnäytetyön toteutus	22
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	23
4.2	Tutkimusmenetelmä	23
4.2.1	Aineiston hankinta	24
4.2.2	Aineiston analyysi	24
5	Tutkimuksen tulokset	26
5.1	Perehdyttämisen toimintamallin toteutuminen	26
5.1.1	Yhteydenpito työntekijään ennen työsuhteen alkamista	27
5.1.2	Uuden työntekijän tukeminen perehdyttämisjakson jälkeen	28
5.1.3	Yksilöllisyyden huomioiminen perehdyttämisessä	30
5.1.4	Perehdyttäjän valinta ja osaaminen	31
5.1.5	Perehdyttämisen arviointi	32
5.1.6	Perehdyttämisen toimintamallin hyödyt ja haasteet	33
5.2	Perehdyttämisen kehittämistarpeet	35
5.2.1	Perehdyttämisen järjestelmä	36
5.2.2	Yksilöllisyys perehdyttämisessä	37
5.2.3	Perehdyttämisen jatkuvuus	38

5.2.4	Perehdyttämisen laatu	38
5.3	Perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen	41
5.3.1	Johtaminen	41
5.3.2	Ensivaikutelma	42
5.3.3	Kannustava ja oppimista tukeva työyhteisö	43
6	Pohdinta	45
6.1	Tulosten tarkastelu ja kehittämissuhteet	45
6.2	Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja kestävä kehitys	52
	Lähteet	58

Kuvat

Kuva 1.	Perehdyttämisen toimintamalli	5
Kuva 2.	Luokittelumatriisi	26
Kuva 3.	Yhteydenpito ennen työsuhteen alkamista	28
Kuva 4.	Uuden työntekijän tukeminen perehdyttämiskauden jälkeen	29
Kuva 5.	Yksilöllisyys perehdyttämisessä	30
Kuva 6.	Perehdyttäjän valinta	31
Kuva 7.	Perehdyttämisen arviointi	33
Kuva 8.	Perehdyttämisen toimintamallin hyödyt	34
Kuva 9.	Perehdyttämisen toimintamallin haasteet	35
Kuva 10.	Perehdyttämisen kehittämistarpeet	36
Kuva 11.	Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen	41

Liitteet

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Haastattelurunko
- Liite 3. Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 4. Esimerkki sisällönanalyysistä
- Liite 5. Esimerkki teorialähtöisestä analyysistä

1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on ajautunut kriisiin ja julkisella sektorilla on krooninen henkilöstöpula, joka vaikuttaa palveluiden saatavuuteen. Rekrytointiongelmat sosiaali- ja terveysalalla ovat keskimääräistä suuremmat kuin muilla toimialoilla. (Tevameri, 2021, s. 49). Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön sekä elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen yhteisestä työvoimabarometrasta ilmenee, että sosiaali-, terveys- ja hyvinvointialalla on joko kohtalaista tai lievää työvoimapulaa tai työvoiman kohtaanto-ongelmaa koko Suomen alueella. Ammattinimikkeet sairaanhoitaja ym. ja lähihoitaja ovat työvoimapulalla top10 -listauksessa kärkisijoilla (Työvoimabarometri, n.d.). Perehdyttäminen on osa osaamisen johtamista ja aiheena ajankohtainen, kun mietitään tämänhetkistä sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaa. Perehdyttäminen ja vastaanotto työyhteisössä antavat ensivaikutelman, minkä pohjalta työntekijä muodostaa mielipiteensä työyhteisöstä ja organisaatiosta työnantajana sekä vaikuttaa siihen, miten hän löytää paikkansa niissä. Ensivaikutelma vaikuttaa myös työntekijän työmotivaatioon ja kiinnostukseen alaa kohtaan sekä työhön ja työyhteisöön sitoutumiseen. (Laaksonen & Ollilla, 2017, s.223; Viitala, 2021, s. 97).

Hyvällä perehdyttämisellä luodaan työntekijälle edellytykset oppia työtehtävät nopeasti ja oikein sekä suoriutua niistä hyvin ja itsenäisesti. Itsenäinen työskentely mahdollisimman nopeasti antaa työrauhaa työyhteisöön, kun muiden työnteko ei keskeydy. Myös virheitä vältetään ja säästetään niiden korjaamiseen kuluva aika. Hyvällä perehdyttämisellä vahvistetaan siis niin työntekijän, kuin työyhteisönkin työn laatua ja tehokkuutta. (Laaksonen & Ollilla, 2017, s. 224; Viitala, 2021, ss. 97–98). Uuden työntekijän hyvä perehdyttäminen lisää koko työyhteisön jaksamista (Tanskanen, 2019, s. 62).

Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelulinjan sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueella toteutettiin talvella 2022–2023 kehittämisprojekti, jossa luotiin toimialueen vuodeosastoille yhtenäinen toimintamalli perehdyttämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uusi perehdyttämisen toimintamalli on otettu Pirkanmaan hyvinvointialueen sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueen vuodeosastoilla käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisen jatkokehittämiseen.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Pula osaavista ammattilaisista on konkreettinen uhka suomalaiselle terveydenhuoltojärjestelmälle. Henkilöstön vaihtuvuus, sijaisuudet ja satunnainen vuokratyövoiman käyttö muodostavat haasteen potilasturvallisten ja yhtenäisten toimintatapojen toteutumiselle. (STM, 2022). Henkilöstön osaaminen ja riittävyys ovat tulevien vuosien tärkeimpiä menestystekijöitä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Henkilöstöjohtamisen tehtävä on tarpeellisen osaamisen muodostaminen, mikä haastaa esimerkiksi esihenkilötyötä, perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä. Työtehtävän vaatimusten ja henkilöstön osaamisen tulisi vastata toisiaan, jotta työssä suoriutuminen paranee. Työssä suoriutuminen puolestaan vahvistaa työn mielekkyyttä ja hyvinvointia, joilla on positiivisia vaikutuksia työhön sitoutumiseen. (Viitala, 2021, ss. 40–41).

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelulinjan sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialue. Toimialueella toteutettiin talvella 2022–2023 kehittämisprojekti, jonka tavoitteena oli yhtenäistää perehdyttämistä sekä lisätä perehdyttämisen laatua ja tasavertaisuutta. Lisäksi tavoitteena oli perehdyttämisen kehittämisen avulla tukea työntekijöiden työhyvinvointia sekä vahvistaa sitoutumista organisaatioon ja työyhteisöön. Kehittämisprojektissa huomioitiin sekä vuodeosastolla, että poliklinikalla toimivat hoitajat, lääkärit ja osastonsihteerit.

2.1 Tutkimusympäristö ja organisaation kehittämisprojektin toteutus

Opinnäytetyön tutkimusympäristönä on Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelulinjan sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueen vuodeosastot, sillä niihin kohdistuivat suurimmat muutokset kehittämisprojektissa. Vuodeosastoja on yhteensä seitsemän ja lisäksi toimialueella on alkuvuodesta 2023 toimintansa aloittanut sisäisten sijaisten yksikkö, jolla on oma esihenkilö. Vuodeosastoista viisi sijoittuu sisätautien vastuualueelle (sisätautien päivystysosasto, sisätautien ja reumakeskuksen osasto, infektio-osasto, verisairauksien vuodeosasto ja munuaiskeskuksen vuodeosasto). Vuodeosastoista kaksi sijoittuu keuhko-, iho- ja allergiasairauksien vastuualueelle (keuhkosairauksien vuodeosasto ja keuhko- ja ihosairauksien vuodeosasto). Kaikille vuodeosastoille tulee potilaita päivystyksen kautta, mutta joihinkin yksiköihin potilaita tulee myös sovitusti.

Toimialueella on paljon yhteisiä, yleisiä asioita ja toimintaperiaatteita, jotka koskettavat kaikkia vuodeosastoja. Lisäksi jokaisella osastolla on omat erityispiirteensä ja niissä tarvitaan erityisosaamista kyseisten potilasryhmien hoitoon. Kuitenkaan aiemmin perehdyttämiseen ei ollut suunniteltu yhteisiä toimintaperiaatteita eikä perehdyttäminen ollut systemaattista ja tasavertaista. Jokainen yksikkö toteutti perehdyttämistä omalla tavallaan ja esimerkiksi käytti siihen eri määrän aikaa. Perehdyttämiseen oli varattu aikaa keskimäärin 3 päivää vaihteluvälin ollessa yhdestä päivästä viiteen päivään. Perehdyttämisen materiaalia koettiin löytyvän, mutta se oli hajallaan eikä se ollut yhtenäistä. Lähes kaikilla yksiköillä oli jonkinlainen muistilista perehdyttämiseen, mutta ne olivat erilaisia ja monissa oli päivitystarpeita.

Tarve perehdyttämisen kehittämiseen nousi henkilöstöltä ja aihetta oli käsitelty myös toimialueen yhteistyöryhmässä, jossa oli nostettu ongelmakohtia esiin sekä mietitty mahdollisia ratkaisuja. Sekä henkilöstö, että esihenkilöt kokivat perehdyttämisen tärkeäksi. Yhteistyöryhmässä esiin nostettuja ongelmia olivat muun muassa ajan puute perehdyttämisessä, perehdyttäjän vaihtuminen jopa päivittäin, jolloin jatkuvuus kärsii, perehdyttäjien tuen tarve, ihmisten yksilöllisten oppimistarpeiden huomioiminen ja materiaalin hajallaan olo organisaation intrassa.

Henkilöstöä osallistutettiin kehittämisprojektiin työpajan avulla, johon oli kutsuttu edustajia jokaiselta vuodeosastolta. Työpajassa selvitettiin henkilöstön ajatuksia ja ideoita perehdyttämisestä sekä siihen liittyvistä tarpeista. Työpajan tuloksia käytettiin projektiryhmän työskentelyssä pohjana uusia periaatteita ja toimintatapoja suunniteltaessa. Kehittämisprojektissa luotiin toimialueen koko hoitohenkilökunnalle yhtenäiset periaatteet perehdyttämiseen sekä vuodeosastolla toimiville hoitajille erikseen tarkempi perehdyttämisen toimintamalli.

Keväällä 2023 kun toimialueen johtoryhmä oli hyväksynyt uudet linjaukset, toteutettiin toimintamallin käyttöönotto. Hoitohenkilökunnan yhteiset periaatteet, toimintamalli ja materiaali esiteltiin esihenkilöille heidän omassa kokouksessaan ja jokaisella vuodeosastolla käytiin lisäksi pitämässä osastotunti aiheesta. Esihenkilöitä informoitiin myös sähköpostitse ja ohjeet sekä materiaali tallennettiin yhteiselle asemalle kaikkien saataville. Kehittämisprojektia ja sen tuotoksia esiteltiin myös koko toimialueen yhteisessä

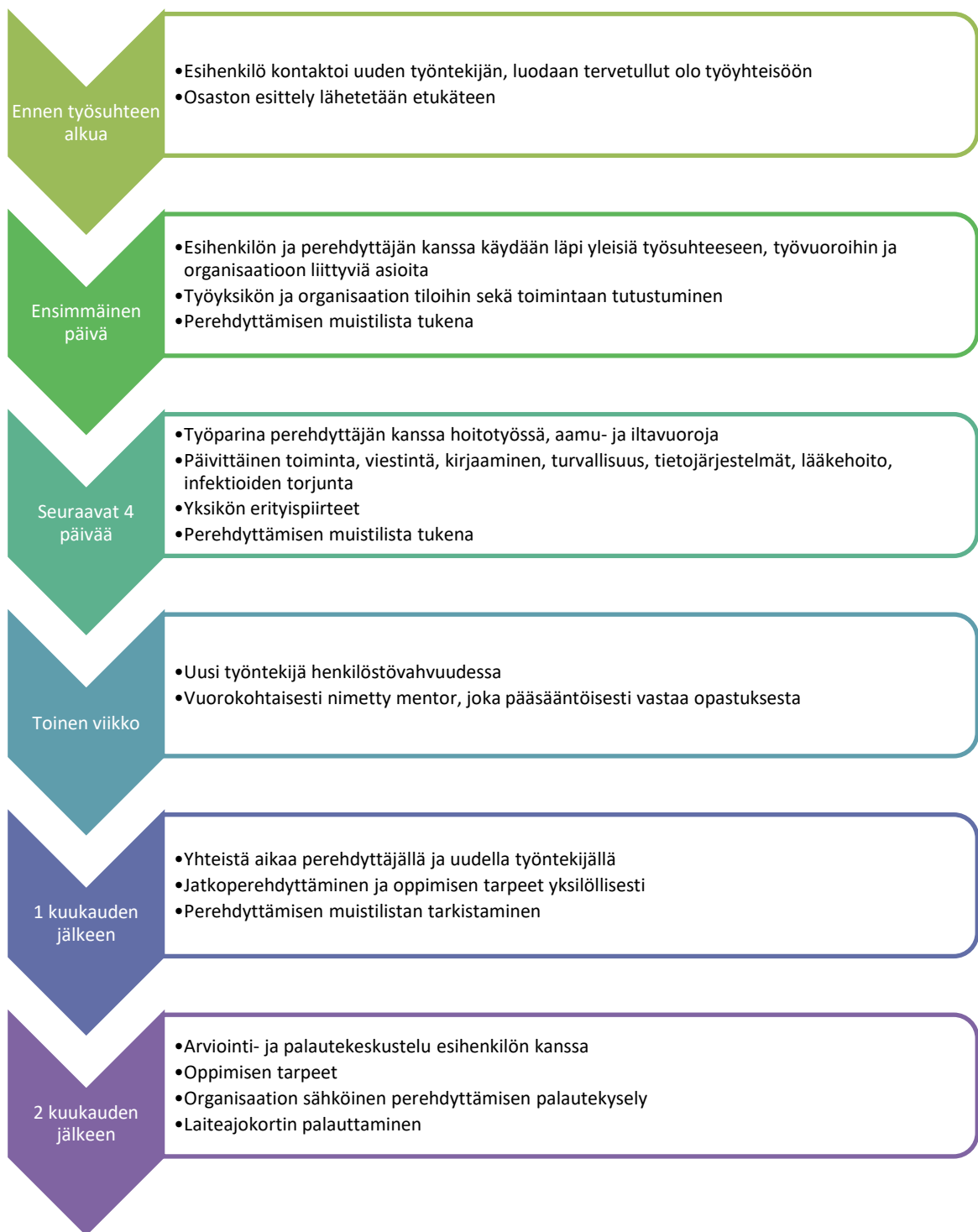
henkilöstöinfossa. Toukokuussa 2023 esihenkilöille järjestettiin tapaaminen, jonka tarkoituksena oli saada selville, millaisia ajatuksia toimintamallin käyttöönotto oli herättänyt heti käyttöönoton jälkeen. Tapaamisen jälkeen korjaavana toimenpiteenä vahvistettiin toimintaohjeisiin perehtyjän omaa roolia perehdyttämisessä. Projektisuunnitelmaan kuului myös perehdyttämisen jatkokehittäminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uusi perehdyttämisen toimintamalli on otettu Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelulinjan sisätautien, keuhko- iho ja allergiasairauksien toimialueen vuodeosastoilla käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisen jatkokehittämisessä.

2.2 Perehdyttämisen toimintamalli

Kehittämiprojektissa kerättiin yhteen kaikki yleiset, yhtenevät asiat, jotka koottiin perehdyttämisen muistilistaan. Muistilista toimii runkona perehdyttämiselle. Muistilistan alkuun on koottu tavoitteita perehdyttämiseen. Luotu toimintamalli ohjaa perehdyttämiseen käytettävää aikaa ja muita periaatteita, mitkä voidaan toteuttaa vuodeosastoilla yhteneväisesti. Toimintamallia on kuvattu pääpiirteittäin kuvassa 1 (Kuva 1, Perehdyttämisen toimintamalli, s. 5). Työsuhteen alkaessa perehdyttämistä toteutetaan toimialueen suunnitelman mukaisesti, mutta perehdyttämisessä huomioidaan myös työntekijän aiempi työkokemus ja osaaminen. Toimintamallin mukaan uuden työntekijän perehdyttäminen vuodeosastolle kestää viisi päivää, jolloin perehdytettävä on päivittäisen henkilöstövahvuuden ulkopuolella. Ensimmäinen päivä on varattu yleisiä asioita varten ja seuraavat päivät uusi työntekijä toimii työparina perehdyttäjän kanssa hoitotyössä. Toiselle työviikolle on uudelle työntekijälle nimettynä vuorokohtainen mentor, joka on päävastuussa työntekijän opastuksesta, muiden kollegoiden ollessa tukena. Toimintamalliin sisällytettiin jatkoperehdytysaikaa perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle noin yhden kuukauden päähän perehdyttämisen aloituksesta, jolloin tavoitteena on tarkistaa mitä perehdyttämisen muistilistasta mahdollisesti vielä puuttuu ja mitä tarpeita uudella työntekijällä on oppimisessa. Esihenkilön kanssa käydään arviointi- ja palautekeskustelu noin kahden kuukauden kuluttua perehdyttämisen aloituksesta. Sisäisten sijaisten yksikössä esihenkilö käy keskustelun työntekijän kanssa, kun hän on kiertänyt kaikissa yksiköissä perehtymässä.

Kuva 1. Perehdyttämisen toimintamalli



Uuden toimintamallin mukaan jokaisessa yksikössä tulee olla nimettynä perehdytysvastaava, joka yhdessä esihenkilön kanssa vastaa muun muassa perehdyttämisen materiaalin ajantasaisuudesta. Perehdyttämisen tasavertaisuuden edistämiseksi on lisäksi hyvä nimetä tiimi, joka pääsääntöisesti huolehtii perehdyttämisestä. Ennen työsuhteen alkua esihenkilö on yhteydessä uuteen työntekijään ja lähettää hänelle yksikön esittelyn. Esihenkilön lisäksi

uuden työntekijän perehdyttämisestä vastaa hänelle nimetty perehdyttäjä ja tavoitteena on, että sama perehdyttäjä säilyy koko viiden päivän ajan jatkuvuuden turvaamiseksi ja oppimisen sujuvoittamiseksi. Tärkeimpien vastuualueiden yhdyshenkilöt antavat syventävää perehdyttämistä omiin vastuualueisiinsa. Työnantaja edellyttää tiettyjen verkkokurssien suorittamista tietyssä ajassa ja niihin esihenkilön tulee varata työntekijälle aikaa työvuorolistaan.

Materiaalina kehittämissuorituksissa tuotettiin perehdyttämisen muistilistan lisäksi runko yksikön päiväohjelmaan perehdyttämisen tueksi. Päiväohjelmaan on merkitty keskeiset hoitajan tehtävät eri vuoroissa sekä ohjeet esimerkiksi potilaslogistiikkajärjestelmän käytöstä. Päiväohjelmasta tehtiin laajempi versio, jossa on vuorokohtaisesti kuvattu päivän kulkua ja hoitajan tehtäviä työvuorossa sekä suppeampi taulukko-versio. Päiväohjelma rakennettiin alun perin yksiköihin tulevia keikkavuorolaisia ajatellen, mutta se toimii myös kaikille perehtyjille sekä opiskelijoille tukena osaston päivittäiseen toimintaan tutustuessa.

Vuodeosastoilla tarvittavan erityisosaamisen varmistaminen ja siihen tarvittava ohjaus sekä materiaali ovat edelleen yksiköiden vastuulla. Lisäksi yksiköiden vastuulla on tehdä etukäteen lähetettävä yksikön esittely.

3 Tietoperusta ja aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimuskohteena olevan aiheen keskeisistä käsitteistä, lainsäädännöstä sekä aiheeseen liittyvistä aiemmista tutkimuksista. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on lisätä tutkijan ymmärrystä tutkittavasta aiheesta (Puusa & Juuti, 2020, s. 82). Tutkimusten valinnassa on huomioitu perehdyttämisen lisäksi tilaajaorganisaation kehittämissuorituksen tavoitteet työhyvinvoinnin lisäämisestä ja sitouttamisen vahvistamisesta.

3.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työssään kaikissa tapauksissa, myös silloin kun organisaation toimintaa, työtehtävää tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Lisäksi työnantajan velvollisuus on edistää

työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan. (Työsopimuslaki 55/2001, 2:1§). Perehdyttäminen on työnantajan väline luoda edellytykset työstä suoriutumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on turvata ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä ja terveyttä velvoittamalla työnantaja huolehtimaan turvallisesta työympäristöstä ja työolosuhteista. Työnteon tulee olla työntekijälle kaikin tavoin turvallista. Lisäksi lain tarkoituksena on ennaltaehkäistä työtapaturmia sekä työstä johtuvia terveyshaittoja. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1:1§). Työnantajan velvollisuus on antaa työntekijälle riittävästi perehdytystä työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin- ja välineisiin sekä tietoa työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Perehdytystä annetaan uuden työn tai tehtävän alkaessa, mutta myös työtehtävän tai työvälineiden muuttuessa ja sitä täydennetään tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2:14§).

Terveydenhuollossa hoidon tulee olla laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua (Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326, 1:8§). Potilasturvallisuudella tarkoitetaan ammattihenkilöiden ja organisaatioiden periaatteita ja toimintoja, joilla hoidon turvallisuus varmistetaan ja hoidetaan potilasta hänen terveyttään ja hyvinvointiaan edistäen niin, että hänelle koituu siitä mahdollisimman vähän haittaa. Jokaisella työntekijällä on vastuu asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumisesta. (STM, 2022). Perehdyttäminen on yksi turvallisuutta edistävä toimi, sillä hyvän perehdyttämisen ja sitä tukevan materiaalin avulla työntekijällä on mahdollisuus oppia tekemään työnsä oikein ja laadukkaasti, jolloin myös virheitä ja haittatapahtumia tulee vähemmän.

3.2 Perehtyminen

Uuden työntekijän näkökulmasta perehdyttäminen on oppimisprosessi, jossa hän perehdyttämisen avulla oppii ja omaksuu työtehtävässä tarvittavat tiedot ja taidot. Perehdyttämisen avulla hän voi tuntea itsensä osaavaksi. Työntekijä voi omalla toiminnallaan vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen. (Saarinen, 2022, ss. 157–158.).

Perehtyminen on oppimista työyhteisössä käytännön työtä tekemällä sekä olemalla osana työyhteisöä (Hartikainen, 2016, s.26). Oppiminen on aktiivista toimintaa, jota tapahtuu

työstä saatujen kokemusten kautta. Jotta kokemukset ja saatu tieto on mahdollista hyödyntää oppimiseksi, kokemuksia tulee käsitellä ja peilata aiempaan tietoon, taitoon ja kokemukseen sekä muodostaa niistä kokonaisuuksia. Pelkkä tiedon siirto perehdyttäjältä tai kollegalta ei vielä tarkoita oppimista. Jotta oppiminen työympäristössä on mahdollista, tulee työntekijän tietää työn vaatimukset, työyhteisön tavoitteet sekä mitä häneltä työssä odotetaan. Oppiminen edellyttää myös kykyä soveltaa aiempaa osaamista. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 24, 28–29, 36–38). Usein sosiaali- ja terveydenhuoltoalan yksiköissä perehdyttämisessä siirrytään nopeasti käytännön työn tekemiseen, jolloin oppiminen on sidottuna työssä vastaan tuleviin tilanteisiin ja on vaikeammin ennakoitavissa (Hartikainen, 2016, ss. 26–27).

Oppimista tapahtuu myös vuorovaikutuksessa muiden kanssa ja koska sairaalaympäristössä työtä tehdään yhdessä muiden kanssa, ei työssä ja vuorovaikutuksessa oppimista voi täysin eriyttää toisistaan. Ihmiset ympärillämme vaikuttavat oppimiseen muun muassa ilmapiirin kautta. Hyvä tunnelma ja ilmapiiri työyhteisössä vaikuttaa mielialaan ja positiiviset tunteet vahvistavat oppimista. Vuorovaikutus edistää hiljaisen tiedon siirtymistä, kun työtä tehdään yhdessä ja työn lomassa on mahdollisuus oppia kollegoilta. Avoin vuorovaikutus työyhteisössä vaikuttaa myönteisesti oppimiseen. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 25–26, 43).

Ihmiset ovat oppijoina erilaisia ja perehtyjän oppimistyylin selvittäminen lisää perehtymisen onnistumisen todennäköisyyttä. Lisäksi tulee huomioida, että perehtyminen on perehtyjälle kuormittavaa ja paljon energiaa vievää, kun uutta tietoa ja opittavaa on paljon. Toiset oppivat paremmin kuuntelemalla, kun taas toiset esimerkiksi lukemalla. Perehtyjälle tulee tarjota tietoa erilaisissa muodoissa. Oppimista voidaan tehostaa muun muassa varmistamalla siihen riittävästi aikaa, antamalla uutta tietoa asteittain, rytmittämällä oppimista, pitämällä riittävästi taukoja ja antamalla sopivasti haasteita. Kaikki tieto ei jää kerralla mieleen, joten kertaamalla ja antamalla perehtyjälle mahdollisuus kertaukseen esimerkiksi lukemalla samasta aiheesta mistä on aiemmin puhuttu, varmistetaan tiedon ymmärtäminen. Vuorovaikutus ja kysymysten esittämisen mahdollisuus auttaa perehtyjää muodostamaan sirpaleisesta tiedosta suurempia kokonaisuuksia ja yhdistämään uutta tietoa jo olemassa olevaan tietoon. Tällä tehostetaan oppimista. (Eklund, 2018, ss. 52–57; ks. myös Kupias & Peltola, 2019, s. 42, 119).

Kupias & Peltola (2019, ss. 58–64) esittelevät kirjassaan neljä erilaista oppimistyyliä, jotka pohjautuvat alun perin David A. Kolbin jaotteluun. Osallistuja on innokas ja utelias ideoisija sekä aktiivinen toimija, joka oppii parhaiten henkilökohtaisten kokemusten kautta. Osallistujalle on tärkeää avoin keskusteluilmapiiri, jossa voi tuoda esille omia ajatuksia ja tunteita. Tarkkailija puolestaan on harkitsevampi ja pohtii asioita enemmän itsekseen tiedon ja kokemusten pohjalta. Hän oppii kuuntelemalla ja seuraamalla muita. Tarkkailijalle on tärkeää saada aikaa oppimiseen ja hän pohtii asioita useista eri näkökulmista. Päättelijä on looginen ajattelija ja järjestelmällinen toimija, joka yhdistää tiedon ja teorian kokemuksiin. Päättelijä muodostaa tiedosta kokonaisuuksia ja etsii yleensä parasta vaihtoehtoa, mikä vaatii aikaa. Päättelijälle oppimisessa on tärkeää teorian sekä kirjallisuuden tutustuminen ja hän oppii parhaiten esimerkiksi luentoja ja lukemista kautta. Päättelijälle on tärkeää, että toiminta on tietoon, eikä tuntemuksiin perustuvaa. Neljäs oppimistyyli on toteuttaja. Toteuttaja haluaa aktiivisesti kokeilla uusia ideoita, teorioita ja malleja käytännössä. Hänelle on tärkeää tehtävien tekeminen ja konkreettiset aikaansaannokset. Toteuttaja oppii parhaiten kokeilemalla ja soveltamalla oppimaansa tietoa käytännössä ja haluaa edetä käytännön tasolle nopeasti. Tasapainoisessa oppimisessa on elementtejä kaikista tyyleistä ja omien oppimistyylien tarkastelun kautta voi kehittyä oppijana. Omia vahvuuksia kannattaa hyödyntää ja oppimista hidastavia tottumuksia puolestaan pohtia ja kehittää.

3.3 Perehdyttäminen

Organisaation näkökulmasta perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa toiminta-ajatuksen ja -tavat, työtehtävänsä ja siihen liittyvät odotukset sekä millä hän tulee osaksi organisaatiota ja työyhteisöä (Joki, 2018, s. 111; Kupias & Peltonen, 2009, s. 18; ks. myös Saarinen, 2022, s. 157).

Perehdyttämisellä luodaan edellytykset suoriutua työssä hyvin, laadukkaasti ja tehokkaasti sekä viihtyä työyhteisössä (Viitala, 2021, s. 97). Hyvä perehdyttäminen on tärkeä osa työn hallintaa, mikä puolestaan tukee työntekijän työhyvinvointia (Juuti & Vuorela, 2015, s. 63). Perehdyttäminen on jatkumoa rekrytointivaiheelle, jossa oikealla henkilövalinnalla luodaan jo pohjaa perehdytysprosessin onnistumiselle (Saarinen, 2022, s. 158).

Oppimisen ja hyvän perehdyttämisen mahdollistaminen lähtee aina organisaation ylimmästä johdosta asti. Johdon tulee ottaa päätöksissään huomioon oppimisen tukeminen,

mahdollistaa tarvittavat resurssit ja seurata oppimista. Sekä lähiesihenkilölle, että työyhteisölle täytyy mahdollistaa riittävä resurssi perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 92–93). Riittämättömät resurssit vaikuttavat uuden työntekijän oppimiseen ja aiheuttaa perehdyttäjille huolta perehdyttämisen laadusta (Lindfors, ym., 2018). Johto on myös vastuussa siitä, millaisia käytäntöjä ja toimintamalleja organisaatioon luodaan sekä määrittää raamit perehdyttämislle. (Kupias & Peltola, 2019, s. 94). Organisaation tulee varmistaa perehdyttäjien osaaminen ja huolehtia heidän koulutuksestaan. Perehdyttäjän roolin hoitaminen onnistuneesti vaatii asiantuntemusta ja perehdyttäjien omilla kokemuksilla perehdyttämiskyvystään ja -osaamisestaan on todettu olevan yhteys siihen, ovatko he saaneet koulutusta. Laadun vaihtelu lisää epätasa-arvoa perehdyttämisessä. (Pasila ym., 2019, s. 25; Pohjamies ym., 2022, s. 4130). Perehdyttäminen ei voi olla laadukasta, ellei organisaation johdossa ole ymmärretty sen tärkeyttä ja olla sitoutuneita sen kehittämiseen. Nämä edellyttävät hyvän perehdyttämisen taloudellisten hyötyjen tiedostamista. (Eklund, 2018, s. 112).

Pasilan ym. (2019, ss. 24–25) tutkimuksessa perehdyttämisen todettiin lisäävän vastavalmistuneiden sairaanhoitajien itsenäisyyttä ja itsevarmuutta sekä vahvistavan roolin muutosta opiskelijasta ammattilaiseksi. Perehdyttäminen auttaa yhdistämään teoriaa ja käytäntöä sekä kehittää ajanhallintataitoja, turvallista hoitoa sekä taitoa hallita yllättäviä tilanteita. Perehdyttäminen antaa turvaa uudelle työntekijälle ja edistää työntekijän juurtumista työyhteisöön.

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdyttämisprosessilla voidaan parantaa työntekijöiden suoriutumista työssä. Kun perehdyttämisessä huomioidaan ja kehitetään niitä tekijöitä, jotka lisäävät työntekijän kyvykkyyttä ja yhteenkuuluvuutta, edistetään työn tehokkuutta ja työtyytyväisyyttä. Näihin tekijöihin kuuluu oppimistavoitteiden asettaminen, vaiheittainen oppiminen, yksilöllinen eteneminen ja organisaatioon sosiaalistaminen. (Saarinen, 2022, ss. 157–159). Asioita käsitellään tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

Lindfors ym. (2018) ovat tutkineet perehdyttäjien käsityksiä perehdyttämisen onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tärkeimmäksi onnistumisen avaimeksi nousi yhteisöllinen sitoutuminen perehdytysprosessiin. Tällä tarkoitetaan perehdyttäjän myönteistä asennetta perehdyttämiseen (ystävällisyys, rohkaisu, kuuntelu, ymmärtäminen,

kokemus) sekä koko työyhteisön sitoutumista niin, että uusi työntekijä voi tuntea olevansa tervetullut, kuuluvansa joukkoon ja oppiminen työyhteisössä on turvallista. Toinen avain onnistumiseen on vahva ammatillinen tietotaito, mikä pitää sisällään perehdyttäjän ammatillisen pätevyyden ja tietotaidon, organisoidun, hyvin suunnitellun ja oppimista tukevan perehdytysprosessin, riittävän resurssin kohdentamisen perehdyttämiseen, yksikön ja organisaation perehdyttämisen materiaalin sekä perehdyttäjän ennakkoluulottomuuden ja muutosvalmiuden.

3.3.1 Perehdyttämisen suunnitelmallisuus

Perehdytysprosessi lähtee liikkeelle organisaation asettamista tavoitteista, mitä uudelle työntekijälle halutaan organisaationa tarjota, mitä perehdyttämällä halutaan saavuttaa ja miten perehdyttäminen tukee organisaation strategiaa. Tavoitteet ohjaavat perehdytys suunnitelman tekemistä. Suunnitelmallisuuden avulla voidaan arvioida perehdytyksen laatua, antaa perehdyttäjille ja perehtyjille toimivat työkalut sekä varmistaa perehdyttämisen tasalaatuisuus. Lisäksi suunnitelmallisuudella mahdollistetaan perehdyttämisen kehittäminen, kun prosessista voidaan arvioida mikä on toimivaa ja mikä ei. (Eklund, 2018, ss. 29, 36–37).

Perehdyttämisen suunnittelussa huomioidaan perehdyttämisen sisältö, vastuut, aikataulu, käytännön toiminta, järjestys sekä yksilöllisyys. Suunnitelmalle on tärkeintä, että tiedetään, miksi kyseistä toimintamallia käytetään ja mitä sillä tavoitellaan. Perusteltu ja käytännön työtä tukeva suunnitelma ohjaa perehdyttämistä ja auttaa sekä työntekijää, että työnantajan edustajia viemään perehdyttäminen onnistuneesti läpi. Perehdytys suunnitelmassa vastataan kysymyksiin kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Kuka kertoo vastuunjaon perehdyttämisessä ja siinä huomioidaan myös resurssit sekä yhteistyö työyhteisön muiden jäsenien kanssa. Mitä muodostaa perehdyttämisen rungon. Perehdyttämisen tarkistuslistat auttavat varmistamaan tasalaatuisuutta ja toimii muistin tukena. Milloin kertoo ajankohdat ja aikataulun sekä mikä järjestys on oppimiselle paras. Aikataulun ei tarvitse olla liian tiukka, sillä siinä pysyminen on vaikeaa. Aikatauluun vaikuttaa muun muassa ympäristö ja perehtyjän oppimistyyli. Miten kertoo, kuinka perehdyttäminen käytännössä toteutetaan, jotta oppiminen on tehokasta. Perehdyttämisen keinoja ovat muun muassa keskustelu, koulutus, itsenäinen oppiminen sekä virtuaalinen oppimisympäristö. Kenelle huomioi

perehtyjän yksilöllisyyden. Perehdyttämisen prosessin tulee joustaa niin, että yksilölliset ominaisuudet voidaan ottaa huomioon. (Eklund, 2018, ss. 74–80).

Oppimistavoitteiden asettaminen suunnitelmavaiheessa helpottaa työntekijän vastuun ottamista oppimisestaan. Tavoitteet auttavat keskittymään perehdyttämisessä olennaiseen. Tavoitteilla on myös yhteys työn merkityksellisyyteen. Kun työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan hän saa iloa ja onnistumisen kokemuksia tavoitteiden saavuttamisesta. Onnistuminen puolestaan lisää työntekijän motivaatiota perehdyttämiseen ja työntekoon. (Saarinen, 2022, ss. 158–159, 171–172).

3.3.2 Perehdyttämisen toteuttaminen

Organisaatiolle sopii yleensä perehdyttämisen malli, joka yhdistelee yhteisöllistä ja yksilöllistä perehdyttämistä ja jossa on sekä muodollisia, että epämuodollisia rakenteita. Yhteisöllinen perehdyttäminen tarkoittaa esimerkiksi ennakkoon kaikille määriteltyjä koulutuksia mitkä käydään läpi perehdyttämisen aikana sekä yhteisiä perehdyttämistilaisuuksia. Yhteisöllinen perehdyttäminen lisää tasalaatuisuutta ja järjestelmällisyyttä, mitä tarvitaan erityisesti isoissa organisaatioissa. Yksilöllisessä perehdyttämisessä huomioidaan uusi työntekijä yksilönä ja rakennetaan hänelle sopiva perehdyttämisen prosessi. Tämä vaatii työntekijään tutustumista ja sopii paremmin pieniin organisaatioihin. Muodollisten ja epämuodollisten rakenteiden yhdisteleminen vahvistaa perehdyttämisen tehokkuutta. Muodolliset rakenteet, esimerkiksi selkeästi määritelty ajanjakso, yhteiset koulutukset ja yhtenäinen materiaali luovat perehdyttämiselle pohjan, turvaa ja suunnitelmallisuutta. Muodolliset rakenteet ja järjestelmällinen työskentely sopivat yleensä yleisten asioiden läpikäymiseen ja ne edistävät perehdyttämistä, mutta rinnalle tarvitaan myös joustoa, yksilöllisyyttä ja vuorovaikutusta. Epämuodolliset rakenteet mahdollistavat uuden työntekijän aktiivisen roolin työyhteisön jäsenenä ja kannustaa oma-aloitteisuuteen sekä omien ajatusten esille tuomiseen. (Eklund, 2018, ss. 82–87).

Perehdyttäminen on vuorovaikutusta, jota kirjallinen materiaali tukee. Perehdyttämisessä jaetaan paljon virallista tietoa, joka koostuu muun muassa organisaation ja työyhteisön käytännöistä, yleisistä asioista, eri ammattiryhmien toimenkuvista sekä fyysisistä tiloista työyhteisössä ja organisaatiossa. Perehdyttämisessä jaetaan myös epävirallista tietoa, johon

liittyy perehdyttäjän omien kokemusten ja toimintatapojen jakaminen sekä hiljainen tieto. (Lius, 2018, s. 66).

Organisaatioon ja työyhteisöön sosiaalistuminen nousee merkittävään rooliin perehdyttämiseen sekä työhyvinvointiin liittyvässä kirjallisuudessa ja tutkimustiedossa. Sosiaalistuminen tarkoittaa prosessia, jossa uusi työntekijä tulee osaksi työyhteisöä ja organisaatiota (Eklund, 2018, s. 81). Sosiaalistaminen on osa onnistunutta perehdyttämisprosessia. Yhteenkuuluvuuden tunne ja pääsy osaksi työyhteisöä edistää työssä viihtymistä ja oppimista. (Saarinen, 2022, s. 159). Sosiaalistamisessa uuden työntekijän perehdyttäjä sekä esihenkilö ovat merkityksellisiä. Henkilökohtainen tuki perehdytysprosessissa auttaa oppimaan selviytymistaitoja kuten suhteiden rakentaminen työyhteisössä, ajanhallinta ja työnhallinta sekä oppimaan työyhteisön kulttuuriset normit. Sosiaalistuminen tehostaa työtyytyväisyyttä, työssä pysymistä ja edistää myös laadukasta hoitotyötä. (Ohr ym., 2020, s. 9). Myös työntekijän oma aktiivisuus ja vuorovaikutus työyhteisössä vaikuttavat sosiaalistumisen onnistumiseen (Eklund, 2018, s. 81).

Jokainen perehdyttämiskerta on yksilöllinen, vaikka työtehtävä on sama (Saarinen, 2022, s. 172). Perehtyjän yksilöllisiä tarpeita tulee huomioida riittävästi, vaikka aina ei pystyisikään etenemään uuden työntekijän näkökulmasta parhaalla mahdollisella tavalla. Yksilöllisyyttä voidaan huomioida esimerkiksi rytmittämällä perehdyttämistä muodollisen aikajänteen sisällä perehtyjän tarpeiden mukaisesti. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen vahvistaa työsuhdetta ja uuden työntekijän sitoutumista. Rytmityksellä ja vaihteittaisella oppimisella, jossa tehtävät opetetaan sopivina kokonaisuuksina ja asioita toistetaan, vahvistetaan tiedon omaksumista ja oppimista. (Eklund, 2018, s. 147; Saarinen, 2022, s. 172).

Perehdyttämiseen vaikuttaa perehtyvän työntekijän aiempi työkokemus, kokemus organisaatiosta, ammatillinen osaaminen ja tavat oppia. Uusia asioita yhdistetään perehtyjän aiempaan osaamiseen ja tietämykseen ja ne saavat merkityksen aiempien kokemusten kautta. Myös ikä vaikuttaa perehdyttämiseen. Vanhemmilla henkilöillä on jo enemmän kokemusta erilaista työtehtävistä ja -yhteisöistä, kun taas nuori, ensimmäiseen työpaikkaan tuleva työntekijä voi olla passiivisempi perehtyjä ja tarvitsee enemmän tietoa työelämän perusasioista. (Joki, 2018, ss. 112–113; ks. myös Kupias & Peltola, 2009, s. 127).

Yksilöllisyyden huomioiminen perehdyttämässä nopeuttaa oman roolin löytymistä

työyhteisössä. Kun uuden työntekijän heikkoudet ja vahvuudet tunnistetaan hän saa oikeanlaista ohjausta sekä tulee nähdäksi ja kuulluksi. (Gellersted ym., 2019, s. 1690). Yksilöllisellä etenemisellä varmistetaan, että työntekijä on saanut riittävät tiedot ja taidot suoriutuakseen tehtävästä ja lisäksi se vahvistaa työntekijän tyytyväisyyttä perehdyttämiseen ja sen kestoon (Saarinen, 2022, s. 158, 160).

Perehdyttämisen prosessiin kuuluu myös seuranta, joka varmistaa ajan tasalla pysymisen ja etenemisen kohti sovittuja tavoitteita. Esihenkilön on tärkeä tietää, miten uuden työntekijän perehtyminen etenee. Systemaattisen, etukäteen sovitun aikataulun mukaisen seurannan avulla voidaan tunnistaa mahdollisia ongelmakohtia ja kannustaa niissä mitkä sujuvat hyvin. Nämä ovat edellytyksiä työssä kehittymiselle. (Eklund, 2018, s. 119, 122–123).

Molemminpuolinen, positiivinen ja rakentava palaute auttaa edistämään työntekijän hyviä toimintatapoja sekä korjaamaan mahdollisia virheellisiä toimintatapoja ja näin ollen mahdollistaa työntekijän kehittymisen sekä työtehtävien hoitamisen onnistuneesti (Saarinen, 2022, s. 173). Palautteen tulee olla johdonmukaista ja oikea-aikaista (Pasila ym., 2017, s. 25). Organisaatiolle puolestaan palaute perehdyttämisestä antaa arvokasta tietoa mikä toimii ja mikä sekä miten jatkossa voidaan toimia paremmin. (Eklund, 2018, s. 125).

3.3.3 Perehdyttäjän ja perehtyjän rooli perehdyttämisprosessissa

Perehdyttäjän vastuulla on opastaa uutta työntekijää tietyn tehtävän tai asiakokonaisuuden hallitsemisessa (Eklund, 2018, s. 140). Perehdyttäjäksi valitaan usein henkilö, jolla on vahva substanssiosaaminen. Perehdyttämiseen tarvitaan kuitenkin myös osaamista tukea ja ohjata uutta työntekijää. Hyvällä perehdyttäjällä on asiaosaamista, mutta sen lisäksi myös valmennusosaamista ja hyvät vuorovaikutustaidot. (Kupias & Peltola, 2019, s. 115). Perehdyttäjän kyvykkyyttä perehdyttämiseen lisää riittävä kliininen ja teoreettinen osaaminen, aiempi kokemus perehdyttämisestä, saatu perehdyttämiskoulutus, motivaatio nykyiseen työhön, selkeä perehdytysohjelma sekä riittävä aika ja tuki työyhteisöstä (Pohjamies, ym., 2022, s. 4131). Hyvä perehdyttäjä toimii esikuvana ja roolimallina, kannustaa ajattelemaan ja työskentelemään itsenäisesti sekä on reilu, asiantunteva ja läsnä. Hyvä perehdyttäjä ymmärtää perehdyttämisen merkityksen, on sitoutunut tehtäväänsä ja hänellä on halu perehdyttää. Perehdyttäjän vastuulla on tukea uutta työntekijää, huomioida uudesta tilanteesta aiheutuvat tunteet ja kuormitus, luoda turvallisuutta ja varmistaa ettei

organisaation kiire vaikuta perehdyttämiseen. Perehdyttäjän tuella uuden työntekijän itseluottamus kasvaa (Pasila ym., 2017, s. 24). Perehdyttäjän täytyy myös osata rytmittää tiedon jakamista ja auttaa perehtyjää kiinnittämään huomio olennaiseen tietoon, jotta oppiminen on tehokasta. (Eklund, 2018, ss. 145–146).

Perehdyttäjän vastuulla on huolehtia riittävästä vuorovaikutuksesta. Ihmiset kiinnittävät huomiota erilaisiin asioihin ja ymmärtävät niitä eri tavalla, siksi perehdyttämisen tulee olla kaksisuuntaista yhdensuuntaisen tiedon siirron ja informoinnin sijaan. Vuorovaikutus ja perehdyttäjän läsnäolo lisää luottamusta, mikä on avainasemassa onnistuneeseen perehdyttämiseen. Luottamus lisää myös henkilöstön hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Palautteen anto on osa vuorovaikutusta ja perehdyttäjän tehtävä on antaa uudelle työntekijälle ajantasaista palautetta niin onnistumisista kuin korjausta vaativistakin asioista. (Eklund, 2018, ss. 147–151). Sillä, millaiseksi suhde perehdytettävän työntekijän kanssa muodostuu, on merkitystä. Hyvä suhde perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä vaikuttaa myönteisesti perehdyttämisen prosessiin ja oppimiseen. Huono suhde puolestaan voi viivästyttää perehtymistä tai aiheuttaa työntekijän hakeutumisen toiseen työpaikkaan. Suhdetta voi huonontaa esimerkiksi epä johdonmukaisuus opetuksessa, tietotaidon puute, kommunikaation puute, ajan puute tai jos perehdyttäjä ei ole valmis perehdyttämään tai olemaan läsnä. (Pasila ym., 2019, s. 24).

Perehdyttämisessä iso vastuu on myös uudella työntekijällä itsellään. Eklundin (2018, ss. 162–163) mukaan vastuu voidaan jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäisenä tulee vastuu työnantajaa kohtaan, joka tarkoittaa sopimuksien noudattamista, laadukasta työskentelyä, työturvallisuudesta huolehtimista, vastuuta asiakkaista, oman osaamisen ja vahvuuksien esille tuomista sekä vastuuta organisaation toiminnan kehittämistä. Toisena tulee vastuu työyhteisöä kohtaan, joka tarkoittaa vuorovaikutus-, viestintä- ja tiimityöskentelytaitoja, sitoutumista työyhteisön toimintaan ja kehittämiseen, pelisääntöjen noudattamista sekä huolehtimista omalta osalta työyhteisön ilmapiiristä, työrauhasta ja toiminnan eettisyydestä. Uudella työntekijällä on vastuu myös itseään kohtaan, mikä tarkoittaa osaamisen ja ammattitaidon ylläpitämistä ja kehittämistä, itsensä johtamista sekä vastuuta omasta hyvinvoinnista. Perehdyttämisessä korostuu erityisesti oma-aloitteisuus sekä omien ajatusten ja mielipiteiden esille tuominen. Kuten perehdyttäjän, myös uuden työntekijän tulee sitoutua perehdyttämiseen ja perehdytysprosessiin (Lindfors ym., 2018). Uuden

työntekijän vastuulla on lisäksi tunnistaa oma tieto- ja taitotasonsa ja kysyä mikäli ei tiedä tai osaa jotakin sekä pyytää tarvitsemaansa tukea perehdyttämiseen. (Gellersted ym., 2019, s. 1690).

Ympärillä olevat ihmiset vaikuttavat aina oppimiseen ja kaikilla on oman oppimisen lisäksi vastuu myös toisten oppimisesta. Tämän vuoksi koko työyhteisöllä on merkitystä ja osuutensa vastuusta perehdyttämisen onnistumiseen. Työyhteisön ilmapiirin tulee olla turvallinen ja salliva, jotta uusi työntekijä uskaltaa näyttää oman osaamattomuutensa ja kysyä neuvoa. Vuorovaikutustaidot ja keskustelu ovat merkityksellisiä, jotta kollegat voivat oppia toinen toisiltaan. (Kupias & Peltola, 2019, ss. 98–100). Uusi työntekijä tarvitsee myös sosiaalista tukea kollegoilta työyhteisössä, jotta perehdyttäminen voi onnistua (Pohjamies ym., 2022, s. 4131).

3.4 Perehdyttämisen vaikutus työhyvinvointiin ja sitoutumiseen

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi on terveyden, turvallisuuden, työn ja sen mielekkyyden sekä hyvinvoinnin muodostama kokonaisuus (STM, n.d.). Henkilön hyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttaa työnantajan toimien ja työolosuhteiden lisäksi myös työntekijän henkilökohtaiset asiat. Työhyvinvointi on tärkeässä roolissa henkilöstöjohtamisessa, koska sillä voidaan vaikuttaa työhön sitoutumiseen sekä työn tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (STM, n.d.; Viitala, 2021, s. 43).

Viitala (2021, s. 45) määrittelee sitoutumisen työntekijän psykologiseksi suhteeksi organisaatioon, jossa hän työskentelee. Mitä parempi psykologinen suhde on, sitä korkeampi kynnys työntekijällä on lähteä työstään. Sitoutuminen vaikuttaa työntekijän arvostukseen organisaatiota kohtaan sekä haluun työskennellä siellä. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota, kuuluvansa työyhteisöön ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Työntekijöiden sitoutuminen johtaa parempaan työsuoritukseen ja sitä kautta parempaan palvelun laatuun, luovuuteen ja kehittämistyöhön sekä pienempään vaihtuvuuteen työpaikalla. Sitoutuminen on aina kuitenkin kahdensuuntaista. Jotta työntekijä voi sitoutua, myös työnantajan tulee sitoutua.

Sitoutumista voidaan osoittaa esimerkiksi hyvällä perehdyttämällä, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksilla sekä luottamalla työntekijään.

Sekä työhön sitoutuminen, että työhyvinvointi vahvistuvat, kun työntekijällä on mahdollisuus kokea työn imua. Työn imu on tila, jossa työntekijä on motivoitunut, voi käyttää omia vahvuuksiaan ja jossa työolot mahdollistavat innostuksen ja ammatillisen kehittymisen kokemuksen. Työ on mielekästä ja merkityksellistä. Työn imua kokeva työntekijä sitoutuu työpaikkaan ja suhtautuu siihen myönteisesti. Hän haluaa panostaa ja keskittyä työhön ja on siinä innokas, mikä johtaa kehittymiseen ja tuloksellisuuteen työssä. Työn imussa oleva työntekijä haluaa auttaa muita ja toimii koko työyhteisön hyväksi. Työn imua vahvistetaan hyvällä johtamisella, jossa muun muassa mahdollistetaan työntekijälle monipuoliset ja riittävän haastavat työtehtävät, osoitetaan tukea ja arvostusta, ollaan selkeitä ja oikeudenmukaisia, annetaan palautetta sekä tuetaan työn ja muun elämän yhteensovittamista. Myös työyhteisön ilmapiiri ja innovatiivisuus vaikuttavat työn imun kokemiseen. (Työterveyslaitos, n.d.-b; Viitala, 2021, s. 44).

Työpaikkaa haettaessa hakijan lähtökohtana on hänen omat tarpeensa ja tavoitteensa. Työnhakija peilaa niitä jo työpaikkailmoituksen perusteella sekä rekrytointivaiheessa organisaation odotuksiin. Päätökseen työsopimuksen teosta vaikuttaa näissä tilanteissa saatu vaikutelma kuinka omia tavoitteita ja uratoiveita on mahdollista työpaikassa saavuttaa. Organisaatioon sitoutumista, työn hallintaa ja työmotivaatiota edesauttaa työntekijän ja työnantajan odotusten lähentyminen tai täytyminen. Työntekijän tarpeita on hyvä selvittää ennen perehdyttämistä, esimerkiksi millaisia odotuksia perehdyttämisen suhteen on, mitä uratoiveita on ja mitkä ovat ne syyt miksi hän haluaa työskennellä juuri kyseisessä tehtävässä, jotta niihin voidaan vastata mahdollisimman hyvin. Myös keskustelu perehdyttämisen aikana on tärkeää sillä sitoutumista edistää, kun työntekijä saa tuoda omat näkemyksensä esiin ja kokee, että niillä on merkitystä. Perehtyjältä on hyvä kysyä esimerkiksi, miten hän kokee vuorovaikutuksen perehdyttäjän ja esihenkilön kanssa, saako hän tarpeeksi palautetta ja kokeeko hän, että hänellä on vaikuttamismahdollisuuksia työyhteisössä. (Eklund, 2018, ss. 64–65, 69; ks. myös Juuti & Vuorela, 2015, ss. 58–59, 62).

Hyvä, valmisteltu vastaanotto työyhteisöön vahvistaa työntekijän työtyytyväisyyttä, joka työssä suoriutumisen, onnistumisen kokemusten ja työhyvinvoinnin lisäksi vaikuttaa

sitoutumiseen (Eklund, 2018, s. 31, 25). Perehdyttämisellä vaikutetaan sekä psyykkiseen, että fyysiseen työhyvinvointiin. Hyvän perehdyttämisen avulla työntekijä voi suoriutua työtehtävistään paremmin, mikä puolestaan lisää onnistumisen kokemuksia ja uskoa omaan osaamiseen. Saadessaan myönteistä palautetta työyhteisöltä, työntekijän itseluottamus ja halu kehittyä työssään kasvaa. Perehdyttämisen avulla työntekijän työturvallisuus vahvistuu ja kuormitus ei kasva liian suureksi. (Viitala, 2021, s. 98).

Useita tutkimuksia on tehty sairaanhoitajien sitoutumiseen, vaihtuvuuteen, työtyytyväisyyteen ja alanvaihtoon liittyen. Tanskasen (2019, ss. 47–48, 50, 61) tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien työhön sitoutumista lisääviä tekijöitä erityisesti uran alkuvaiheessa ovat työtehtävien oppiminen, ja työyhteisön tuki, kun taas sitoutumista heikentää vähäinen perehdytys työtehtäviin, riittämättömyyden tunne sekä kollegoiden ja lähiesimiehen tuen puute. Uran edetessä myös oman ammattitaidon kehittyminen ja kehittäminen, oman työn hallinta, työhyvinvointi, työyhteisöön kuuluminen, arvostuksen tunne sekä myönteinen ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri nousevat sitoutumista lisääviksi tekijöiksi.

Tutkimus nuorten työntekijöiden sitouttamisesta hoitoalalle tukee edeltäviä näkemyksiä. Jo työpaikkailmoituksella on merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Ilmoituksen tulee vastata todellisuutta ja olla selkeästi muotoiltu. Myös rekrytoinnilla on vaikutusta, varsinkin jos rekrytointiprosessi on työntekijän näkökulmasta jotenkin epäonnistunut tai jos työsopimuksen sisältö ja pysyvyys eivät tue sitoutumista organisaatioon. (Töyrä, 2022, s.77, 89). Työpaikan saamisen jälkeen tärkeitä sitoutumiseen ja työssä pysymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa perehdytyksen laatu, riittävä kesto ja kattavuus sekä vastaako perehdytys ja työtehtävä työntekijälle etukäteen annettua lupausta. Huomioivat työkaverit ja esihenkilö, hyvä ilmapiiri sekä toisia auttava ja tukeva työyhteisö vahvistavat sitoutumista. (Takala, 2022, s. 29; Töyrä, 2022, s. 74). Työntekijän kokemus arvostus nousi tärkeimmäksi tekijäksi, kun tarkasteltiin nuorten työntekijöiden käsityksiä hyvästä työsuhteesta ja sen merkityksestä sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Arvostusta voidaan näyttää heti työsuhteen alkaessa muun muassa laadukkaalla perehdyttämisellä ja tekemällä työntekijän olo merkitykselliseksi sekä tervetulleeksi työyhteisöön. (Töyrä, 2022, s. 70).

Kansainvälisessä tutkimuksessa on noussut esiin samankaltaisia asioita. Ulupinar & Aydoğan (2021, s. 1834, 1837–1838) tutkimuksen mukaan ensimmäinen vuosi työssä valmistumisen

jälkeen on merkityksellistä aikaa. Silloin toiveet ovat korkealla, on unelmia ja työntekijät ovat avoimia oppimaan. 2–5 kuukautta työn aloittamisesta on kriittisin vaihe uran alkua, jolloin lähtöaikeet ovat korkeimmillaan. Ensimmäiset kuukaudet ovat stressaavia ja sopeutuminen ammattiin voi olla haastavaa. Kun työkokemusta karttuu enemmän, myös lähtöaikeet vähenevät. Ammattiin sopeutumisessa sekä työtyytyväisyyden vahvistamisessa ja lähtöaikeiden vähentämisessä työyhteisön tuki, positiivinen ja oikeudenmukainen työympäristö, järjestelmällinen perehdyttämisohjelma sekä ammatillisen taidon vahvistaminen nousivat merkitykselliseksi. Lähtöaikeita lisäävät hallitsematon työmäärä ja odotukset suoriutua työstä yli kykyjen, vuorovaikutuksen ongelmat työyhteisössä, kommunikointiongelmat potilaiden ja omaisten kanssa sekä riittämättömät ammatilliset taidot.

Cottle-Quinn ym. (2022, ss. 3424–3427) tutkimuksessa uran alkuvaiheessa olevien sairaanhoitajien kolme tärkeintä tekijää nykyisessä työssä ja ammatissa pysymiseen ovat työyhteisön tuki ja kannustus, työtyytyväisyys sekä perehdyttäminen. Positiivinen työympäristö lisää aikomusta pysyä ammatissa, mutta ei välttämättä samassa tehtävässä. Nykyään liikkuminen uran alkuvaiheessa on yleistä ja tutkimuksessa suositellaankin organisaatioille työntekijöiden liikkumisen mahdollistamista esimerkiksi yksiköiden tai toimialojen välillä. Suurimmat syyt lähteä nykyisestä tehtävästä ovat tutkimuksen mukaan parempi työtarjous ja tyytymättömyys.

Camveren ym. (2020, ss. 523–525) tutkimuksessa tärkeimmäksi nuorten sairaanhoitajien lähtösyiksi kerrotaan negatiivinen työympäristö ja huono suhde kollegoihin sekä esihenkilöön. Perehdyttäjän ja muiden kollegoiden asenne, tuen ja ajan puute sekä huonosti organisoitu perehdyttäminen vaikuttavat negatiivisesti työssä pysymiseen. Toiseksi tärkein syy lähtemiseen on resurssien vähyyys, joka näkyy korkeana potilasmääränä per hoitaja, epätasaisena työmääränä, ylitöinä ja liiallisena vastuuna heti työsuhteen alussa. Nämä ovat seikkoja, joita tulee huomioida perehdyttämisen ja ensimmäisten työkuukausien aikana, sillä työsuhteen alku on merkityksellistä aikaa uudelle työntekijälle ja hänen sitoutumiselleen. Kolmas syy työstä lähtemiselle on omien odotusten täyttymättömyys, joka sisältää esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen, koulutusmahdollisuudet, urapolun ja työsuhteen keston. Nämä ovat merkityksellisiä alkuvaiheessa, mutta korostuu erityisesti työsuhteen jatkuessa.

3.5 Esihenkilön vaikutus perehdyttämiseen ja työntekijöiden sitouttamiseen

Esihenkilö on yksikötasolla vastuussa perehdyttämisen järjestämisestä sekä käytännön asioista ja hänen tehtävänsä on myös tiedottaa, sitouttaa ja motivoida työyhteisön henkilöstöä perehdyttämiseen (Kupias & Peltola, 2019, ss. 94–95; Saarinen, 2022, s. 167). Esihenkilö vastaa perehdyttämisen kokonaisuuden hallinnasta sekä yhdessä organisaation kanssa varmistaa, että perehdyttäjät tietävät mitä heiltä odotetaan ja perehdyttämiseen on käytettävissä riittävä resurssi (Eklund, 2019, ss. 140–141). Perehdyttäjää valitessa esihenkilön tulee ottaa huomioon perehdyttäjän opetuskyky, osaaminen ja persoonallisuus. Valinnan tulee perustua pätevyyteen eikä vain saatavuuteen tai työikään. (Pohjamies ym., 2022, s. 4132). Esihenkilö voi omalla toiminnallaan, koulutuksella, valmistautumisella ja työntekijöille antamallaan tuella vaikuttaa perehdyttämishalukkuuteen työntekijöiden keskuudessa (Pohjamies ym., 2022, s. 4131). Esihenkilön vastuulla on varmistaa, että työntekijän saama perehdyttäminen on riittävää (Gellersted ym., 2019, s. 1691). Saarisen (2022, ss. 159–160, 166–167) väitöskirjassa perehdyttämisen vaikutuksesta työssä suoriutumiseen nousee esiin esihenkilön rooli ennen työsuhteen alkamista. Esihenkilön yhteydenotolla lievitetään uuden työntekijän jännitystä ja epätietoisuutta sekä edistetään uuden työntekijän kokemusta olevansa tervetullut työyhteisöön. Yhteenkuuluvuus ja hyväksytyksi tuleminen kokemukset edistävät työssä viihtymistä ja oppimista sekä vaikuttaa työsuhteen alun onnistumiseen.

Hyvä johtaminen on esihenkilön valinta ja sitä on mahdollista kehittää. Hyvä johtaminen koostuu useista pienistä arkisista asioista, millä esihenkilö vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin ja tapaan toimia. Esihenkilöltä ei vaadita ihmetekoja, vaan riittävän hyviä toimia työyhteisön hyväksi, joilla hän voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia, työn imua, sitoutumista ja työn tuottavuutta. (Työterveyslaitos, n.d.-a).

Gellerstedin ym. (2019, ss. 1690–1691) tutkimuksen mukaan vastavalmistuneet sairaanhoitajat odottavat esihenkilöltä selkeyttä ja johdonmukaisuutta johtamisessa. Esihenkilön toivotaan olevan näkyvä, auttava ja läsnä oleva, yksi muun henkilöstön joukossa. Esihenkilöltä odotetaan rohkaisua, rakentavaa kritiikkiä ja säännöllistä palautetta. Esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen tulisi olla luottamuksellinen ja arvostava molempiin suuntiin. Esihenkilön tulee myös tarjota mahdollisuuksia edistää työntekijän

omaa kehitystä ja edistymistä työssä. Kommunikaatiolla ja johtajuudellaan esihenkilö vaikuttaa työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen työympäristöön.

Waltzin ym. (2020, s. 677) tutkimuksessa milleniaalit kokivat esihenkilön pysyvyydellä olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työyhteisössä pysymiseen. Vaihtuvat esihenkilöt aiheuttavat epävarmuutta, kun taas pysyvyys tuo olon, että työntekijää tuetaan. Avoin kommunikaatio, jatkuva ja välitön palaute, kannustava johtajuus sekä huomiointi ja kiitoksen saaminen tehdystä työstä lisäävät motivaatiota ja työtyytyväisyyttä.

Esihenkilön tulee pyrkiä luomaan työntekijöihin hyvä ja luottamuksellinen työsuhde. Töyrän (2022, ss. 67–68, 72) tutkimuksessa milleniaalit kokivat hyvän työsuhteen sitoutumista lisääväksi tekijäksi. He määrittivät hyväksi työsuhteeksi sellaisen suhteen, jossa he kokevat arvostusta, saavat esihenkilöltä tukea ja ohjausta, keskusteluyhteys on avoin ja reilu sekä osapuolet kuuntelevat ja huomioivat toistensa mielipiteet. Hyvässä työsuhteessa työntekijälle tarjotaan vaihtelevia työtehtäviä, työyhteisössä vastualueet on jaettu selkeästi, esihenkilö huolehtii tasavertaisesta ja oikeudenmukaisesta työyhteisöstä sekä työn ja vapaa-ajan tasapainoa tuetaan mahdollisuudella vaikuttaa omaan työaikaan ja työvuorotoiveisiin.

Johtajuuden näkökulma ja sen vaikutus perehdyttämiseen nousi esiin Lindforsin ym. (2018) tutkimuksessa. Perehdyttäjien käsitysten mukaan kannustava ja työntekijöitä tukeva johtajuus edesauttaa perehdyttämisen onnistumista. Inhimillinen johtajuuskulttuuri on tärkeä tekijä rekrytoinnissa, työtyytyväisyydessä ja työssä pysymisessä, kun taas joustamaton johtamiskulttuuri vaikuttaa kielteisesti perehdyttämiseen sekä edellä mainittuihin tekijöihin. Riittävät työmahdollisuudet, uuden työntekijän luottamus yksikön ammatilliseen osaamiseen sekä pääsy osaksi työyhteisöä ja päätöksentekoa vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen. Kyseiset tekijät vaikuttavat myös työntekijän näkemykseen organisaatiosta houkuttelevana työpaikkana. Organisaation ja esihenkilön tulee huolehtia myös perehdyttäjien hyvinvoinnista, jotta he jaksavat toteuttaa laadukasta perehdyttämistä.

Jeffrey ym. (2023, ss. 5732–5733) ovat tutkineet miten johtajuudella voidaan tukea vastavalmistuneita hoitajia. Esiin nousi kolme teemaa. 1) Ihmisten tukeminen, joka tarkoittaa perehdyttämistä ja huolehtimista siitä, miten työyhteisö ottaa uuden työntekijän vastaan. Hyvät suhteet kollegoihin lisäävät työntekijän tehokkuutta ja edistymistä sekä

vähentää aikomusta jättää ammatti. 2) Kannustava työympäristö, johon kuuluu positiivinen kulttuuri työyhteisössä sekä esimerkiksi työnjako ja resurssit. Positiivinen työympäristö mahdollistaa turvallisen oppimisen ja antaa työntekijälle rohkeutta kysyä neuvoa. Pääsy osaksi tiimiä vahvistaa myös luottamusta omaan päätöksentekoon. Esihenkilön on tärkeää valmistautua uuden työntekijän tuloon ennakkoon. 3) Oppimisen tukeminen, joka tarkoittaa uuden työntekijän työtaakan huomioimista, vahvaa johtajuutta, hyvää tiimityötä, laadukasta perehdytysohjelmaa ja osaavia perehdyttäjiä.

4 Opinnäytetyön toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemuksia tai näkemyksiä, jotka ovat aina omakohtaisia, tässä tapauksessa esihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisen toimintamallista sekä näkemyksiä perehdyttämisen kehittamisestä ja työntekijöiden sitouttamisesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada selville tutkittavien näkökulma ja heidän omat kuvauksensa koetusta todellisuudestaan. Tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti tutkimaan ihmisen ajatuksia, tunteja, käsityksiä ja tulkintoja erilaisista asioista, jotka ovat yleensä syntyneet oman kokemuksen kautta. Jotta kokemuksia voi ymmärtää, tulee niitä tutkia juuri sellaisina kuin ihmiset ovat ne kokeneet. (Vilka, 2021a, s. 118; Juuti & Puusa, 2020, s. 81).

Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla tutkija tekee analyysia, jonka avulla hän puolestaan tekee tulkintoja. Tulkinta ja kokemusten ymmärtäminen tarkoittaa olennaisten piirteiden löytämistä pyrkimällä näkemään ilmiötä sisältäpäin. Tutkijan tulee pyrkiä lähelle tutkittavia, jotta hänellä olisi mahdollisuus ymmärrykseen sekä käsityksen saamiseen muun muassa tutkittavien tarkoituksista, oivalluksista, ratkaisuehdotuksista, huolista, toiveista ja myös rajoituksista. Tulkinna avulla voidaan näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta sellaisia asioita, joista ei saada tietoa havainnoimalla. Tulkinna avulla opinnäytetyössä luodaan tietoa perehdyttämisen toimintamallin käytöstä ja jatkokehittämisen tarpeista. (Vilka, 2021a, s. 118, 120; Juuti & Puusa, 2020, ss. 81–82).

4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten kehittämisprojektissa luotu perehdyttämisen toimintamalli on otettu Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelulinjan sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueen vuodeosastoilla käyttöön.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisen jatkokehittämiseen. Tietoa kerätään seuraavien tutkimuskysymysten avulla.

1. Miten esihenkilöt arvioivat perehdyttämisen toteutumista yksiköissä?
2. Miten perehdyttämistä tulisi esihenkilöiden mielestä edelleen kehittää?
3. Miten esihenkilöt näkevät, että työntekijöiden sitoutumista voitaisiin perehdyttämisen avulla vahvistaa?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön aineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla. Haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa yleisin käytetty aineiston keruutapa. Haastattelua voidaan pitää keskusteluna, jolla on tavoite ja se toteutuu tutkijan aloitteesta. Tutkija johdattelee keskustelua ja hänen on mahdollista ohjata sitä tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan.

Haastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus pyytää tarkennuksia tutkittavilta henkilöiltä, mikä tuo joustavuutta tutkimusmenetelmään. Haastattelu on vuorovaikutteista ja se kohdistuu henkilön ajatuksiin, kokemuksiin, odotuksiin ja mieltymyksiin. Haastattelussa pyritään saamaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa aiheesta. (Puusa, 2020a, s. 103, 106–107).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Valitsin tämän haastattelutavan, koska opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää tarkkaan, miten perehdyttämisen toimintamalli on otettu käyttöön ja miten sitä toteutetaan.

Haastattelukysymykset oli suunniteltu etukäteen, mutta niitä ei välttämättä tarvinnut käydä läpi tietyssä järjestyksessä, eikä niihin ollut valmiita vastausvaihtoehtoja vaan tutkittavat vastasivat niihin vapaasti. Haastattelut etenivät lopulta hyvin systemaattisesti samassa järjestyksessä. Lisäksi haastattelurunkoon oli mietitty valmiiksi apukysymyksiä, joiden avulla pystyin tekemään tarkennuksia. Apukysymyksiä käytin jokaisessa haastattelussa.

Puolistrukturoidun haastattelun avulla on mahdollista saada kaikilta haastateltavilta näkemykset tutkimuksen keskeisiin aiheisiin kuitenkin haastateltavien omin sanoin kuvailtuna. Näiden kuvauksien kautta puolistrukturoidulla haastattelulla voidaan aineistosta saada esiin sellaisiakin asioita mitä tutkija ei ole osannut etukäteen ottaa huomioon. (Puusa, 2020a, ss. 111–112).

4.2.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksessa haastateltiin Sisätautien, keuhko, iho- ja allergiasairauksien vuodeosastojen osastonhoitajat sekä sisäisten sijaisten yksikön osastonhoitaja. Munuaiskeskuksessa toimii kaksi osastonhoitajaa, joista toinen osallistui haastatteluun. Haastatteluja kertyi yhteensä kahdeksan. Näiden henkilöiden valinta tutkimuskohteeksi oli tarkoituksenmukaista, sillä heillä on yksiköiden esihenkilöinä ja perehdyttämisen kokonaisuuden vastuuhenkilöinä parhain kokemus ja tieto siitä, miten uusi toimintamalli on yksiköissä otettu käyttöön. Lisäksi heillä on kokemusta mallin käyttökelpoisuudesta sekä mahdollisista syistä käyttöönoton epäonnistumisen tai toteutumattomuuden taustalla. Tutkimusten mukaan esihenkilön rooli ja johtajuus on merkittävä työyhteisön hyvinvoinnissa ja työntekijöiden sitoutumisessa. (Juuti & Puusa, 2020, s. 84). Haastatelluille lähetettiin saatekirje ja tietosuojailmoitus sähköpostilla. Haastattelujen ajankohdat sovittiin sähköpostitse kalenterikutsun avulla, jotka esihenkilöt hyväksyivät. Haastattelut nauhoitettiin tutkijan puhelimeen ladatun sovelluksen avulla. Lyhin haastattelu kesti 8:42 minuuttia ja pisin 30:05 minuuttia. Keskimääräinen aika oli 16:39 minuuttia.

4.2.2 Aineiston analyysi

Analyysin tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta mielekäs kokonaisuus, joka toimii perustana onnistuneelle, perustellulle tulkinnalle ja tutkijan tekemille johtopäätöksille tutkittavasta ilmiöstä. Analyysi on keino, jonka avulla aineistoa jäsennellään tulkintaa varten. (Puusa, 2020b, ss. 148–149). Opinnäytetyön tutkimusaineisto analysoitiin kahdella eri menetelmällä. Tutkimuskysymykseen yksi käytin teorialähtöistä eli deduktiivista analyysiä. Tutkimuskysymyksiin kaksi ja kolme käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Analyysiä tehdessä huomioin aineiston jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla kokonaan. Ensin litteroin nauhoitetut haastattelut sanatarkasti Word-dokumenteiksi. Tutustuin aineistoon

lukemalla sen useaan kertaan kokonaiskuvan saavuttamiseksi. Lukukertojen aikana tarkastelin vastausten laatua, sisältöä ja eri näkökulmia.

Sisällönanalyysin avulla tieto saadaan järjestettyä tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen keskeistä sisältöä. Aineistoon tutustumisen jälkeen tarkastelin aineistoa yksityiskohtaisemmin ja pelkistin aineiston alkuperäisiä lauseita yksittäisiksi ilmaisuiksi. Näin hajanaisesta aineistosta saatiin selkeä ja yhtenäinen kokonaisuus. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ohjasivat aineiston pelkistämistä eli pyrin löytämään aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Pelkistämisen jälkeen ryhmittelin ilmaukset samankaltaisuuden periaatteella. Samaa tarkoittavat tai samankaltaiset ilmaisut yhdistin samaan alaluokkaan ja nimesin luokan käsitteellä, joka kuvaa ryhmän sisältöä. Yhdistin samankaltaisia alaluokkia ja niistä muodostin pääluokat, jotka jälleen nimesin. (Puusa, 2020b, ss. 151–154; ks. myös Vilkka, 2021a, s. 164). Taulukossa 1 on kuvattuna esimerkki aineistolle tehdystä sisällönanalyysistä (Taulukko 1, Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen, Liite 4).

Teorialähtöistä eli deduktiivista analyysimenetelmää käytetään, kun halutaan testata jotakin olemassa olevaa mallia tai teoriaa uudessa kontekstissa tai halutaan tarkastella aiempaa tutkimusta uudessa ympäristössä. Teorialähtöisessä analyysissä ensimmäisenä tulee luoda luokittelumatriisi, joka perustuu aiempaan tutkimukseen, malliin, teoriaan tai tietoon. Tässä opinnäyteyössä luokittelumatriisi perustuu kehittämisprojektissa luotuun perehdyttämisen toimintamalliin (Kuva 2, Luokittelumatriisi, s. 26). Matriisiin on koottu keskeiset asiat toimintamallista mitkä näkyvät myös haastattelukysymyksissä. Tämän jälkeen poimin tutkimusaineistosta kaikki pelkistetyt ilmaukset, jotka kuuluvat kuhunkin luokittelumatriisin kohtaan. (Elo ym., 2022, ss. 221–223). Samankaltaiset ilmaukset kokosin alaluokkiin. Taulukossa 2 on esimerkki teorialähtöisestä analyysistä (Taulukko 2, Perehdyttämisen arviointi esihenkilöiden toteuttamana, Liite 5). Analyysistä poikkeuksena on luokittelumatriisin osa, joka käsittelee perehdyttämisyksikön aikaa ja rakennetta. Jokaisesta yksiköstä on erilainen ja omanlainen tarkka kuvaus, miten rakenne heillä toteutuu, joten niistä keräsin luokittelumatriisiin vain pelkistetyt ilmaukset, enkä jatkanut analyysiä alaluokkien muodostamisella.

Kuva 2. Luokittelumatriisi



5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen keskeiset tulokset. Aluksi käyn läpi perehdyttämisen toimintamallin toteutumista esihenkilöiden arvioimana. Perehdyttämisen aikaa ja rakennetta koskevat tulokset on kerrottu ensimmäisenä ja sen jälkeen luokittelumatriisiin muut osiot esitellään yksitellen omana alalukunaan. Lopuksi esitellään perehdyttämisen kehittämistarpeet ja perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen.

5.1 Perehdyttämisen toimintamallin toteutuminen

Aineistosta selviää, että perehdyttämisen toimintamalli on otettu osittain hyvin käyttöön sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueen vuodeosastoilla, mutta kaikilta osin toimintamallin osiot eivät toteudu sellaisena kuin ne on suunniteltu. Parhaiten toimintamalli toteutuu, kun tarkastellaan perehdyttämisjakson rakennetta ja siihen käytettyä aikaa. Kaikissa yksiköissä toteutuu toimintamallissa ohjattu perehdyttämisen minimiaika viisi päivää. Kahdessa yksikössä aikaa perehdyttämiseen annetaan kaksi viikkoa,

mutta tilanteen mukaan toisessa yksiköistä se voi olla myös jotakin 5–10 päivän väliltä. Sisäiset sijaiset perehtyvät kuhunkin yksikköön viisi päivää, jolloin kokonaisperehdytysaika on seitsemän viikkoa.

Perehdyttämisjakson ensimmäisen päivän rakenteessa on jonkin verran vaihtelua. Puolet esihenkilöistä suunnittelee perehdyttämisen niin, että uusi työntekijä ei ole ensimmäisenä päivänä hoitotyössä vaan toimintamallin mukaisesti hän saa perehdytystä esihenkilöltä ja mahdollisesti myös perehdyttäjältä yleisistä asioista sekä tutustuu organisaatioon, osastoon ja niiden toimintaan. Lisäksi yhdessä yksikössä ensimmäinen päivä käytetään pelkästään yleisiä asioita varten siinä tapauksessa, jos työntekijä ei ole käynyt esihenkilön luona etukäteen ja yhdessä yksikössä näin pyritään toimimaan, mikäli uusi työntekijä ei ole aiemmin ollut kyseisessä sairaalassa töissä. Kaikissa yksiköissä esihenkilö käy työntekijän kanssa läpi esihenkilön vastuulle kuuluvia asioita, jotka liittyvät esimerkiksi työsuhteeseen ja henkilöstöasioihin. Lisäksi aikaa voidaan käyttää työnantajan edellyttämien verkkokoulutuksien suorittamiseen. Loput päivät perehdyttämisjaksosta työskennellään kaikissa yksiköissä työparina perehdyttäjän kanssa hoitotyössä. Vaihtelua on myös siinä, onko perehdyttämisjaksolle systemaattisesti sisällytetty eri vastualueiden perehdyttämistä, esimerkiksi turvallisuuskävely ja laitteet, vai perehdytetäänkö niihin myöhemmin tilanteen mukaan. Vain kaksi esihenkilöä toi ilmi, että näitä suunnitellaan etukäteen perehdyttämisjaksolle. Lääkehoidon perehdyttämisestä vastaa perehdyttäjän lisäksi farmaseutti niissä yksiköissä, joissa käytetään älylääkekaappia.

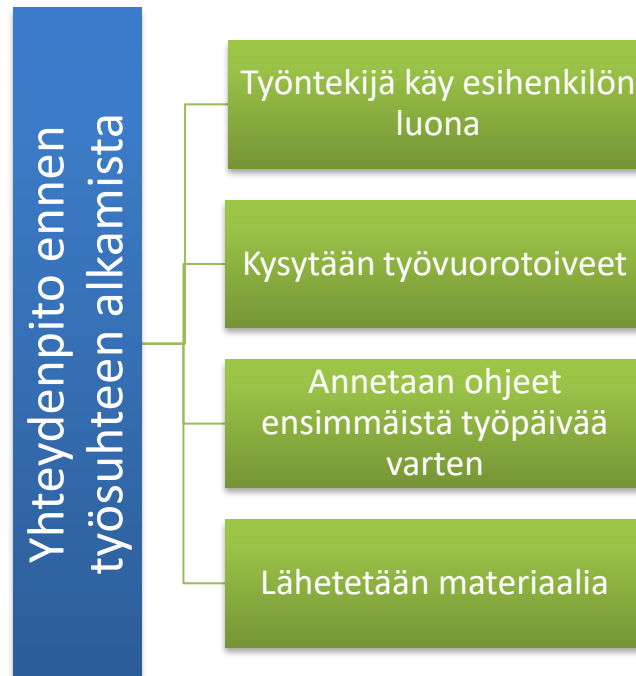
Perehdyttämisen tueksi suunniteltu muistilista on kattavasti käytössä, samoin kuin yksikön päiväohjelma. Koska toimialueen yhteisessä muistilistassa ei ole voitu huomioida yksiköiden erityispiirteitä, yksiköissä voi olla rinnalla muistilista erikoisalan osaamiseen liittyen, mikä oli toimintamallissa tarkoituskin.

5.1.1 Yhteydenpito työntekijään ennen työsuhteen alkamista

Lähes kaikki esihenkilöt kertoivat tapaavansa uuden työntekijän ennen työsuhteen alkua. Tapaamisessa yleensä esitellään jo osastoa ja kerrotaan pääperiaatteita sen toiminnasta sekä käydään alustavasti yleisiä työsuhteeseen liittyviä asioita läpi. Esihenkilöt pitävät työntekijöihin yhteyttä puhelimitse ja viesteillä kysyäkseen työvuorotoiveita sekä

lähettääkseen ennakkomateriaalia ja ohjeita ensimmäistä työpäivää varten. (Kuva 3, Yhteydenpito ennen työsuhteen alkamista, s. 28).

Kuva 3. Yhteydenpito ennen työsuhteen alkamista



Osa esihenkilöistä kysyy työntekijältä ennakkoon työvuorotoiveita jo perehdyttämisjaksolle. Ensimmäistä työpäivää varten esihenkilöt lähettävät ohjeita esimerkiksi mihin työntekijä tulee ja mistä hän saa työvaatteet. Ennakkomateriaalin lähettämässä on paljon vaihtelua esihenkilöittäin. Esihenkilöistä kolme lähettää yksikön esitteen etukäteen ja neljä perehdyttämisen muistilistan. Yksittäisiä mainintoja sai työvuorosuunnittelun ohjeet, tervetulokirje, lääkehoidon perehtymismalli, yksikön laaja päiväohjelma ja pyyntö tutustua etukäteen yleisimpiin yksikössä hoidettaviin sairauksiin. Kaksi esihenkilöä kertoi antavansa ennakkomateriaalia, mikäli uusi työntekijä sitä toivoo ja yksi sen verran mitä uusi työntekijä haluaa etukäteen niihin tutustua.

5.1.2 Uuden työntekijän tukeminen perehdyttämisjakson jälkeen

Vastauksista muodostui kaksi alaluokkaa, jolla uutta työntekijää pääsääntöisesti tuetaan varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen: rohkaistaan häntä kysymään neuvoa ja kysytään

häneltä kuulumisia. Lisäksi esihenkilöt kuvailivat muita yksittäisiä tapoja antaa tukea. (Kuva 4, Uuden työntekijän tukeminen perehdyttämisjakson jälkeen, s. 29).

Kuva 4. Uuden työntekijän tukeminen perehdyttämisjakson jälkeen

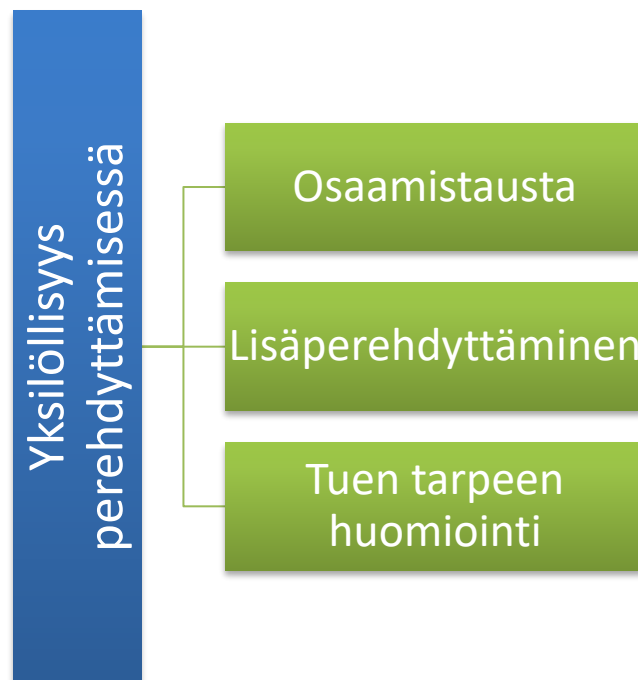


Uutta työntekijää tuetaan siihen, ettei hänen tarvitse olla yksin vaan rohkaistaan kysymään neuvoa herkästi kollegoilta. Esihenkilöt kokevat, että kaikki työntekijät yksikössä ovat velvollisia auttamaan. Uudelta työntekijältä kysellään kuulumisia, miten työssä sujuu, onko hän saanut apua ja onko jotakin asiaa mihin pitäisi palata. Vastauksista nousi lisäksi yksittäisiä tapoja uuden työntekijän tukemiseen. 1) resursointi, jolloin uudelle työntekijälle voidaan ensimmäisinä päivinä jakaa vähemmän potilaita vastuulleen 2) vuorokohtainen työnjako, jossa huomioidaan potilaiden hoitoisuus 3) vuorovastaavan tuki ja 4) pyydetään uusi työntekijä mukaan porukkaan esimerkiksi kahvitaulle 5) tarvittaessa nimetään työntekijälle tukihenkilö vuorokohtaisesti. Yksiköissä, joissa on kahden viikon perehdyttäminen, ei nimetylle tukihenkilölle esihenkilöiden kokemuksen mukaan yleensä ole enää tarvetta perehdyttämisjakson jälkeen. Yhdessä yksikössä on käytössä jatkuva työparityöskentely, jolloin työpari on tukena työvuorossa.

5.1.3 Yksilöllisyyden huomioiminen perehdyttämisessä

Esihenkilöillä kaksi eniten käytettyä tapaa yksilöllisyyden huomioimiseen perehdyttämisessä ovat työntekijän osaamistaustan huomioiminen ja mahdollinen lisäperehdyttäminen. Lisäksi esihenkilöt pyrkivät huomioimaan uuden työntekijän tuen tarpeen. (Kuva 5, Yksilöllisyys perehdyttämisessä, s. 30).

Kuva 5. Yksilöllisyys perehdyttämisessä



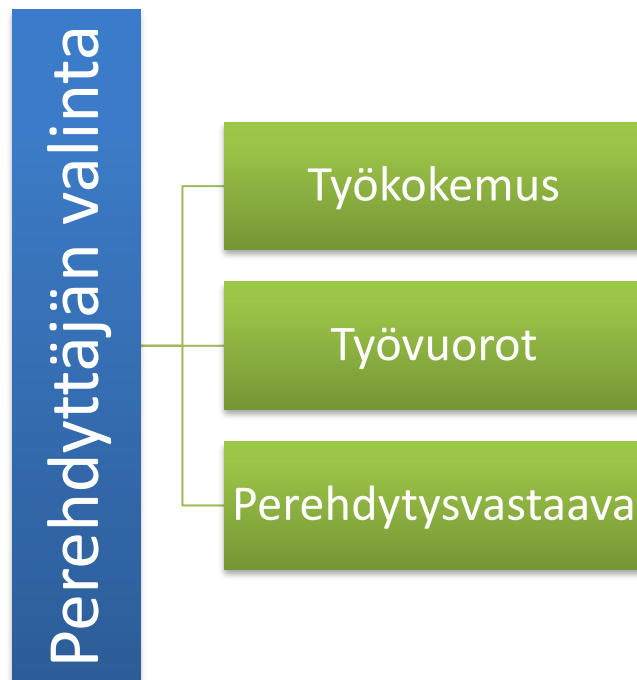
Vastauksista käy ilmi, että yksilöllisyyttä huomioidaan lähinnä esihenkilön antamassa perehdytyksessä uuden työntekijän osaamistaustan sekä työkokemuksen mukaan ja yksilöllisyys jää vähemmälle huomiolle hoitotyössä perehdyttäjän kanssa. Esihenkilön kanssa katsotaan, mitkä asiat ovat jo tuttuja ja voidaan käydä kevyemmin läpi sekä mitkä asiat ovat uusia, jotka käydään läpi perusteellisemmin. Lähes kaikki esihenkilöt kertoivat huomioivansa yksilöllisyyttä niin, että uudelle työntekijälle annetaan tarvittaessa lisää perehdytystä joko jostakin tietystä osa-alueesta tai perehdyttämisaikaa jatkamalla. Työparityöskentelyä voidaan käyttää, mikäli uuden työntekijän on heti perehdytyksen jälkeen vaikeaa ottaa omia potilaita vastuulle ja myös esihenkilö voi antaa lisäohjausta tarvittaessa. Yksilöllisyys voi näkyä vasta myöhemmin, kun tiedetään mitä tietoa ja tukea työntekijä tarvitsee ja mitkä ovat hänen vahvuutensa. Uuden työntekijän tuen tarpeen huomiointi nousikin vastauksissa kolmanneksi tavaksi huomioida yksilöllisyyttä. Yksittäisiä mainintoja oli lisäksi 1) esihenkilön

tiedottaminen työyhteisössä, jotta työntekijät tietävät ketä uusia työntekijöitä on tulossa ja millaisella työkokemuksella 2) panostaminen työntekijöihin, jotka eivät ole aiemmin työskennelleet kyseisessä sairaalassa ja 3) uusi työntekijä voi toimia itsenäisemmin jo varhaisemmassa vaiheessa, mikäli onkin ollut vastaavalla osastolla aiemmin tai on muuten varma työskentelyssään. Yksi esihenkilö vastasi muokkaavansa perehdytysrunkoa yksilöllisen tarpeen mukaan, kun on käyty läpi työntekijän osaamistausta ja osaamistarve.

5.1.4 Perehdyttäjän valinta ja osaaminen

Esihenkilöiden kuvaamana perehdyttäjän valintaan vaikuttaa ensisijaisesti työkokemus. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijöiden työvuorot ja perehdytyksen vastuutehtävä. (Kuva 6, Perehdyttäjän valinta, s.31).

Kuva 6. Perehdyttäjän valinta



Suurin osa esihenkilöistä vastasi, että perehdyttäjiksi valitaan yksikön kokeneimpia hoitajia. Kahdessa yksikössä kriteeri oli väljempi, vähintään vuoden tai jonkin aikaa yksikössä töissä ollut hoitaja voi perehdyttää uutta työntekijää. Myös työntekijöiden työvuorot vaikuttavat perehdyttäjän valintaan ja lisäksi esihenkilö saattaa käyttää omaa arviotaan perehdyttäjän sopivuudesta tehtävään. Kahdessa yksikössä pyritään siihen, että joku yksikön

perehdytysvastaavista toimii perehdyttäjänä. Toisessa näistä yksiköistä on kaksi perehdytysvastaavaa, jotka ensisijaisesti ottavat vastuun uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä ja toisessa yksikössä on isompi tiimi, josta perehdyttäjä pyritään valitsemaan. Yksi esihenkilö mainitsi huomioivansa valinnassa myös sen, jos työntekijä tykkää perehdyttää ja perehdyttäminen sujuu häneltä luontevasti.

Se, että perehdyttäjä olisi sama henkilö koko perehdyttämisyksikön ajan, koettiin vaikeaksi toteuttaa. Osa esihenkilöistä kertoi pyrkivänsä siihen, että ainakin muutama päivä olisi saman henkilön kanssa.

Esihenkilöt kokevat, että perehdyttäjien osaaminen riittää keskimäärin tai hyvin perehdyttämiseen, kun perehdyttäjiksi valitaan kokeneita työntekijöitä. Muutama yksittäinen palaute oli tullut uusilta työntekijöiltä, että perehdyttäjän osaaminen ei ollut riittävällä tasolla. Eräs esihenkilö kuvaili haasteeksi sen, että monesti perehdyttäjä perehdyttää myös asennetta ja miten saada muutettua se vain työn perehdytykseksi. Perehdyttäjän persoonan koetaan tuovan vaihtelua perehdyttämiseen, mutta kuitenkin niin, että osaaminen keskimäärin riittää perehdyttämiseen. Hiljaisen tiedon siirtoon ja erikoisalaosaamisen syvempään opettamiseen tarvitaan pidempää työkokemusta.

5.1.5 Perehdyttämisen arviointi

Ainoastaan yhdessä yksikössä perehdyttämistä arvioidaan systemaattisesti perehdytyksen arviointikeskustelun avulla. Lisäksi aineistosta muodostui kolme muuta alaluokkaa, millä tavoin esihenkilöt arvioivat perehdyttämistä. (Kuva 7, Perehdyttämisen arviointi, s. 33).

Kuva 7. Perehdyttämisen arviointi

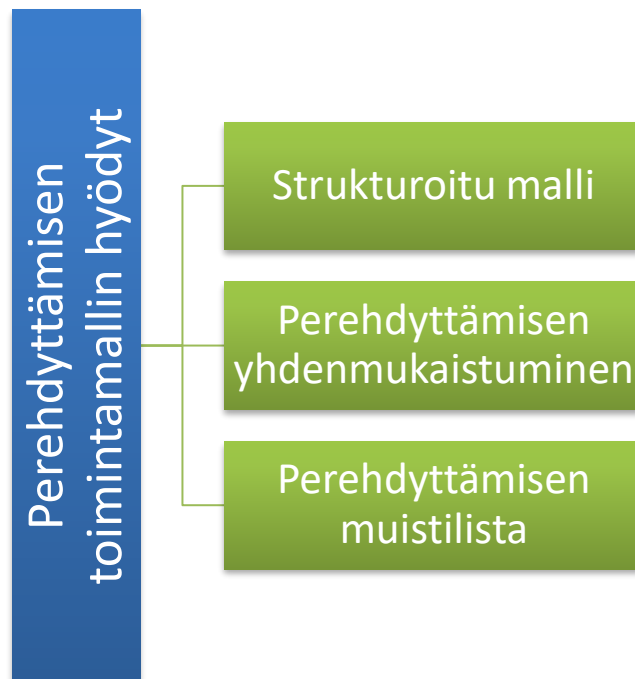


Esihenkilöt kertoivat arvioivansa perehdyttämistä pääsääntöisesti jututtamalla vapaamuotoisesti työn lomassa uusia työntekijöitä siitä, miten heillä sujuu, ovatko he saaneet riittävästi perehdytystä, miten viihtyvät ja onko jotakin missä tarvitsevat lisäohjausta. Lisäksi esihenkilöt kertoivat tekevänsä arviota henkilökunnalta saadun palautteen perusteella sekä kyselemällä perehdyttäjiltä, miten uudella työntekijälle heidän näkökulmastaan sujuu. Kolmas tapa arvioida perehdyttämistä on arvioida, miten uusi työntekijä selviää arjen työstä ja mitä huomioita sieltä nousee esiin. Esihenkilöistä neljä kokee arvioinnin toteutuvan huonosti ja kun arviointiin ei ole valmista kaavaa, joitakin työntekijöitä tulee huomioitua vähemmän ja toisia enemmän.

5.1.6 Perehdyttämisen toimintamallin hyödyt ja haasteet

Toimintamallin hyödyistä muodostui kolme alaluokkaa: strukturoitu malli perehdyttämiseen, perehdyttämisen yhdenmukaistuminen sekä perehdyttämisen muistilista (Kuva 8, Perehdyttämisen toimintamallin hyödyt, s. 34).

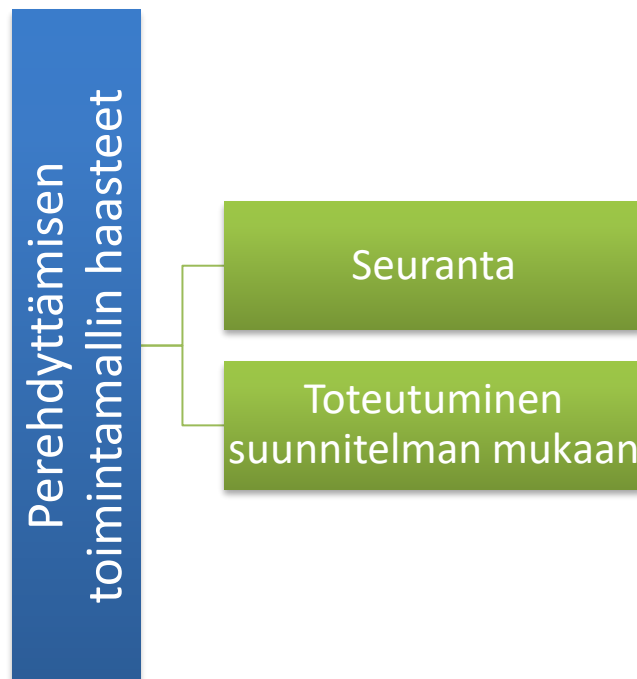
Kuva 8. Perehdyttämisen toimintamallin hyödyt



Esihenkilöt kokevat strukturoidun perehdyttämisen mallin tärkeänä, jolloin perehdyttämisen kokonaisuus on kirjattuna, perehtyjä tietää mitä hänen tulee hallita ja esihenkilö sekä perehdyttäjä puolestaan tietävät, mitä he voivat uudelta työntekijältä vaatia. Hyötynä nähdään myös perehdyttämisen ja toimintamallien yhdenmukaistuminen yksiköiden välillä sekä yhtenäinen perehdyttämisen minimitaso yksiköissä. Se, että kaikki yksiköt toimivat samalla tavalla, tuo selkeyttä perehdyttämiseen ja sen suunnitteluun. Vaikka perehdyttämisen muistilista on pitkä, sen koetaan ohjaavan hyvin perehdyttämistä. Muistilista on hyvä työkalu myös esihenkilölle itselleen. Lisäksi muistilista auttaa siinä, että kaikki asiat tulee huomioitua ja niihin voi myös palata. Vastauksissa mainittiin myös vuorokohtaiset toimintamallit (yksikön päiväohjelma), jota on hyödynnetty myös keikkatyöläisille ja opiskelijoille, muistilistassa olevat linkit ohjeisiin, valmis listaus ja linkit työnantajan edellyttämistä koulutuksista sekä se, että toimintamallissa perehtyjä on nostettu keskiöön.

Perehdyttämisen toimintamallin haasteista nousi esiin erityisesti perehdyttämisen seuranta ja perehdyttämisen toteutuminen suunnitelman mukaan (Kuva 9, Perehdyttämisen toimintamallin haasteet, s. 35).

Kuva 9. Perehdyttämisen toimintamallin haasteet

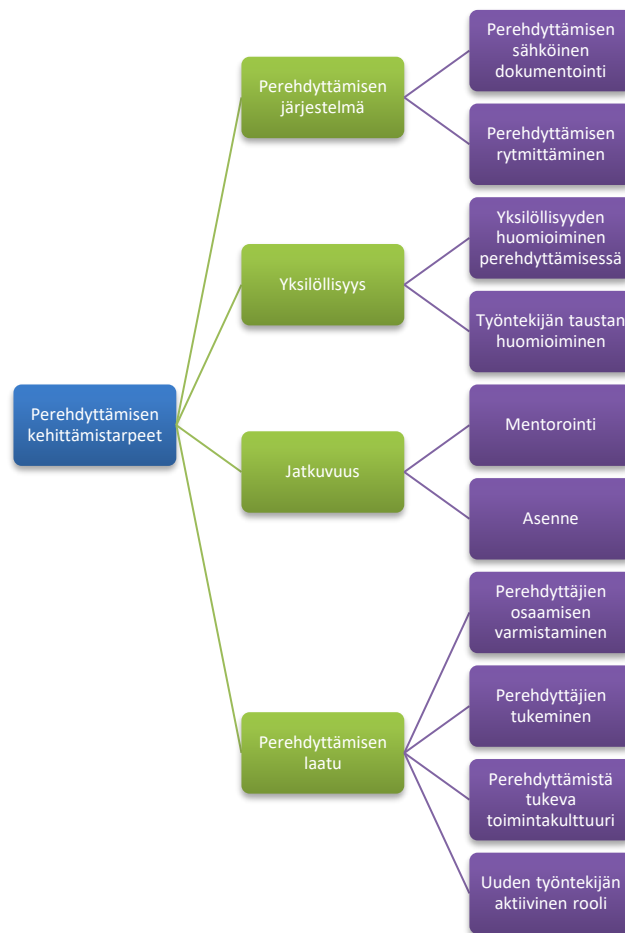


Osa esihenkilöistä kokee perehdyttämisen seurannan haastavaksi nykyisessä toimintamallissa. Esiin nousi erityisesti perehdyttämisen dokumentoinnin puutteet, jotka vaikeuttavat seuraamista ja uuden työntekijän osaamisen varmistamista. Eräs esihenkilö koki tähän liittyen myös perehdyttämisen kokonaisuuden hallinnan haastavaksi. Haasteeksi esihenkilöt kertoivat myös saada perehdyttäminen toteutumaan täysin suunnitelman mukaan, ja tämä liittyi yksikössä tapahtuviin äkillisiin muutoksiin esimerkiksi sairauspoissaolojen vuoksi. Yksittäisiä mainintoja olivat lisäksi haaste saada työvuorot sopimaan perehtyjän ja perehdyttäjän kanssa sekä se, että perehdyttäjä ei ole välttämättä ehtinyt keskustella riittävästi perehtyjän kanssa hänen osaamisestaan.

5.2 Perehdyttämisen kehittämistarpeet

Perehdyttämisen kehittämiseen liittyvistä tarpeista muodostui neljä pääluokkaa: perehdyttämisen järjestelmä, yksilöllisyys perehdyttämisessä, perehdyttämisen jatkuvuus ja perehdyttämisen laatu (Kuva 10, Perehdyttämisen kehittämistarpeet, s. 36).

Kuva 10. Perehdyttämisen kehittämistarpeet



5.2.1 Perehdyttämisen järjestelmä

Esihenkilöt toivovat perehdyttämisen dokumentoinnin kehittämistä ja useissa vastauksissa nousi esiin tarve sähköisestä dokumentoinnista. Esihenkilöt kokevat, että paperista perehdyttämislomaketta on vaikea saada työntekijöiltä takaisin eikä kuittaukset lomakkeeseen toteudu. Ilman asianmukaista dokumentaatiota perehdyttämisen etenemisen seuranta ja osaamisen varmistaminen on vaikeaa. Sähköinen dokumentointi vahvistaisi perehtyjän omaa vastuunottoa oppimisestaan, kun hänen tulisi kuitata asiat, joihin on perehtynyt. Dokumentointi auttaisi esihenkilöä hallitsemaan perehdytyksen kokonaisuutta.

Ja sit mä toivoisin sähköstä muotoa, henk.kohtaisesti mä en saa ikinä keltään takasin mitään papereita.

Mun mielestä sen pitäis olla sähkösenä, et me saahaan sinne myös vaadittua ne työntekijän sähköset kuittaukset.

Sähkönen, joo ehdottomasti. Et se pitäis pystyä niinku niin tarkasti dokumentaatioo tehdä siitä, niin että se velvoittaisi sitä työntekijää niinkun tietyllä tavalla laittamaan ne, että se ei oo kukaan muu.

Perehdyttämisen materiaalia koetaan olevan paljon mikä voi aiheuttaa haasteita esihenkilölle ja perehtyjälle. Perehdyttämistä olisi hyvä rytmittää jakamalla materiaalia työntekijälle jo ennakkoon ja pilkkoa perehdyttämisessä jaettua tietoa osiin.

Toki se, että sitä paperiahan on aika paljon, että se on ehkä mulle semmonen haasteellinen, että mikä mun mielestä taas sit luo sitä, että minkä takia sitä etukäteismatskua olis hyvä antaa, että sitten se kaikki materiaali ei olis siinä samassa hetkessä.

Ja sitte ehkä semmonen, että niitä pitäis enemmän pystyä palastelemaan, että käydään nyt nää asiat läpi ja palataan näihin, sitte seuraavat asiat käytäski vähän myöhemmin.

5.2.2 Yksilöllisyys perehdyttämisessä

Esihenkilöt kokevat, että yksilöllisyyttä tulisi kehittää perehdyttämisessä. Uusien työntekijöiden taustaan ja osaamiseen tulisi tutustua jo ennakkoon ja ne tulisi ottaa paremmin huomioon perehdyttämisen suunnitelmaa tehdessä. Erityisesti vastavalmistuneita sairaanhoitajia tulisi tukea enemmän työsuhteen alussa, mikä auttaa myös sairaanhoitajan identiteettiin kasvamisessa.

Ehkä enemmän viä sitä yksilöllisyyden huomiointia, koska ei mitenkään kaikki ihmiset mee sen saman kaavan mukaan.

Ihan ihannetila olis niin varmaan se tietysti vielä se yksilöllisyyden huomioiminen, et...pystyis vielä niinku enemmän sitä yksilöllisyyttä kehittämään.

Sitä, että tutustutaan niinku ennakkoon siihen osaamisen ja muuhun, niin ne varmaan on semmosia eniten kehitettäviä ja huomioitavia.

5.2.3 Perehdyttämisen jatkuvuus

Esihenkilöt nostivat kehittämisehdotuksissa esiin mentoroinnin, joka toisi jatkuvuutta perehdyttämiseen ja turvallisuutta uudelle työntekijälle, kun hän saisi pitkäjänteisemmin ohjausta ja tukea. Mentorointi nähdään tärkeänä, vaikkakin osittain haasteellisena vuorotyössä. Mentorointiin tulisi varata aikaa ja resurssia yksikössä. Lisäksi tuotiin esiin, että perehdyttämisen yhdyshenkilö voisi muutaman kuukauden kuluttua perehdyttämisestä arvioida työntekijän kanssa perehdyttämisen toteutumista.

Sit semmosta niinku oikeeta mentorointia, että mikä ois semmosta pitkäjänteisempää...niin et sulla olis se joku, et sä vaikka kuukauden kohalla just käytäs niitä asioita ja et se vois olla koko vuoden tämmönen mentorointipari ja heille allokoitais ihan aikaa.

Ja sit tietysti toi mentoriasia on kyllä semmonen aika tärkeä, vuorotyössä se on vähän haasteellinen, mutta kuitenkin, että se vois tuoda semmosta niinkun turvallisuudentunnetta tai mikä se sitte oliskaan niin sille perehtyjälle.

Perehdyttämisen jatkuvuuteen tarvittaisiin myös asennetta, ettei perehtyminen ole valmis viikon tai kahden jälkeen vaan että se ottaa aikaa ja sitä voisi vielä korostaa.

5.2.4 Perehdyttämisen laatu

Perehdyttämisen laatua voitaisiin esihenkilöiden mielestä kehittää perehdyttäjien osaamisen varmistamisella, perehdyttäjiä tukemalla, perehdyttämistä tukevalla toimintakulttuurilla ja vahvistamalla uuden työntekijän aktiivista roolia perehdyttämisessä.

Perehdyttäjien osaaminen ja sen varmistaminen toimialueetasolla on edellytys tasalaatuiselle perehdyttämiselle. Vaikka esihenkilöt kokivatkin, että keskimäärin perehdyttäjien osaaminen riittää perehdyttämiseen niin siinä nähtiin myös kehittämisen tarvetta. Perehdyttäjien kouluttamisella voitaisiin parantaa perehdyttäjien valmiuksia ja sitä kautta perehdyttämisen

laatua. Lisäksi yksiköissä olisi hyvä olla perehdyttämisen yhdysesikö, joka tuntee perehdyttämisen rungon hyvin.

Ehkä ideaalitalanteessa meillä olisi koulutetut perehdyttäjät, jotka vastais nimenomaan niiden uusien työntekijöiden perehdyttämisestä, jolloin meillä ei olisi sitä, että jokainen perehdyttää vähän omalla laillaan vaan sit saataisiin oikeesti laadullisesti hyvää.

Ja kyl mä välillä ite oon pohtinu sitä, että onks se perehdyttäjän osaaminen riittävästi varmistettu, et onko meidän niinkun perehdytyksen sisältö tasalaatusta.

Osa esihenkilöistä pohti, olisiko parempi, jos perehdyttäjiä suunniteltaisiin lähtökohtaisesti kaksi, mikä voisi osaltaan parantaa perehdyttämisen laatua, kun perehdyttäjiä on eri taitoisia, erilaisilla työskentelytavoilla ja erilaisia persoonia.

Toisaalta se ei oo hyväkä välttämättä, että kaikki päivät on saman henkilön kanssa, että koska on vähän erilaisia työntekijöitä tietenkin niin niin ihan hyvä, että on vähän erilaisia työskentelytapoja.

Toki taas sitte jos perehdyttää yks henkilö vaikka sitten välttämättä ei sitten osaiskaan perehdyttää niin hyvin, sen takia voi olla hyvä, että sitte semmosta vaihteluakin siinä on. Että en mä tiedä sitten, mietin että voiskohan ajatella että olisi sit se kaks perehdyttäjää sitte sovitusti, vähän niinkun opiskelijoilla on.

Koulutuksella voidaan myös tukea perehdyttäjiä heidän tekemässään työssä.

Perehdyttämisväsyyntä voidaan ehkäistä huomioimalla perehdyttämisvastuun jakaminen yksikössä suhteessa muihin vastuualueisiin, esimerkiksi opiskelijoiden ohjaukseen.

No varmaan niinkun sellanen, että tosiaan niinku, että nää jotka perehdyttää siellä, siellä osastolla niin niin että kuinka he niinku kokee, että onks heillä niinku valmiuksia, tarviiko lisää tukea siihen perehdyttämiseen ja kuinka paljon...Niin ehkä niinku sinne suuntaan jotaki semmosta kehittämistä tai lisäkoulutusta tai semmosta.

Mut kyl mä ymmärrän, et sit tulee sitä perehdyttämistä, jonka takia mun mielestä sitä vastuuta pitäis tietyllä tapaa jakaa jollain lailla, et jotkut ottaa koppia opiskelijoitten harjoitteluista, kun toiset taas ottaa koppia uusien työntekijöiden perehdyttämisestä jos ne menee niinku kutakuinkin tasapainossa.

Perehdyttämistä tukevalla toimintakulttuurilla voidaan vaikuttaa perehdyttämisen laatuun. Tärkeää on, että yksiköiden sisällä ohjeistukset ja toimintatavat ovat yhtenäiset, jotta jokainen uusi työntekijä saa samanlaiset ohjeet ja perehdyttäminen on siltä osin tasalaatuista. Yksiköissä tulee olla halua panostaa perehdyttämiseen. Perehdyttämiseen tulee varata riittävästi aikaa ja perehdyttämistilanteita rauhoittaa, vaikka se voikin olla haastavaa, kun muuttuvia tilanteita tulee. Toimialueella toimintakulttuuria voitaisiin kehittää järjestämällä yhteisiä perehtymistilaisuuksia uusille työntekijöille ja hyödyntää enemmän yksiköiden välistä yhteistyötä. Yhteiset tilaisuudet lisäisivät myös perehdyttämisen tasalaatuisuutta.

Ja semmonen niinkun toimintakulttuuri pitäis työyksilöissä olla, että hei me halutaan panostaa perehdyttämiseen ja meille et semmonen kulttuurin luominen itsessään osastoille on tärkeää.

Perehdyttämisen laatua voidaan lisätä myös aktivoimalla uusia työntekijöitä ottamaan aktiivinen rooli perehdyttämisessä. Uuden työntekijän tulee ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja siitä, että kaikki asiat tulee käytyä läpi.

Täytyy yrittää enemmän niinku panostaa siihen itseohjautuvuuteen ja pidät huoli, että jos tää ei toteunu tänä päivänä kun olit sairaana niin pidät huoli et se joku toinen päivä toteutuu sitte.

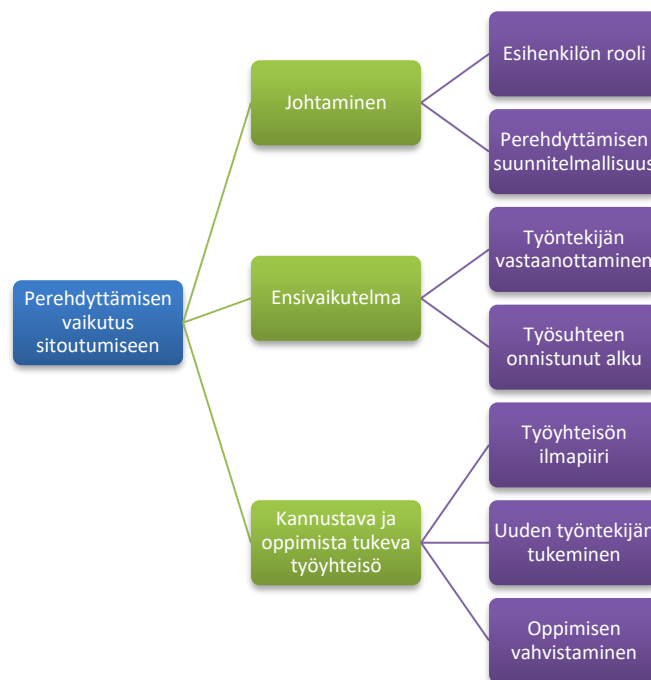
Vastuuttaminen, niinkun ja jollaki tavalla se semmosen ymmärryksen niinkun muuttaminen koska ainahan ajatellaan, tai ei aina, mutta suurimmaks osaks ajatellaan, että perehdytys on on niinku perehtyjän näkökulmasta passiivista elikkä tavallaan että se perehtyjän rooli olisi se aktiivinen rooli ja tota se vastuu hänellä on niinku siitä.

5.3 Perehdyttämisen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen

Aineistosta nousi esiin kolme tapaa, kuinka perehdyttämisen avulla voidaan vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista ja pitovoimaa (Kuva 11, Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen, s. 41). Uuden työntekijän saama ensivaikutelma yksiköstä ja työyhteisöstä on tärkeä.

Työyhteisö voi perehdyttämisen avulla parantaa sitoutumista ja pitovoimaa luomalla hyvän ilmapiirin yhteisöön, tukemalla uutta työntekijää sekä vahvistamalla hänen oppimistaan.

Kuva 11. Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen



5.3.1 Johtaminen

Esihenkilöt kokevat, että heidän roolinsa on merkityksellinen perehdyttämisessä ja työntekijän sitouttamisessa. Esihenkilön rooli korostuu jo rekrytoinnissa, kun hän valitsee työntekijöitä yksikköönsä, esihenkilöiden tulee rekrytoida asennetta. Esihenkilö on ensimmäinen, joka ottaa uuden työntekijän vastaan ja on vaikuttamassa siihen, että ihminen kokee itsensä tervetulleeksi. Esihenkilön tulee osoittaa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan ja pyrkiä luomaan hyvä suhde häneen.

Esihenkilön rooli siinä, että ihminen kokee itsensä tervetulleeksi, hänet nähdään sellaisena, kun hän on, ei odoteta liikoja, mutta ei myöskään niinkun

tavallaan annetaan niinku raameja myös sille niinku hänen olollensa ja tulollensa sinne yksikköön niin sillä on aika vahva merkitys.

Esihenkilöt ovat avainasemassa siinä, että perehdyttäminen on hyvin suunniteltu, siihen on valmistauduttu, se toteutuu suunnitelman mukaan ja työntekijät saavat tasapuolisen perehdytyksen. Turvallisuutta, positiivista kokemusta yksiköstä sekä pitovoimaa lisää, kun kaikki osapuolet tietävät etukäteen kuka toimii perehdyttäjänä ja miten perehdyttäminen etenee.

Tottakai, jos, jos tota noin sulla on hyvä fiilis siinä, et se fiilis on jo tullu hyvä, et sä meet sinne ja sä saat ohjeistuksia kun sä kysyt ja huomataan se, että hei sun tuloos on varauduttu ja siihen on panostettu ja sä tunnet jo olos tervetulleeks siinä vaiheessa ennen kun sä oot ees alottanu sen työn et suhun on otettu yhteyttä ja lähetetty matskua niin kyllä se on ihan eri asia kun sitte, että sä alo, sä tuut jonain päivänä töihin ja kaikki o vähän vinkin vonksin...niin kyl se vaikuttaa siihen.

Tavallaan tulee semmonen niinkun turvallinen olo, että sulle on, tiedetään jo heti listoista, että tää on nimetty ohjaajaksi ja, ja tiedetään mitä on, mihin perehdytetään aluks ja näin niin varmasti oleellisesti lisää sitä kokemusta ja sitä kautta sitoutumista.

5.3.2 Ensivaikutelma

Useissa vastauksissa tuli esiin, että työntekijän saamaa ensivaikutelmaa pidetään tärkeänä sitoutumista ja pitovoimaa lisäävänä tekijänä. Perehdyttämisellä ja työntekijän vastaanotolla vaikutetaan työntekijän saamaan ensivaikutelmaan organisaatiosta ja työyksiköstä. Vastauksista käy ilmi, että esihenkilöiden mielestä ensimmäiset päivät ja viikot ovat työntekijälle kokemuksena merkityksellisiä ja onnistunut työsuhteen alku sekä perehdyttämisen toteutuminen suunnitelman mukaan luovat positiivisen aloituksen työn teolle yksikössä. Se, miten työyhteisö ja esihenkilö ottavat uuden työntekijän vastaan, on lähtökohtana sitoutumiselle ja pitovoimalle. Perehdyttämisen avulla toivotetaan työntekijä tervetulleeksi ja osoitetaan, että hänet halutaan yksikköön.

Sit kun ne toteutuu oikeesti ne päivät niin tulee se semmonen tunne, että, että se tota menee ihan niinkun vaikka työhaastattelussa tai muualla on kerrottu niin, niin niin kyllähän se on, öö, semmonen, monet on siitä niinkun yllättynyt siitä, että oikeesti tää toteutu, että hän ei oo tämmöstä vaikka kokenu muualla niin se on semmone positiivinen alotus.

Mutta et kyllä se ehdottomasti sen perehtyjän kannalta on niinku semmonen tervetulo, tervetulotoivotus on ja halutaan se ihminen tänne ja halutaan se sitouttaa, että kun opetetaan ja ohjataan hänelle näitäkin asioita.

No voidaan vahvasti vahvistaa, koska mä aattelen, että se, ne ensimmäiset päivät on kuitenkin kokemuksena aika merkittäviä ja se, että miten otetaan vastaan.

5.3.3 Kannustava ja oppimista tukeva työyhteisö

Aineistosta käy ilmi, että esihenkilöt kokevat työyhteisön merkityksen perehdyttämisessä, työntekijöiden sitouttamisessa ja työhyvinvoinnissa olevan suuri. Työyhteisön tulee tarjota uudelle työntekijälle arvoja ja työyhteisön ilmapiirin tulee olla sellainen, että työyhteisöön on helppo päästä mukaan ja ilmapiiri tukee osaamista ja oppimista. Kun työntekijä pääsee mukaan työyhteisöön, hänen on mukavampi olla töissä ja hän voi kokea olevansa osa työyhteisöä. Perehdyttäjien myötämielinen suhtautuminen perehdyttämiseen tukee työyhteisön ilmapiiriä ja sitä kautta sitoutumista sekä pitovoimaa. Pitovoimaa voidaan lisätä myös tuomalla esiin yksikön ammattitaitoa ja osaamista sekä terveydenhuoltoalan hyviä puolia.

Meidän pitää tarjota arvoja ja sitä kautta niinku se työyhteisö pitää koittaa saada semmoiseksi, että se työyhteisöperehtymisenkin on sille työntekijälle helppoo. Että ei me ainoastaan työtä varten perehdytetä, et me perehdytetään myös niihin meidän arvoihin ja siihen meidän työyhteisöön ja silleki pitää antaa oma aikansa. Ja sitte me saadaan ne sitoutumaan.

No kyl se tosi tärkeä, tärkeä asia on, että et niinku luodaan heti se semmonen, jotenkin semmonen niinku tervetullu ja sitä osaamista ja oppimista tukeva niinku ilmapiiri siä työyksikössä.

No tottakai niinkun mitä paremmin työntekijä pääsee mukaan tähän hoitotyöhön ja porukkaan niin, niin niin tota sitä mukavampi on varmasti olla töissä, ettei koe itseään mitenkään irralliseksi.

Esihenkilöt kokevat, että tukemalla uusia työntekijöitä vahvistetaan heidän sitoutumistaan työyksikköön ja työyhteisöön. Hyvä perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle varmuutta työntekoon ja kun perusasiat ovat kunnossa ja työyhteisö antaa tukea, ei haastavat tilanteet jatkossa ole lannistavia. Perehdyttämisellä voidaan ennaltaehkäistä uupumispoissaoloja ja epätoivon tunteita. Kannustamalla uutta työntekijää, että hän kyllä oppii ja pärjää, luodaan turvallisuuden tunnetta perehtyjälle. Hyvällä perehdyttämisellä sekä työnantaja, että työyhteisö osoittaa kiinnostustaan uutta työntekijää kohtaan ja hänelle tulee tunne, että hänen pärjäämisestään huolehditaan ja osaamisestaan ollaan kiinnostuneita. Tärkeää on antaa uudelle työntekijälle tukea myös perehtymisjakson jälkeen, mikä osoittaa, että perehtyminen jatkuu eikä työntekijän tarvitse selvitä yksin. Erityisesti nuorille työntekijöille tai uraansa aloittaville työntekijöille tulisi antaa pidempijänteisesti tukea.

Sit kun on saanut hyvän perehdytyksen ja hyvän vastaanoton niin sit kun tulevaisuudessa tulee niit tilanteita, että on kiire päivä ja asiat ei mee ihan niin putkeen niin silti se ei oo se lannistava tekijä, kun sä tiedät, että ne perusasiat siellä alussa on ollu kuitenkin kunnossa.

Ja se että ei ainakaan tulis sellasta uupumispoissaoloo heti ensimmäisten viikkojen jälkeen, että taikka semmonen epätoivon tunne, että mä en selviä, kun kaikki kyl selviää, kaikki kyl selviää, kun vaan antaa aikaa ja tulee toistoo, kertausta niihin asioihin.

Ja semmonen tunne, että mulle ihan oikeasti joku, joku on niinku kiinnostunu siitä mitä mä osaan ja ja on huolissaan, että miten pärjään tässä niin tota noin ni, kyllä se lisää sitä pitovoimaa.

Perehdyttämisellä voidaan vahvistaa ja tukea uuden työntekijän oppimista, mikä lisää työntekijän sitoutumista yksikköön. Perehdyttämisessä tulee jakaa kaikki tarvittava tieto uuden työntekijän käyttöön ja perehdytysaikaa tulee olla riittävästi. Perehdyttämisen avulla työntekijä pääsee mukaan yksikköön ja saa sitä varmemman otteen. Hyvä perehdyttämissuhde rohkaisee uutta työntekijää jatkossakin kysymään neuvoa ja yhteistyö helpottuu.

No sittehän me sitoutetaan niinku sillä työntekijöitä perehdytyksen kautta, että, että me tietyllä tavalla kerrotaan niinku kaikkemme. Että me ei pidätetä mitään semmosta niinku itsellämme, ettei tulisi niitä tilanteita, että meillä on taas näitä uusia, jotka mitään ei tiedä. Nii sehän tulee siitä, että me ei olla kerrottu niille uusille niitä mitä ne ha, niinku tarvii tai tai tai haluaa kuulla.

Kyllä mä siis korostan sitä, että perehdytysaikaa pitää olla riittävästi...se maksaa itse itsensä ja saadaan juurrutettua se ihminen.

Kun on tämmönen hyvä suhde niin uskaltaa kysyä ja tietää jatkossakin, että tämän henkilön kanssa pystyy tekemään yhteistyötä ja uskaltaa kysyä.

6 Pohdinta

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten perehdyttämisen toimintamalli on otettu sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueella käyttöön ja lisäksi haluttiin selvittää esihenkilöiden ajatuksia perehdyttämisen kehittämistarpeista sekä miten perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Tässä luvussa tarkastelen keskeisimpiä tutkimuksessa saatuja tuloksia ja nostan esiin kehittämissuhteita. Lisäksi tarkastelen opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta sekä kestävä kehityksen näkökulmaa.

6.1 Tulosten tarkastelu ja kehittämissuhteet

Tulosten mukaan toimintamalli on yhdenmukaistanut toimintatapoja perehdyttämisessä erityisesti, kun tarkastellaan perehdyttämiseen käytettävää aikaa ja perehdyttämiskokouksen

rakennetta yksiköissä sekä perehdyttämisen muistilistan käyttöä. Koska olin ollut mukana luomassa toimintamallia, odotin suurella mielenkiinnolla, miten toimintamalli on otettu käyttöön ja yllätyin siitä, miten hyvin malli toteutuu perehdyttämisjakson osalta. Jokaisessa toimialueen yksikössä perehdyttäminen kestää vähintään toimintamallissa asetetun tavoiteajan ja puolet esihenkilöistä suunnittelee ensimmäisen työpäivän toimintamallin mukaisesti niin, että uusi työntekijä tutustuu työsuhteen, työyksikön ja organisaation perusasioihin ja toimintaan ennen hoitotyöhön osallistumista. Perehdyttämisen muistilista on otettu käyttöön ohjaamaan perehdyttämistä kaikissa yksiköissä. Perehdyttämisjakson jälkeinen aika, mihin kuuluu uuden työntekijän tukeminen nimetyn tukihenkilön avulla, jatkoperehdyttäminen sekä arviointi- ja palautekeskustelu ei kuitenkaan toteudu mallin mukaisesti eikä perehdyttämiseen ole tullut sellaista jatkuvuutta mitä toimintamallilla tavoiteltiin. Kaikki esihenkilöt kokevat toimintamallin tärkeänä ja hyödyllisenä. Toimintamalli on selkiyttänyt perehdyttämisen suunnittelua ja toteutusta. Yhtenäiset toimintaperiaatteet ovat lisänneet perehdyttämisen yhdenmukaisuutta ja tasavertaisuutta eri yksiköiden välillä. Onnistunut perehdyttäminen vaatii organisoidun ja hyvin suunnitellun perehdyttämisohjelman (Lindfors, 2018).

Tärkein perehdyttäjän valintaan vaikuttava tekijä esihenkilöillä on työntekijän työkokemus. Perehdyttäjiksi valitaan kokeneita hoitajia, joilla on vahva substanssiosaaminen yksikön erikoisalasta, kuten Kupias & Peltola (2019, s. 115) totesivat valintaperusteena usein olevan. Työkokemus on yksi osa perehdyttämisosaamista, mutta ei aina ole tae laadukkaasta perehdyttämisestä. Työkokemuksen katsotaan olevan perehdyttämisosaamista vahvistava henkilökohtainen ominaisuus vapaaehtoisuuden ja sisäisen hallinnan lisäksi. Näiden ominaisuuksien lisäksi perehdyttämisosaamista vahvistaa henkilön ammatilliset ominaisuudet kuten vahva ammatillisuus, ammattiin ja perehdyttämisen tehtävään sitoutuminen, motivaatio ja perehdyttämisen tavoitteen ymmärtäminen. Myös persoonallisuuden piirteet vaikuttavat osaamiseen kuten esihenkilötkin olivat havainneet. Kärsivällisyys, empaattisuus ja johtamistaidot sekä se, että henkilö on kannustava ja helposti lähestyttävä, vahvistavat perehdyttämisosaamista. (Voutilainen ym., 2019, ss. 9–10). Perehdyttäjän valinnassa tulee huomioida mahdollisimman monipuolisesti henkilön eri ominaisuuksia ja osaamista (Pohjamies ym., 2022, s. 4132).

Työntekijöiden työvuorot ovat toinen tekijä, joka ohjaa perehdyttäjän valintaa ja työvuorojen yhteensovittaminen, sekä yhden perehdyttäjän saaminen koko jaksolle koetaan vaikeaksi. Organisaatiossa on käytössä autonominen työvuorosuunnittelu, joka mahdollistaa työntekijöiden itsenäisen suunnittelun hyvin pitkälle. Myös perehtyjällä voi olla työvuorotoiveita perehdyttämisjaksolle. Tämä aiheuttaa esihenkilölle haasteita perehdyttämiskäytännön suunnitteluun, kun työntekijöiden toiveita halutaan huomioida mahdollisimman hyvin. Perehdyttämisen toimintamallissa suositeltiin perehdytystiimin muodostamista yksiköihin, jolloin pääasiallisina perehdyttäjinä yksikössä toimisivat tehtävään motivoituneet ja sitoutuneet henkilöt. Vain kaksi esihenkilöä toi esiin, että tiimi on koottu ja he toimivat ensisijaisesti perehdyttäjinä. Silloin kun uuden työntekijän tulo on tiedossa hyvissä ajoin, auttaisiko työvuorojen yhteensovittamisessa työntekijöiden tai perehdytysvastaavien kanssa käytävä avoin keskustelu siitä, kuka olisi valmis ottamaan vastuun perehdyttämisestä?

Yksilöllisyyden huomiointi oli esillä perehdyttämisen toimintamallissa. Useissa vastauksissa tuli esiin sen huono toteutuminen ja yksilöllisyys nousikin yhdeksi perehdyttämisen kehittämistarpeeksi esihenkilöiden kokemana. Yksilöllisyys näkyy esihenkilöiden toiminnassa niin, että huomioidaan uuden työntekijän tuen ja mahdollisen lisäperehdyttämisen tarve (Pasila ym., s. 25). Esihenkilöt huomioivat uuden työntekijän osaamistaustaa ja työkokemustaustaa omassa perehdyttämisessään esimerkiksi työsuhteeseen liittyvissä asioissa, mutta yksilöllisyyden näkyminen koko perehdyttämisen prosessissa vielä ontuu. Toimialueella olisi tarpeen ottaa mietintään, miten esihenkilöitä voidaan tukea yksilöllisyyden huomioimisessa ja millaisia konkreettisia keinoja ja neuvoja heille siihen annetaan. Uuden työntekijän taustaan, osaamiseen, tarpeisiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota jo ennen perehdyttämiskäytännön ja käydä keskustelua voisi käydä, kun lähes kaikki työntekijät joka tapauksessa käyvät ennakkoon esihenkilöitä tapaamassa. Myös oppimistyyliin on hyvä kiinnittää huomiota, jotta perehdyttämistä voidaan suunnitella myös siitä näkökulmasta, miten juuri kyseinen työntekijä saa perehdyttämisestä parhaan hyödyn. Vaikka perehdyttämiseen on aikajänteen ja erityisesti ensimmäisen työpäivän rakenteen osalta yhtenäiset ohjeet, antaa toimintamalli joustoa suunnitella ja rytmittää perehdyttämispäivien sisältöä ja esimerkiksi montako päivää on kerrallaan peräkkäin, yksilöllisen tarpeen mukaan. (Eklund, 2018, s. 147; Saarinen 2022, s. 172).

Toimintamallin mukaan perehdyttämisjakson jälkeen uudella työntekijällä olisi vielä viikon ajan merkittynä vuorokohtainen mentor, joka olisi ensisijaisesti uuden työntekijän tukena varsinaisen perehdyttämisjakson jälkeen. Tämä kohta toimintamallista ei toteudu missään yksikössä, mutta siihen vaikuttaa myös perehdyttämisjakson pituus, joka muutamassa yksikössä on selvästi toimintamallia pidempi sekä yhdessä yksikössä käytössä oleva jatkuva työparityöskentely. Esihenkilöiden yleisimmät tavat tukea uutta työntekijää on rohkaista häntä lähestymään muita työntekijöitä avun ja neuvojen tarpeessa sekä kysyä työntekijältä, miten hänellä sujuu työssä ja miten hän on päässyt työyhteisöön mukaan. Yksittäiset vastaukset päivittäisestä työnjaosta ja resursoinnista mukailevat Jeffrey'n ym. (2023, ss. 5732–5733) tuloksia, miten uutta työntekijää voidaan tukea erityisesti työsuhteen alussa.

Mentorointi liittyy uuden työntekijän tukemisen lisäksi perehdyttämisen jatkuvuuteen, joka nousi esiin myös esihenkilöiden kehittämistarpeissa. Perehdyttämisen toimintamallissa perehdyttämisen jatkuvuuteen pyrittiin vuorokohtaisen tukihenkilön lisäksi sillä, että perehtyjälle ja perehdyttäjälle suunnitellaan yhteistä aikaa myöhemmin perehdyttämisjakson jälkeen, jolloin voidaan huomioida uuden työntekijän tarpeita oppimisessa. Tämä ei kuitenkaan toteudu missään yksikössä tällä hetkellä. Syytä tämän tutkimuksen avulla ei selviä. Onko kyseessä se, että tämä osa toimintamallista vain unohtuu arjessa ja työvuorolistoja suunniteltaessa? Vai nähdäänkö se vaikeana toteuttaa? Oli syy mikä tahansa, niin perehdyttämistä voitaisiin sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueelle kehittää tulevaisuudessa pitkäjänteisen mentorointiohjelman keinoin. Mentoroinnin avulla voidaan vahvistaa uuden työntekijän ammatillista osaamista ja substanssiosaamista sekä edistää toimintatapojen ja arvojen omaksumista. Mentoroinnin kautta on mahdollisuus jakaa tietoa ja varmistaa myös hiljaisen tiedon siirtymistä kokeneilta työntekijöiltä uusille työntekijöille. Mentoroinnilla on hyviä vaikutuksia myös laajemmin. Sen avulla työntekijöiden keskinäinen ymmärrys laajenee, se lisää vuorovaikutusta ja työntekijöiden tutustumista toisiinsa sekä kohottaa työyhteisön ilmapiiriä. Mentoroinnin kautta voi syntyä uusia ideoita ja työyhteisön kehittämismyönteisyys kasvaa. (Östergård-Tulonen ym., 2024, ss. 6–8). Mentorointi voi hyödyttää myös eri sukupolvea olevien työntekijöiden välistä yhteistyötä ja ymmärrystä. Lisäksi mentorointia voisi myöhemmin laajentaa myös kaikkien toimialueen vuodeosastojen välille vertaismentoroinnin keinoin, jolloin tietämys ja ymmärrys toisten yksiköiden toiminnasta lisääntyy.

Toimintamallin mukaisesti perehdyttämistä tulisi arvioida työntekijän ja esihenkilön välisessä arviointi- ja palautekeskustelussa. Esihenkilöt kyllä keskustelevat työntekijöiden kanssa, mutta vapaamuotoisesti jututtamalla työn lomassa. Arviointia tehdään myös perehdyttäjiiltä ja muulta henkilökunnalta saadun palautteen perusteella. Yksilöllisyyden lisäksi toimialueella olisi hyvä miettiä, miten arviointi saataisiin toteutumaan systemaattisemmin ja tasavertaisemmin. Voisiko arvioinnissa hyödyttää siihen rakennettu malli, muistilista tai ohje, joka ohjaisi keskustelua? Saataisiinko sen avulla myös tämä perehdyttämisen osa yhdenmukaisemmaksi yksiköiden välillä ja uusien työntekijöiden perehdyttämistä sekä sen onnistumista arvioitaisiin tasavertaisesti. Organisaatiolla on käytössä perehdyttämisen palautekysely, mutta vuorovaikutuksellinen molemminpuolinen palaute auttaa työntekijää kehittymään työssään ja esihenkilölle sekä työyhteisölle annettu palaute on arvokasta, koska sen avulla omaa toimintaa pystytään refleктоimaan ja kehittämään. (Saarinen, 2022, s. 173; Eklund, 2018, s. 125).

Tällä välin organisaatiossa on jo tehty päätös siirtymisestä sähköiseen perehdyttämisen järjestelmään ja sen sisältöä on sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueella rakennettu kevään 2024 aikana. Esihenkilöt kokevat perehdyttämisen seurannan toimintamallin suurimmaksi haasteeksi ja sähköinen dokumentointi puolestaan nousi kehittämistarpeeksi, joihin uudella järjestelmällä pystytään vastaamaan. Sähköisessä järjestelmässä esihenkilö pystyy seuraamaan reaaliajassa perehdyttämisen etenemistä ja järjestelmä velvoittaa uutta työntekijää huolehtimaan kuittaukset asioista, joihin on perehtynyt. Kehittämiprojektissa tehtyä perehdyttämisen muistilistaa ja tavoitteita on käytetty pohjana sisällölle. Sähköinen järjestelmä ei tuo muutosta perehdyttämisyksikön pituuteen, mutta perehdyttämisen kokonaisuuden aikajänne rakennetaan hieman pidemmäksi ja jotkut asiat kulkevat järjestelmässä mukana useammassa osiossa. Myöhemmin olisikin hyvä arvioida tuoko sähköinen järjestelmä mukanaan muutostarpeita perehdyttämisen toimintamalliin, miten kokonaisuutta saa hallittua, saadaanko järjestelmän avulla perehtyjän aktiivista roolia vahvistettua ja vastaako perehdyttämisen kokonaisuuden pidempi aikajänne perehdyttämisen rytmittämisen tarpeeseen. Sähköisessä järjestelmässä omana kuitattavana osionaan on perehdyttämisen arviointikeskustelu, joten jää nähtäväksi ohjaako se systemaattisemmin pitämään keskusteluja

Perehdyttämisen seurannan lisäksi toimintamallin haaste esihenkilöillä on saada perehdyttäminen toteutumaan suunnitelman mukaan. Päiviin voi tulla yllättäviä muutoksia, joista suurimmaksi nousee sairauspoissaolot, jotka voivat aiheuttaa perehdyttäjän vaihtuvuutta ja tehdä perehdyttämisestä pirstaleista. Muutokset resurssissa voivat aiheuttaa myös ajan puutetta perehdyttämiseen, jolloin ohjausta ei voida antaa yhtä laadukkaasti. Äkilliset muutokset vaikuttavat perehdyttämiseen kuitenkin toimintamallista riippumatta eikä niihin pystytä ennalta vaikuttamaan.

Tulokset perehdyttämisen vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen on linjassa aiempien tutkimuksien ja kirjallisuuden kanssa. Perehdyttäminen on työnantajan keino osoittaa sitoutumistaan työntekijälle, mikä vahvistaa myös työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Viitala, 2021, s. 45). Esihenkilöt kokevat oman roolinsa merkitykselliseksi valmistelussa uuden työntekijän tuloon (Jeffrey 2023, s. 5733), työntekijän vastaanottamisessa, perehdyttämisen suunnittelussa ja siinä, että perehdyttäminen toteutuu tasapuolisesti. Esihenkilöille on tärkeää tavata uusi työntekijä ennakkoon ja olla häneen yhteydessä sekä kysyä hänen toiveitaan esimerkiksi työvuoroista. Yhteydenpidon tiedetään helpottavan uuden työntekijän epätietoisuutta ja tuloa työyhteisön jäseneksi (Saarinen, 2022, s. 166).

Esihenkilöt pitävät työntekijän saamaa ensivaikutelmaa tärkeänä tekijänä työyhteisöön sitoutumisessa ja siihen voidaan perehdyttämällä vaikuttaa. Kuten Jeffrey (2023, s. 5732) ja Eklund (2018, s. 25) toteavat, sillä miten työyhteisö ottaa uuden työntekijän vastaan on merkitystä työssä suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen, ja esihenkilöt kokevat vastaanottamisen olevan lähtökohtana sitoutumiselle. Työsuhteen onnistunut alku sekä se, että perehdyttäminen toteutuu työntekijälle annetun lupauksen mukaisesti ja on laadukasta ja ajaltaan riittävä vaikuttaa työntekijän saamaan ensivaikutelmaan, kuten myös Takala (2022, s. 29) ja Töyrä (2022, s.74) tutkimuksissaan kirjoittavat.

Tuloksissa nousee esiin työyhteisön merkitys sitoutumiseen. Työyhteisö vahvistaa sitoutumista, kun sen ilmapiiri on hyvä ja toisia huomioiva, siihen on helppo tulla mukaan ja se on osaamista ja oppimista tukeva. Esihenkilön ja työyhteisön antama tuki uudelle työntekijälle vahvistaa sitoutumista. Työyhteisön kannustus, huolehtiminen, auttaminen ja kiinnostus työntekijää kohtaan lisäävät työhyvinvointia ja turvallisuuden tunnetta. Samankaltaisia tuloksia ovat saaneet tutkimuksissaan myös Pasila ym. (2019, ss. 24–25),

Lindfros (2018), Viitala (2021, s. 98), Ulupinar & Aydogan (2021, ss. 1837–1838), Cottle-Quinn ym. (2022, s. 3424–3427), Camveren ym. (2020, ss. 523–525) ja Jeffrey ym. (2023, s. 5732). Perehdyttämällä vahvistetaan työntekijän oppimista ja ammatillisten taitojen kehittymistä mikä puolestaan vahvistaa työn hallintaa ja tunnetta siitä, että työntekijää osaa ja pärjää. Hyvällä perehdyttämällä työntekijä saa varmuutta työntekoon ja onnistumisen kokemuksia, jotka kantavat myös pidemmälle työsuhteen edetessä. Näitä tarvitaan vahvistamaan sitoutumista. (Viitala, 2021, s. 98; Tanskanen, 2019, s. 48, 50, 61).

Perehdyttämisen kehittämisprojekti oli hyvä alku perehdyttämiseen panostamisessa toimialueella ja toivon, että se saa myös jatkuvuutta. Perehdyttämisen tärkeyttä on syytä korostaa ja perehdyttämiseen sekä sen kehittämiseen tulee suunnata resursseja. Nyt kun toimialueelle on luotu perehdyttämisen toimintamalli ja toimintatapoja on saatu yhtenäistettyä perehdyttämiseen käytettävän ajan osalta, jatkoaskeleena olisi paneutua perehdyttämisen muihin osa-alueisiin tarkemmin. Mentoroinnin nostin jo aiemmin kehittämisehdotukseksi, lisäksi perehdyttämisen yksilöllisyyteen ja arviointiin on syytä kiinnittää huomiota. Perehdyttäjien osaamisen varmistaminen sekä tukeminen nousivat esiin esihenkilöiden vastauksissa ja vaikuttavat oleellisesti perehdyttämisen laatuun. Viimeisenä kehittämisehdotuksena on jatkossa pureutua tähän aiheeseen ja luoda perehdyttämisen täydennyskoulutusohjelma hoitohenkilöstölle vahvistamaan perehdyttämisaamasta ja perehdyttämisen laatua. Tämän näkisin olevan hyödyllistä koko organisaation tasolla, jolloin varmistettaisiin perehdyttämisen tasavertaisuutta ja laatua läpi organisaation.

Perehdyttämisaaminen koostuu monesta eri osa-alueesta. Perehdyttäminen vaatii perehdyttäjältä muun muassa yksilöllistä ohjausosaamista ja tarpeiden huomiointia, vuorovaikutustaitoja ja turvallisen oppimisympäristön luomista, teorian ja käytännön yhdistämistä sekä etenemistä perusteista kohti syvempää tietoa, taitoa reflektoida omaa toimintaa, kykyä antaa positiivista ja rakentavaa palautetta sekä osaamista arvioida perehtyjän toimintaa ja käydä arvioivaa keskustelua. Työntekijöiltä edellytetään siis paljon osaamista ilman siihen annettavaa koulutusta. Tulevaisuudessa työntekijöille tulisi tarjota täydennyskoulutusta, sillä sen on todettu tutkimuksissa vahvistavan perehdyttämisaamasta. (Voutilainen ym., 2019, ss. 8–10).

Tässä tutkimuksessa selvitettiin uuden toimintamallin käyttöönottamista, jolloin näkökulmaksi valikoitui esihenkilöiden näkökulma, sillä he ovat olleet yksiköissä uuden

toimintamallin toimeenpanijoita ja vastaavat perehdyttämisen kokonaisuudesta. Jotta saataisiin laajempaa tietoa tämän toimintamallin toimivuudesta, perehdyttämisen kokonaisuudesta ja perehdyttämisen kehittämistarpeista edellyttäisi se myös muiden näkökulmien mukaan ottamista. Tämän näen erinomaisena jatkotutkimusaiheena. Olisi mielenkiintoista ja erittäin tärkeää perehdyttämisen kehittämisen kannalta saada tietää, miten perehdyttäminen on vastannut perehtyjien tarpeisiin uusina työntekijöinä, miten he kokevat yksilöllisyyden perehdyttämisessä ja mikä heidän kokemuksensa on, miten heidät on otettu vastaan työyhteisöön. Myös perehdyttäjiltä saatu kokemustieto olisi arvokasta, jolloin esimerkiksi perehdyttäjien tukemiseen voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota. Nyt saatiin esihenkilöiden arvio perehdyttäjien tukemisesta ja osaamisesta, mutta miten he itse kokevat, millaiset valmiudet heillä on perehdyttämiseen? Perehdyttäjät voivat tuoda myös uusia ideoita perehdyttämisprosessin käytännön toteuttamiseen ohjauksen näkökulmasta.

6.2 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja kestävä kehitys

Tutkimus on uskottava vain, jos siinä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Olen tutustunut hyvän tieteellisen käytännön ohjeistuksiin ja pyrkinyt noudattamaan niitä läpi opinnäytetyöprosessin. Opinnäytetyöprosessi on edennyt järjestelmällisesti vaiheesta toiseen. Olen pyrkinyt noudattamaan huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä tutkimuksen asettelussa, aineiston hankinnassa, tallentamisessa ja raportoinnissa. Tutkimuksen tulokset kerrotaan opinnäytetyössä avoimesti. Tutkimusta tehdessä olen kohdannut kollegat arvostaen ja aiempien tutkimusten tuloksia esitellään opinnäytetyössä niiden ansaitsemalla tavalla. (TENK, 2023, s. 12; ks. myös Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 150).

Hyvän tieteellisen käytännön vastaista toimintaa on esimerkiksi vilppi ja piittaamattomuus. Vilpiksi lasketaan sepittäminen, vääristely ja plagiointi. Opinnäytetyössä tutkimuksen aineisto on litteroitu sanatarkasti ja huomioitu kokonaan. Tutkimustietoa tai tuloksia ei ole muunneltu tai valikoitu, vaan ne on esitetty totuudenmukaisesti. Viittaukset kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin on tehty asianmukaisesti. Opinnäytetyölle haettiin tutkimuslupa ohjeiden mukaisesti ja tutkimus aloitettiin vasta kun lupa oli saatu. Tutkimusaineisto dokumentoitiin huolellisesti. (TENK, 2023, ss. 15–18; ks. myös Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 151).

Kun tutkimusta tehdään vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa, korostuu tutkittavien henkilöiden kunnioittaminen ja heidän oikeuksiensa huomioiminen. Lisäksi tutkimus tulee toteuttaa niin, että siitä ei aiheudu tutkittaville haittaa. Tutkittavien osallistuminen tutkimukseen perustui vapaaehtoisuuteen ja suostumukseen. Tutkittavat vahvistivat suostumuksensa osallistua tutkimukseen sopimalla haastatteluajan kanssani. Tutkittavilla oli oikeus keskeyttää osallistumisensa tai peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen missä tahansa sen vaiheessa ilman erillistä syytä tai että siitä olisi koitunut heille seuraamuksia. (TENK, 2019, ss. 7–8).

Tutkijan tulee kunnioittaa tutkittavien yksityisyyden suojaa. Opinnäytetyössä ei käsitellä henkilötietoja, tutkittavien nimiä tai yksiköitä missä he työskentelevät. Koska tutkittavien yhteisö on suhteellisen pieni ja tiivis, myös opinnäytetyöhön nostettavissa suorissa lainauksissa on huomioitu se, ettei henkilöä voi niistä tunnistaa. Tutkittavilla on oikeus saada tietoa tutkimuksen tavoitteista, toteutuksesta ja aineiston säilyttämisestä ja nämä on kerrottu tutkittaville lähetetyssä saatekirjeessä. Lisäksi tutkittavilla oli mahdollisuus kysyä lisätietoa niin halutessaan. (TENK, 2019, ss. 8–9; ks. liite 2).

Tutkimusprosessin alussa tutkijalla voi olla esimerkiksi omakohtaiseen kokemukseen tai tietoon liittyvä esiyymmärrys, joka ohjaa tutkijan ajatuksia ja tiedon hankintaa. Tässä opinnäytetyössä tutkimusaihe oli minulle läheinen, sillä olin mukana perehdyttämisen kehittämisprojektissa ja luomassa perehdyttämisen toimintamallia. Läheinen yhteyteni tutkimuskontekstiin on opinnäytetyössä eduksi, sillä tuntiessani perehdyttämisen toimintamallin hyvin, oli haastattelut helpompi rakentaa ja tiesin mitä minun pitää toimintamallista kysyä. Tuntemus perehdyttämisen toimintamallista auttoi myös haastattelutilanteissa, joissa pystyin seuramaan, sainko riittävän tarkan tiedon esihenkilöiltä vai pitikö minun esittää tarkentavia kysymyksiä. Toimintamallin lisäksi toimialueen rakenne, tavat, toiminta ja organisaation kieli olivat minulle ennestään tuttuja, joten haastatteluissa meillä oli esihenkilöiden kanssa yhteinen ymmärrys mistä puhutaan. (Aaltio & Puusa, 2020, ss. 181–182).

Aineiston keruun menetelmänä haastattelu oli tarkoituksenmukainen, sillä halusin saada tutkimuksen avulla mahdollisimman paljon monipuolista tietoa tutkimusaiheesta.

Haastattelussa tutkijan ja tutkittavan välillä on aitoa vuorovaikutusta ja haastattelijalla on

mahdollisuus johdatella keskustelua lisäkysymyksin, joten sähköisessä kyselytutkimuksessa saadut vastaukset olisivat todennäköisesti jääneet suppeammiksi ja pintapuolisemmiksi. Myös tutkimusaihe, perehdyttäminen, perustuu vuorovaikutukseen ja ihmisen kohtaamiseen. (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182). Haastattelutilanne ja paikka voivat vaikuttaa haastattelun toteutukseen ja onnistumiseen (Vilkka, 2021b, s. 200). Haastattelut toteutettiin neutraalissa ja rauhallisessa tilassa kokoushuoneessa. Haastattelut toteutuivat yhtä lukuun ottamatta ilman häiriöitä, joka ei kuitenkaan liittynyt haastattelun paikkaan. Haastattelun loppuvaiheessa tulleesta häiriöstä huolimatta kyseisessäkin haastattelussa saatiin riittävä vastaus kaikkiin haastattelukysymyksiin.

Olen itse työskennellyt pitkään kyseisellä toimialueella ja esihenkilöt olivat minulle ennestään tuttuja. Toisille esihenkilöille haastateltavana oleminen oli selvästi luontevampaa, kun taas joillekin epämukavampaa. Kuitenkin kaikissa haastatteluissa oli havaittavissa luottamuksen ilmapiiri ja suurin osa haastatteluista eteni rennosti. Itseäni helpotti se, että tunsin haastateltavia jollakin tapaa etukäteen ja se lievitti jännitystäni haastattelutilanteessa. Suhteeni esihenkilöihin ei kuitenkaan ollut niin läheinen, että se olisi vaikuttanut haastattelujen laatuun tai tutkimuksen tuloksiin. Haastattelut aloitettiin ilman ylimääräisiä keskusteluja esimerkiksi työhön tai henkilökohtaisiin asioihin liittyen, haastattelut etenivät järjestelmällisesti ja esihenkilöt paneutuivat vastaamaan heille esitettyihin kysymyksiin ja tekivät sen avoimesti. (Vilkka, 2021b, s. 200).

Haastattelurunkoa olisin voinut miettiä vielä tarkemmin etukäteen ja tehdä koehaastattelun. Ensimmäisessä haastattelussa kävi ilmi, että kysymys toimintamallin elementeistä (Liite 2) oli vaikea ja muissa haastatteluissa muotoilin kysymystä uudelleen. Esihenkilöt toivat kysymyksen vastauksissaan pääosin esiin oman näkökulmansa, mikä on ymmärrettävää, koska siitä heillä on parhain kokemus, eikä välttämättä niinkään tietoa muiden perehdyttämisen osapuolien näkemyksistä. Kysymyksen asettelu olisikin voinut olla suoraan vain esihenkilön näkökulma, sillä se oli muidenkin haastattelukysymysten näkökulma. Kysymyksenasettelusta huolimatta sain kysymykseen tutkimuksen kannalta riittävästi vastauksia siitä, mikä toimintamallissa ei tällä hetkellä toimi. Kehittämistarpeita tuli esiin jo tämän kysymyksen kohdalla. Haastattelurungossa olisikin voinut yhdistää kysymykset toimintamallin haasteista sekä perehdyttämisen kehittämistarpeista ja omana kysymyksenään olisi voinut olla toimintamallin hyödyt. Analyysivaiheessa tein päätöksen

huomioida aineisto kokonaan jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla, jolloin pystyin nostamaan myös toimintamallin haasteista nousseet kehittämis ehdotukset tutkimuskysymyksen numero 2 tuloksiin.

Haastattelukysymyksiä en lähettänyt esihenkilöille etukäteen, mikä olisi voinut auttaa esihenkilöitä valmistautumaan haastatteluun paremmin ja miettimään vastauksiaan jo etukäteen. Ennen nauhoituksen alkua kerroin hyvin lyhyesti millaisia teemoja haastattelussa on. Huolimatta siitä, että kysymyksiä ei lähetetty etukäteen, esihenkilöt osasivat hyvin ja kattavasti vastata kysymyksiin, mikä kertoo myös siitä, että he ovat paneutuneet aiheeseen työssään. Haastattelujen jälkeen pohdin, osasinko kysyä riittävästi apukysymyksiä ja sainko varmasti riittävästi tietoa tutkimusta varten. Aineistoa lukiessa kuitenkin huomasin, että aineistoa oli määrällisesti hyvin jokaiseen tutkimuskysymykseen. Aineisto myös vastasi tutkimuksen tehtävän asetteluun ja tutkimuskysymyksiin.

Perehdyttämisen kehittämisprojektissa ollessani työskentelin vielä sairaanhoitajan tehtävissä ja vasta juuri ennen tutkimuksen alkua siirryin osittain esihenkilötehtäviin apulaisosastonhoitajaksi. Esihenkilönä en vielä ollut vastannut perehdyttämisen kokonaisuudesta haastatteluja tehdessäni. Olen siis kyennyt tarkastelemaan tutkimusaihetta eri näkökulmista enkä koe olleeni puolueellinen esihenkilöiden enkä työntekijöiden puoleen. Myös teoreettista perustaa kirjoittaessani olen huomioinut perehdyttämisen kaikkien osapuolien näkökulmasta, samoin kuin kehittämisprojektissa ollessani. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Raporttia kirjoittaessani olen päässyt osallistumaan perehdyttämisen suunnitteluun yhdessä työyksikköni osastonhoitajan kanssa. Onkin mielenkiintoista nähdä tulevaisuudessa, kun perehdyttämisen suunnittelun vastuusta tulee enemmän kokemusta, miltä perehdyttämisen toimintamalli itselleni näyttää esihenkilön näkökulmasta katsottuna ja herättääkö se itselleni lisää kehittämisajatuksia.

Kestävän kehityksen näkökulmasta opinnäytetyön aihe nivoutuu sosiaaliseen kestävyys, joka on yksi kestävä kehityksen osatekijä. Sosiaalinen kestävyys tarkoittaa muun muassa yhdenvertaisuutta, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. Sosiaaliseen kestävyys kuuluu myös ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi ja osallisuus, jotka jatkuvat yli sukupolvien. (Aaltonen, 2022; Kuntaliitto, 2022).

Henkilöstö on organisaation inhimillistä pääomaa ja terveydenhuollon organisaatioiden yksi tärkeä tukipilari. Ilman riittävää, osaavaa ja työssä viihtyvää henkilöstöä, organisaatiot eivät pysty tuottamaan palvelujaan laadukkaasti. Hyvä ja laadukas perehdyttäminen on kestävää henkilöstöjohtamista. Kestävä henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon työntekijöiden työtyytyväisyyden, työhyvinvoinnin, työntekijöiden kehittymisen ja sitoutumisen, jotka kaikki vaikuttavat toinen toisiinsa. Ihmiset, jotka kokevat hyvinvointia työpaikalla, kokevat samanaikaisesti työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys puolestaan motivoi työntekijää sitoutumaan, mikä vaikuttaa organisaation inhimillisen pääoman laatuun. Tyytyväiset, hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät suoriutuvat työstään paremmin ja heillä on paremmat mahdollisuudet menestyä. Organisaatio voi vaikuttaa työtyytyväisyyteen edistämällä työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla sekä luomalla asianmukaiset työolosuhteet, johon kuuluu myös työyhteisön ilmapiiri. (Sypniewska ym., 2023, s.1087).

Myös työntekijöiden kehittyminen on yhteydessä työtyytyväisyyteen. Työntekijät pyrkivät kehittymään ammatillisesti ja panostaminen henkilöstön kehittämiseen maksaa itsensä takaisin tuottavuudella, sitoutumisella ja avoimuudella uusille ideoille. Onnistunut ja asianmukainen perehdyttäminen toimii osoituksena siitä, että organisaatio on halukas panostamaan työntekijöihinsä ja huomioimaan heidän tarpeensa. Kun työntekijän odotukset ja tarpeet täyttyvät, he ovat sitoutuneempia organisaatioon. Tämä lisää työtyytyväisyyttä ja tunnetta, että he ovat organisaatiossa, jossa heistä välitetään ja heitä arvostetaan. Organisaation tehtävänä on luoda työntekijöille sellaiset työolosuhteet, että työntekijä voi selviytyä työstä eikä joudu ponnistelemaan yli voimavarojensa. (Sypniewska ym., 2023, ss. 1088–1089). Perehdyttämällä on tässä iso merkitys, sillä hyvällä perehdyttämällä työntekijä oppii työtehtävänsä ja pääsee mukaan työyhteisöön.

Perehdyttämisen laatuun ja tasapuolisuuteen tulee kiinnittää huomiota ja perehdyttämisen toimintamalleja sekä niiden toteutumista tulisi arvioida säännöllisesti, jolloin niitä voidaan myös kehittää ja päästään kohti kestävämpää henkilöstöjohtamista. Tärkeää on työntekijöiden tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä arvostuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan, mikä on ollut näkyvillä myös tässä opinnäytetyössä. Selkeä perehdyttämisen malli ja perehdyttämisen yhdenmukaistaminen eri yksiköiden välillä luo työntekijöille yhdenvertaiset lähtökohdat työhön. Perehdyttämällä ja uuden työntekijän vastaanottamisella, sekä myös perehdyttäjien tukemisella osoitetaan arvostusta

työntekijöitä kohtaan. Organisaation sosiaalinen kestävyys on yhteydessä myös taloudelliseen kestävyteen muun muassa sitä kautta, että uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen maksaa. Kestävällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden pysymiseen organisaatioissa sekä koko sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. (Leino, 2023, ss. 67–69).

Lähteet

- Aaltio I. & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 177–188). Gaudeamus.
- Aaltonen, E. (2.6.2022). *Mitä sosiaalinen kestävyys on ja miten sitä voi mitata?*
<https://www.tuni.fi/alustalehti/2022/06/02/mita-sosiaalinen-kestavyys-on-ja-miten-sita-voi-mitata/>
- Çamveren, H., Arslan Yürümezoğlu, H., & Kocaman, G. (2020). Why do young nurses leave their organization? A qualitative descriptive study. *International nursing review*, 67(4), 519–528. <https://doi.org/10.1111/inr.12633>
- Cottle-Quinn, A., Tower, M. & Eley, R. (2022). Factors that impact Australian early career nurses' intentions to remain in their position and the profession: A prospective cohort study. *Journal of nursing management*, 30(7), 3419–3429.
<https://doi.org/10.1111/ionm.13803>
- Eklund, A. (2018). *Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys*. J-Impact Oy.
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*, 34(4), 215–225. [Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen | Hoitotiede \(journal.fi\)](https://doi.org/10.1111/hoitotiede.15555)
- Gellerstedt, L., Moquist, A., Roos, A., Karin, B. & Craftman, Å.G. (2019). Newly graduated nurses' experiences of a trainee programme regarding the introduction process and leadership in a hospital setting – A qualitative interview study. *Journal of clinical nursing*, 28(9-10), 16852–1694. [https://doi.org/10.1111](https://doi.org/10.1111/jocn.15111)
- Hartikainen, J. (2016). *Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä: toimintatutkimus pääkaupunkiseudulla* (Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Health Sciences 372). [väitöskirja, Kuopion yliopisto]. Grano.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17022/urn_isbn_978-952-61-2246-5.pdf
- Jeffrey, J., Rogers, S., Redley, B. & Searby, A. (2023). Nurse manager support of graduate nurse development of work readiness: An integrative review. *Journal of clinical nursing*, 32(17-18), 5712–5736. <https://doi.org/10.1111/jocn.16694>
- Joki, M. (2018). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari.

- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 75–85). Gaudeamus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus.
- Kuntaliitto. (1.9.2022). *Sosiaalinen kestävyys*. <https://www.kuntaliitto.fi/hyvinvointi-ja-sivistys/hyvinvoinnin-jaterveyden-edistaminen/sosiaalinen-kestavyys>
- Kupias, P. & Peltola, R. (2009). *Perehdyttämisen pelikentällä*. Palmenia.
- Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Gaudeamus Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. Edita.
- Leino, T. (2023). *Kestävä henkilöstövoimavarojen johtaminen terveydenhuoltosektorilla - Sähköisten dokumenttien luoma mielikuva kestävästä henkilöstöjohtamisen käytännöistä*. [pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto].
[https://www.utupub.fi/bitsteram/handle/10024/174954/Leino Teija_pro_gradu.pdf?sequence=1](https://www.utupub.fi/bitsteram/handle/10024/174954/Leino_Teija_pro_gradu.pdf?sequence=1)
- Lindfors, K., Meretoja, R., Kaunonen, M. & Paavilainen, E. (2018). Preceptors' perceptions of the elements of a successful and an unsuccessful orientation period for newly graduated nurses. *Journal of nursing management*, 26(3), 256–262.
<https://doi.org/10.1111/jonm.12541>
- Lius, K. (2018). *Sosiaali- ja terveydenhoitoalan työntekijöiden perehdyttäminen vuorovaikutuksen näkökulmasta* [pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto].
<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/58387>
- Ohr, S., Holm, D. & Giles, M. (2020). The organisational socialisation of new graduate nurses and midwives within three months of their entrance into the health workforce. *Australian journal of advanced nursing*, 37(2), 3–10.
<https://doi.org/10.37464/2020.372.102>
- Pasila, K., Elo, S. & Kääriäinen, M. (2017). Newly graduated nurses' orientation experiences: A systematic review of qualitative studies. *International journal of nursing studies*, 71, 17–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.02.021>
- Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodologiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 103–117). Gaudeamus.
- Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (ss. 145–156). Gaudeamus.

- Pohjamies, N., Haapa, T., Kääriäinen, M. & Mikkonen, K. (2022). Nurse preceptors' orientation competence and associated factors – A cross-sectional study. *Journal of advanced nursing*, 78(12), 4123–4134. <https://doi.org/10.1111/jan.15388>
- Saarinen, H. (2022). *Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista: Toimintatutkimus perehdyttämiproessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä* (Acta Wasaensia 495) [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>
- STM. (2022). *Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma 2022–2026*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2022:2. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8464-6>
- Sypniewska, B., Baran, M. & Klos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. *International entrepreneurship and management journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.007/s11365-023-00834-9>
- Takala, K. (2022). *Esihenkilö-alaisuuden merkitys hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen terveysalalla* [kandidaatintutkielma, Tampereen yliopisto]. <https://urn.fi:URN:ISBN:fi:tuni-202201251600>
- Tanskanen, K. (2019). *Sairaanhoitajan työhön sitoutuminen* [pro gradu -tutkielma, Itä-Suomen yliopisto]. [TUTKIELMAN NIMI \[Kansiteksti\] \(uef.fi\)](https://www.tutkimus.fi/TUTKIELMAN_NIMI_Kansiteksti_(uef.fi))
- Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua*. TEM toimialaraportit 2021:2. Sosiaali- ja terveysministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf
- Terveydenhuoltolaki 30.12.2010/1326. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326#L1P8>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). *Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2020_pdf
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Työterveyslaitos (n.d.-a). *Hyvä johtaminen on tietoinen valinta*.

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos (n.d.-b). *Työn imu*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

Työvoimabarometri. (n.d.). Kohtaantotilanne (Joulukuu 2023). Haettu 22.5.2024 osoitteesta <https://tyovoimabarometri.fi>

Töyrä, T. (2022). *Milleniaalien rekrytointi ja sitouttaminen hoitoalalle* [pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022051034296>

Ulupinar, S. & Aydogan, Y. (2021). New graduate nurses' satisfaction, adaptation and intention to leave in their first year: A descriptive study. *Journal of nursing management*, 29(6), 1830–1840. <https://doi.org/10.1111/jonm.13296>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.

Vilkka, H. (2021a). *Tutki ja kehitä*. PS-kustannus.

Vilkka, H. (2021b). *Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Voutilainen, N., Haapa, T. & Jokiniemi, K. (2019). Sairaanhoidajien perehdyttämisenosaaminen ja sen mittaaminen -integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *TUTKIVA HOITOTYÖ*, 17(4), 3–13. [Tutkiva Hoitotyö 04/2019 \(emagz.fi\)](https://www.emagz.fi/tutkiva-hoitotyö-04/2019)

Waltz, L. A., Muñoz, L., Weber Johnson, H. & Rodriguez, T. (2020). Exploring job satisfaction and workplace engagement in millennial nurses. *Journal of nursing management*, 28(3), 673–681. <https://doi.org/10.1111/jonm.12981>

Östergård-Tulonen, H., Asikainen, O. & Himanen, S. (2024). Vertaismentoroinnin hyödyt ja vertaismentoroinnissa tunnistetut kehittämiskohteet – kuvaus perhetukikeskuksen henkilöstön kokemuksista. *TUTKIVA HOITOTYÖ*, 22(1), 3–11. <https://hamk.fi/emagz.fi/reader/issue/10028/373474/1>

Liite 1: Saatekirje

SAATEKIRJE

12.12.2023

Arvoisa vastaanottaja,

Pirkanmaan hyvinvointialueen sairaalapalvelulinjan sisätautien, keuhko-, iho- ja allergiasairauksien toimialueella toteutettiin talvella 2022–2023 kehittämisprojekti perehdyttämiseen liittyen. Uusi perehdyttämisen toimintamalli otettiin käyttöön keväällä 2023.

Olen YAMK-opiskelija Hämeen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyönä tutkimuksen perehdyttämisen toimintamallin käyttöönotosta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten uusi perehdyttämisen toimintamalli on otettu toimialueen vuodeosastoilla käyttöön. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdyttämisen jatkokehittämiseen.

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla vuodeosastojen osastonhoitajat yksilöhaastatteluina. Haastatteluun kuluu aikaa noin 30 minuuttia. Tutkimus on luottamuksellinen eikä haastateltavien henkilöllisyys tai työyksikkö tule tutkimuksessa ilmi. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voit jättäytyä siitä pois missä vaiheessa tahansa. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan tekstiksi sekä säilytetään luottamuksellisesti tutkijan toimesta. Tutkimusaineisto tuhotaan vuosi opinnäytetyn hyväksymisestä.

Voit kysyä lisätietoja ja sopia haastatteluajan sähköpostiosoitteestani. Sopimalla haastatteluajan annat suostumuksen tutkimukseen.

Yhteistyöterveisin

Kukka-Maaria Hietaniemi

Liite 2: Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

1. Kuvaile, miten perehdyttämisen toimintamalli toteutuu yksikössä.

Apukysymyksiä:

Millaisia variaatioita toimintamallin rakenteeseen on tehty?

Miten uuden työntekijän tukeminen on huomioitu, kun hän on henkilöstövahvuudessa perehdyttämisen jälkeen?

Millä tavoin uuteen työntekijään ollaan yhteydessä ennen työsuhteen alkamista?
Mitä ennakkomateriaalia hänelle lähetetään?

Kerro näkemyksesi, miten yksilöllisyys on otettu huomioon perehdyttämisessä.

Kuvaile, miten perehdyttäjän valinta tapahtuu yksikössä.

Kerro kokemuksesi, miten perehdyttäjien osaaminen riittää perehdyttämiseen.

Kerro, miten arvioit perehdyttämistä.

2. Miten perehdyttämisen toimintamallin elementit toimivat yksikössä eri osapuolien (esihenkilö, perehdyttäjä, perehtyjä) näkökulmasta?

Apukysymyksiä:

Kerro kokemuksesi, mikä osa toimintamallista ei toimi ja miksi.

Mitä kokemuksia on toimintamallin hyödyistä?

3. Kerro, miten kehittämisprojektissa tehtyä materiaalia on hyödynnetty perehdyttämisessä.
4. Kerro, mitä ajatuksia sinulla on perehdyttämisen kehittämistarpeista.
5. Kerro näkemyksesi, miten perehdyttämisellä voidaan vahvistaa henkilöstön pitovoimaa ja sitoutumista

Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma

AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

12.12.2023

Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys

Tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla. Haastattelut nauhoitetaan tutkijan henkilökohtaisella PIN-koodilla ja näytön lukituksella suojatulla puhelimella ja litteroidaan eli kirjoitetaan auki tekstiksi tutkijan toimesta. Litteroinnin jälkeen nauhoitteet poistetaan. Litteroitu aineisto säilytetään Hämeen ammattikorkeakoulun Wihi – järjestelmässä luottamuksellisella alueella aineiston analysointivaiheen ajan. Opinnäytetyön valmistuttua aineisto anonymisoidaan niin, ettei aineistoon jää mitään epäsuoriakaan tietoja mistä vastaajan voisi tunnistaa. Anonymisoitu aineisto siirretään 7zip-ohjelmalla opiskelijan oman, PIN-koodilla suojatun tietokoneen työpöydälle salasanalla suojattuun kansioon sekä varmuuskopioidaan ulkoiselle USB-muistitikulle. Aineistoa säilytetään yksi vuosi opinnäytetyön hyväksymisestä. Kun zipattu kansio on suojattu vahvalla salasanalla, se voidaan tuhota poistamalla tietokoneen roskakoriin.

Henkilötietojen käsittely

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja tutkijan toimesta. Koska haastattelukysymykset ovat avoimia ja haastateltavat vastaavat niihin omin sanoin, voi haastatteluissa kuitenkin syntyä tietoja, jotka voidaan yhdistää vastaajaan. Tutkittavia on informoitu henkilötietojen käsittelystä tietosuojailmoituksella.

Opinnäytetyön omistajuus

Minulla on opinnäytetyön ja tutkimuksen tekijänä tekijänoikeus työhön ja omistan opinnäytetyön aineiston ja tulokset.

Opinnäytetyön jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen

Opinnäytetyön tutkimusaineistoa ei käytetä työn valmistumisen jälkeen, vaan se säilytetään tietoturvallisesti aiemmin kuvatulla tavalla yhden vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymisestä. Kun zipattu kansio on suojattu vahvalla salasanalla, se voidaan tuhota poistamalla tietokoneen roskakoriin.

Liite 4: Esimerkki sisällönanalyysistä

Taulukko 1. Perehdyttämisen vaikutus sitoutumiseen

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Pääloukka
No, voidaan vahvasti vahvistaa, koska mä aattelen että se, ne ensimmäiset päivät on kuitenkin kokemuksena aika merkittäviä ja se, että miten otetaan vastaan.	Ensimmäiset päivät ja työntekijän vastaanotto ovat kokemuksena merkittäviä	Työntekijän vastaanottaminen	Ensivaikutelma
Se, että miten työyhteisö ottaa sut vastaan siellä niin se on niit ihan lähtökohtia ja miten esimies on siinä ottamassa ja tukemassa sitä uutta työntekijää	Työyhteisön ja esihenkilön vastaanotto on lähtökohta sitoutumiselle ja pitovoimalle		
Mutta et kyllä se ehdottomasti sen perehtyjän kannalta on niinku semmonen tervetulo, tervetuloivotus on ja halutaan se ihminen tänne ja halutaan se sitouttaa, että kun opetetaan ja ohjataan hänelle näitäkin asioita.	Perehdyttämisen avulla toivotetaan työntekijä tervetulleeksi ja osoitetaan, että halutaan hänet työyksikköön		
No, kyl mä sanon, että se ensimmäinen, ensimmäiset päivät ja ensimmäiset viikot, niin niillä on iso merkitys.	Ensimmäiset päivät ja viikot ovat kokemuksena merkittäviä	Työsuhteen onnistunut alku	
joo, että ainakin se alku on niinku sellanen, semmonen tota, just onnistunu	Työsuhteen alku on onnistunut		
sit kun ne toteutuu oikeesti ne päivät niin tulee se semmonen tunne, että, että se tota menee ihan niinkun vaikka työhaastattelussa tai muualla kerrottu niin...monet on niinkun yllättyne siitä että oikeesti tää toteutu, että hän ei oo tämmöstä vaikka kokenu muualla niin se on semmone positiivinen alotus.	Perehdyttämisen toteutuminen lupauksen mukaan luo positiivisen aloituksen Työsuhteen alku on onnistunut työsuhteelle		

Liite 5: Esimerkki teorialähtöisestä analyysistä

Taulukko 2. Perehdyttämisen arviointi esihenkilöiden toteuttamana

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
<p>Jututan työntekijöitä, miten heillä menee</p> <p>Pysähdyn juttelemaan vapaamuotoisesti ja kysyn, oletko saanut riittävästi tietoa</p> <p>Kysymällä perehdytyksen aikana ja sen jälkeen perehtyjältä miten hänellä menee</p> <p>Käydään keskusteluja uuden työntekijän kanssa, miten sujuu ja onko jotain mitä voitaisiin tehdä toisin</p> <p>Sen perusteella millaista palautetta perehtyjä antaa</p> <p>Koitaa mahdollisuuksien mukaan kysellä, miten on mennyt ja kokeeko perehtyjä jotain mihin tarvitsisi lisää ohjausta</p> <p>Kysyn aina säännöllisesti uudelta työntekijältä, että miten menee tai kaipaako johonkin tiettyyn asiaan jotain lisäohjausta ja onko saanut riittävää perehdytystä</p> <p>Jutellen, matkan varrella</p> <p>Kyselen työntekijältä miltä vaikuttaa, miten on lähtenyt sujumaan, miten viihtyy ja mitä hän toivoo enemmän</p>	Vapaamuotoinen keskustelu perehtyjän kanssa
<p>Jutteleamalla perehdyttäjien kanssa</p> <p>Sen perusteella minkälaista palautetta työntekijästä tulee</p> <p>Henkilökunnalta tulevan palautteen perusteella</p> <p>Kyselen perehdyttäjiltä, miten uuden työntekijän kanssa on mennyt</p>	Perehdyttäjiltä ja muulta henkilökunnalta saatu palaute
<p>Ei ole mitään selviä kriteerejä, arvioin miten selviää työstä</p> <p>Se näkyy ehkä siinä arjessa ja nousee esiin niitä asioita, miten työntekijällä on mennyt</p>	Työstä selviytyminen
Arviointikeskustelu	Arviointikeskustelu
Arviointi jää huonolle	Arviointi toteutuu huonosti

No se on varmaan vähän heikompi juttu	
---------------------------------------	--

Palautekeskustelu toteutuu aika huonosti	
--	--

Ei ole valmista kaavaa, joten joltakin tulee kysytyä enemmän ja joltakin vähemmän	
---	--