

Perehdyttämällä kohti parempaa organisaatiositoutumista, osaamista ja osaamisen johtamista

Aavan fysiatrian perehdyttämismallin kehittäminen

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2016
Seidi Saarinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

SAARINEN, SEIDI:

Perehdyttämällä kohti parempaa organisaatiositoutumista, osaamista ja osaamisen johtamista
Aavan fysiatrian perehdyttämismallin kehittäminen

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman
opinnäytetyö, 93 sivua, 23 liitesivua

Kevät 2016

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämishankkeen aiheena oli uuden perehdyttämisen toimintamallin kehittäminen Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan eli Aavan fysiatriaan. Hankkeen taustalla oli toimeksianto-organisaatiossa noussut tarve parantaa uuden työntekijän perehdytysprosessia ja sitä kautta vahvistaa osaamista ja organisaatiositoutumista fysio- ja toimintaterapiassa.

Tässä kehittämishankkeessa tavoitteena oli luoda monipuolinen ja kattava perehdytyksen sähköinen toimintamalli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan uusille tai pitkään työelämästä poissaolleille työntekijöille sekä fysio- ja toimintaterapiaopiskelijoille. Tarkoituksena oli kehittää osaamisen johtamista hyvän perehdytyksen toimintamallin kautta.

Kehittämishanke toteutettiin työelämälähtöisenä toimintatutkimuksena, ja omaa työtä kehitettiin työyhteisöä osallistaen. Kaikilla työyhteisön jäsenillä oli mahdollisuus ottaa osaa työpajatyöskentelyyn, jossa toimintatutkimuksen aineisto kerättiin. Työpajatyöskentelyn aikana luotiin perehdyttämisen toimintamalli, johon koottiin työpajoissa esiin nousseen materiaalin lisäksi kirjallisuudessa esitettyä perehdytyksen sisältöä. Työyhteisö kokoontui viisi kertaa kevään 2015 aikana kehittämään perehdytysprosessia.

Tuotoksena syntyi perehdytyksen malli, jota on esitetty kesällä 2015 yhden määräaikaiseen työsuhteeseen tulleen sijaisen perehdyttämisessä.

Laadukas perehdyttäminen lisää uuden työntekijän työmotivaatiota, työturvallisuutta, työhyvinvointia ja työn tuloksia. Perehdytys kuuluu työpajoilla tapahtuviin koulutuksiin ja on lakisääteistä. Hyvin toteutettu perehdytys kuuluu hyvään johtamiseen ja henkilöstösuunnitteluun osana rekrytointia, ja se lisää työntekijän organisaatiositoutumista.

Asiasanat: perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, organisaatiositoutuminen

Lahti University of Applied Sciences
Master Programme in Developing and Management of Social and Health
Care

SAARINEN, SEIDI:

Orientation to work helps to improve
organization commitment, knowledge
and knowledge management
Developing of the orientation to work
model in Psychiatric unit of Aava

Master's Thesis in Developing and Management of Social and Health
Care, 93 pages, 23 pages of appendices

Spring 2016

ABSTRACT

The topic of this development project was to develop a new working model of the orientation to work for the physio- and occupational therapy of Päijät-Häme Social- and Health Care Group's basic health care, in other words Psychiatric unit of Aava. The project had risen from the need to improve the new workers' orientation to the work process and to improve the knowledge and organization commitment in the physio- and occupational therapy of the selected organization.

In this development project the aim was to create a versatile and comprehensive electronic orientation to work model to the physio- and occupational therapy of basic health care of Päijät-Häme Social- and Health Care Group, for students, new workers or for those who have been long time away from the working life. The purpose was to enhance the knowledge management with the good orientation to work model.

The development project was carried out as an action research and individual's own work was developed through their participation in the development project. It was possible for all the members of the work community to take part in the workshop in which the material of the action research was collected. During the workshop the orientation to work model was created. The material was collected during the workshops and from the literature. The work community assembled five times in the spring of 2015 to develop the orientation to work process.

The model of the orientation to work was created as an output and it was pretested in summer 2015 in the orientation of one substitute who had a fixed-term employment contract.

The high-quality orientation to work increases the new worker's motivation, work safety, work wellbeig and the results of the work. The orientation to work is included in the training, which takes place at the workplaces and it is compulsory. Orientation that has been carried out well is a part of good management and staff planning in the process of recruitment and it increases the worker's commitment in the organization.

Key words: orientation to work, knowledge management, knowledge development, organization commitment

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT | 4 |
| 2.1 | Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio | 4 |
| 2.2 | Taustaa kehittämishankkeelle | 8 |
| 2.3 | Työnantajan perehdyttämismallia ohjaava lainsäädäntö | 10 |
| 3 | KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE | 13 |
| 4 | KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA | 14 |
| 4.1 | Perehdyttäminen | 14 |
| 4.1.1 | Perehdyttämisen merkitys ja sisältö | 14 |
| 4.1.2 | Perehdyttäminen osana rekrytointiprosessia | 18 |
| 4.1.3 | Perehdytysprosessi | 19 |
| 4.1.4 | Työnopastus | 22 |
| 4.2 | Perehdyttäminen osana osaamisen johtamista ja henkilöstösuunnittelua | 23 |
| 4.3 | Perehdyttäminen henkilöstön osaamisen kehittämisen keinona | 27 |
| 4.4 | Organisaatiositoutuminen | 31 |
| 5 | KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS | 35 |
| 5.1 | Toimintatutkimus lähestymistapana | 35 |
| 5.2 | Kehittämishankkeen suunnitteluvaihe | 39 |
| 5.3 | Toimintavaihe työpajoissa | 45 |
| 5.4 | Havainnointi- ja reflektointivaihe | 50 |
| 6 | KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET | 53 |
| 6.1 | Työpajatyöskentelyn tulokset perehdyttämismallin pohjaksi | 53 |
| 6.2 | Perehdyttämismalli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan | 59 |
| 7 | POHDINTA | 63 |
| 7.1 | Kehittämishankkeen arviointi | 63 |
| 7.2 | Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi | 69 |
| 7.3 | Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys | 72 |
| 7.4 | Johtopäätökset | 76 |

| | | |
|-----|------------------------|----|
| 7.5 | Jatkokehittämissuhteet | 79 |
| | LÄHTEET | 82 |
| | LIITTEET | 93 |

1 JOHDANTO

Laadukkaasti ja järjestelmällisesti tehty uuden työntekijän perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän osaamiseen, työn korkeaan laatuun ja kuormittavuuteen. Hyvä perehdytys mahdollistaa organisaatiolle taloudellisen edun, jolloin työtä tehdään tehokkaammin, sitoutuminen työhön on korkeaa sekä työssä jaksaminen ja viihtyminen lisääntyvät. Hyvä perehdytys on edellytys työntekijöiden saamiseksi ja pysymiseksi organisaatioissa. Perusterveydenhuollossa on erittäin tärkeää antaa uudelle työntekijälle mahdollisimman hyvä ensivaikutelma perehdytyksen avulla kansanterveystyön merkityksestä suomalaisessa yhteiskunnassa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 65–66.)

Työnantajan lakisääteinen velvollisuus on huolehtia siitä, että uusi työntekijä saa perehdytyksen, jota voidaan kutsua myös uuden työn alkuvaiheissa tapahtuvaksi kouluttamiseksi ja valmentamiseksi, ja opetuksen sekä ohjauksen uuteen työhön tullessaan. Työntekijät osaavat tehdä työnsä turvallisesti, kun heidät on siihen oikeaoppisesti perehdytetty. (Kupias & Peltola 2009, 9; Siiki 2002, 46.) Esimiehen vastuulla oleva perehdyttäminen muodostaa kivijalan osaamisen varmistamiselle (Viitala 2006, 252). Juuti ja Vuorela (2006, 48–49) sekä Rainio (2010a, 6) kuvaavat perusteellisesti toteutetun uuden työntekijän perehdytyksen rakentavan hyvän työn hallinnan ja työhyvinvoinnin muodostumisen työntekijän arkeen. Kuntatyönantajat julkaisussa (2008b) korostetaan hyvän perehdytyksen mahdollistavan laadukkaat palvelut potilaille, hyvät työn tulokset ja asiakastyytyväisyyden. Kun perehdytys nähdään Heikkilän ja Mäkelä-Pusan (2014, 21) mukaan panostuksena henkilöstön osaamiseen ja työn laadun parantamiseen, tuetaan tällöin myös työssä jaksamista ja ehkäistään ennalta työtapaturmia.

Työhyvinvointia kehittämällä ja työelämän laatuun panostamalla organisaatioissa voidaan saada merkittäviä säästöjä kustannuksiin, joita aiheuttavat henkilöstön suuri vaihtuvuus, työtapaturmat, sairauspoissaolot ja virheellinen toiminta työn organisointiin liittyvissä osa-alueissa. Toimiva, hyvä ja kattava perehdytys organisaatiossa voidaan katsoa työhyvinvointia tu-

kevaksi keinoksi ja kustannuksia aiheuttavia tekijöitä vähentäväksi toiminnaksi. (Holopainen, Jalo & Eloranta 2012.)

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheena on perehdyttäminen. Hanke käynnistyi toimeksiantajaorganisaation tarpeesta sekä tutkijakehittäjän omasta mielenkiinnosta kehitettävää asiaa kohtaan. Se toteutettiin työelämälähtöisenä toimintatutkimuksena, jonka tarkoituksena on kehittää Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian osaamisen johtamista hyvän perehdytyksen toimintamallin avulla. Näin voidaan sitouttaa työntekijät organisaatioon vahvemmin ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, työhyvinvointi ja fysio- sekä toimintaterapian asiakkaiden saaman palvelun laatu paranee. Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda perehdytyksen sähköinen toimintamalli uusille työntekijöille, jotka tulevat toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen työsuhteeseen sekä opiskelijoille.

Kehittämishankkeen taustaorganisaationa on Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapia, yleisnimityksenä Aavan fysiatrinen seitsemän peruskunnan alueella, johon kuuluvat Hartola, Iitti, Myrskylä, entinen Nastola (yhdistynyt Lahteen 1.1.2016, Aavassa vuoden 2016 loppuun), Orimattila, Pukkila ja Sysmä. Peruspalvelukeskus Aava tuottaa sosiaali- ja perusterveydenhuollon lähi- sekä keskiteytyt palvelut näiden seitsemän kunnan alueella. Kehittämishankkeen toimintaympäristö muodostuu näiden kuntien alueella toimivasta fysio- ja toimintaterapian yksiköstä, jossa kuntien asukkaat saavat lääkinällisenä eli toimintakykykuntoutuksena fysio- ja toimintaterapiaa. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian toimintaympäristö muodostuu hajanaiseksi ja pirstaleiseksi Päijät-Hämeen maakunnan alueelle, joten uuden työntekijän lakisääteinen perehdytys täytyy toteuttaa suunnitellun perehdytysmallin mukaan, jotta potilaat saavat laadukkaat terapiapalvelut koko Aavan alueella. Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin syksyn 2014 ja kesän 2015 välisenä aikana yhdessä toimintatutkimuksen syklissä. Tutkijakehittäjä osallisti Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian

peutteja sekä kuntahoitajia toimintamallin rakentamisessa viidessä eri työpajatyöskentelyssä, joka toimi tiedonkeruumenetelmänä.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toimeksiantaja on Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymä, jonka käyttönimi on Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä. Sosiaali- ja terveisyhtymä on perustettu 1.1.2007 ja se tuottaa erikoissairaanhoidon palveluita 12 jäsenkunnalle (Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila, ja Sysmä), joiden asukasluku 31.12.2013 oli yhteensä 213 428. Yhtymä tuottaa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palveluita seitsemälle kunnalle (Hartola, Iitti, Myrskylä, entinen Nastola (Aavassa vuoden 2016 loppuun), Pukkila, Orimattila ja Sysmä), joiden asukasluku 31.12.2013 oli 49 573. (Kuvio 1.)

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän konsernihallinnon tehtäviä hoitaa yhtymähallinto, jota johtaa kuntayhtymän johtaja. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymässä oli 31.12.2014 henkilöstöä yhteensä 4254, joista vakituisia työntekijöitä oli 3228. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä, 2015a.) Järvisen (2014) mukaan sosiaali- ja terveysministeriö suosittelee sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisessa peruspalveluiden vahvistamista ja mahdollisimman laajojen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioiden rakentamista Suomeen, jolloin palvelukokonaisuudet saataisiin saman johdon ja budjetin alle. (Järvinen, 2014). Päijät-Hämeessä tätä integraatiota on toteutettu jo vuoden 2007 alusta, jolloin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä perustettiin ja se aloitti toimintansa.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän strategia määrittelee suunnan yhtymän kehittämiseksi vuoteen 2018 saakka. Strategian avulla yhtymässä halutaan edistää sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistumista Päijät-Hämeen alueella. Strategia on hyväksytty yhtymän valtuustossa kesällä 2014 ja visioksi on kirjattu: ”Intohimona hyvinvointi.” Strategiaan on kirjattu neljä menetysteemaa:

- 1) Hoidon ja palveluiden oikea kohdentaminen
- 2) Henkilöstöön ja johtamiseen panostaminen
- 3) Tehokkaasti ja saumattomasti toimivat palvelut ja
- 4) Teknologian hyödyntäminen.

Henkilöstöön ja johtamiseen kohdennettu menetysteema on avattu seuraavasti: Osaava ja oppiva henkilöstö muodostaa ratkaisevan tärkeän vahvuustekijän yhtymän toiminnalle. Henkilöstön ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksiin, työssä jaksamiseen ja joustavaan liikkuvuuteen sekä sisäiseen yrittäjyyteen ja palkitsemiskäytäntöihin kiinnitetään erityistä huomiota. Työtä tehdään hyvällä palveluasenteella ja ilman tarpeettomia raja-aitoja ammattiryhmien välillä. Positiivinen tekemisen meininki näkyy henkilöstön hyvinvointina ja pienenä vaihtuvuutena. Hyvän esimiestyön tulee olla itsestänselvyys ja johtamisosaamista vahvistetaan järjestelmällisesti. (Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, 2015b.) Uuden henkilöstön perehdyttämisen voidaan katsoa tukevan henkilöstön ammatillista kehittymistä, työssä jaksamista, sisäistä yrittäjyyttä ja henkilökunnan pientä vaihtuvuutta. Täten perehdyttäminen tukee yhtymän strategiaa ja sen menestysteemoja. Voidaankin katsoa, että tämän kehittämishankkeen lähtökohdat ovat yhtymän strategiassa.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymässä toiminnan keskeisiksi alueiksi on nostettu asiakaslähtöisyys, ennaltaehkäisy sekä ennakointi. Korkeatasoinen ja kehittyvä osaaminen sekä teknologian hyödyntäminen ovat myös perustana hyvälle toiminnalle, jolloin henkilöstön hyvinvointia ja ammatillisen kasvun mahdollisuutta tuetaan riittävästi. (Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, 2015d.)

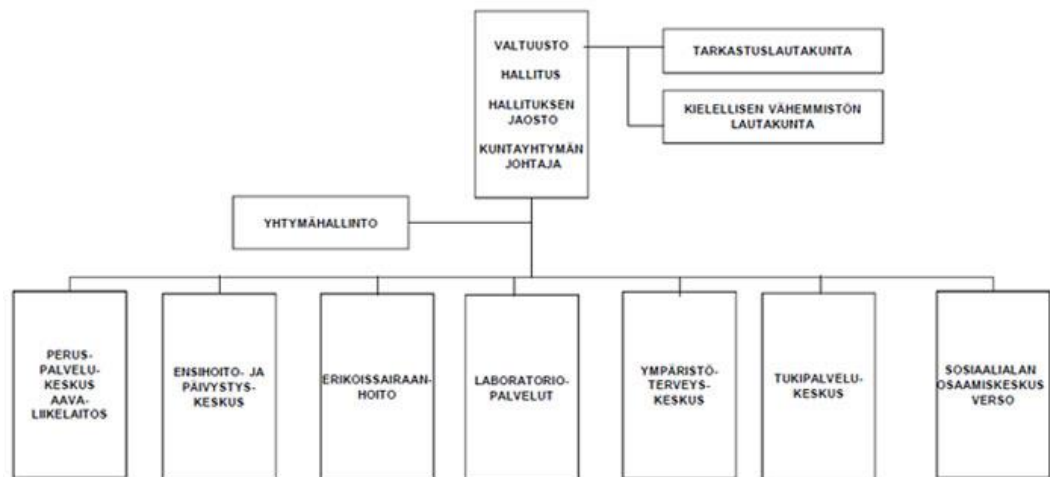


Kuvio 1. Päijät-Hämeen sairaanhoitopiiri, jossa vihreällä Aavan alue ja Nastola Lahtea (Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä.2015c)

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymässä henkilöstön osaamisen kehittäminen rakentuu potilaiden hoitokäytäntöjen sekä palveluprosessien uudistamistarpeisiin. Tässä on hyödynnetty maakunnallista yhteistyötä, jolloin pyritään varmistamaan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa alueellisesti koko sairaanhoitopiirin alueella. Osaamisen kehittämisen yhtymässä katsotaan sisältävän perehdytyksen, sisäisen ja ulkoisen koulutustoiminnan, erilaiset organisaation hankkeet, työssäoppiminen sekä verkostoissa tapahtuva oppiminen. (Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä, 2014d.)

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymässä on seitsemän tulosryhmää, kuten organisaatiokaaviossa näkyy ja tämän tehtävän konteksti on yhdes-

sä näistä eli kuntoutuskeskuksen tulosalueella, joka kuuluu yhtymässä erikoissairaanhoidon tulosryhmään. Kuntoutuskeskus koostuu kuntoutuksen hallinnosta, kuntoutustutkimusyksiköstä ja fysiatriasta, johon kuuluvat erikoissairaanhoidon fysiatrian ohella perusterveydenhuollon fysio-, toiminta- ja puheterapia eli Aavan fysiatria (Hartola, Iitti, Myrskylä, entinen Nas-tola (Aavassa vuoden 2016 loppuun), Pukkila, Orimattila ja Sysmä). Henkilöstöä kuntoutuskeskuksen tulosalueella on 99,5 vakanssia ja perusterveydenhuollon lääkinnällisen kuntoutuksen henkilökuntaa on 29, joista fysio- ja toimintaterapian alueella työskentelee 24. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä 2015b; Kuvio 2. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän organisaatiokaavio.)



Kuvio 2. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän organisaatiokaavio (Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä. 2015b)

Yhtymän kuntoutuskeskuksen tavoitteena on tuottaa erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon alueella tehokkaita ja oikea-aikaisia kuntoutuspalveluita, jotka varmistavat potilaalle sairastumisen tai vammautumisen jälkeen sujuvan paluun arkeen. Tavoitteena on myös, että potilaan toimintakyky paranee ja hän on tyytyväinen saamaansa palveluun. Potilastyön lisäksi kuntoutuskeskuksessa järjestetään alueellista koulutusta ja ohjataan opiskelijoita. Tavoitteena on tukea potilaan toimintakykyä ja itsenäistä selviytymistä hänen tavoitteidensa ja voimavarojensa mukaisesti. Hyvin-

voiva henkilökunta on myös potilaan etu. Tulosalueeseen on keskitetty fysiatrian, fysio- ja toimintaterapian palvelut, puheterapia ja neuropsykologinen kuntoutus, kuntoutustutkimuksen, -ohjauksen ja – palveluhankintojen piiriin kuuluvat toiminnot sekä somaattinen sosiaalityö. Tulosalueen apuvälineyksikkö huolehtii kuntayhtymän vaativista apuvälinehankinnoista, -rekisteristä, -lainauksesta ja -huollosta. Apuvälineyksikkö hoitaa perusapuvälineiden osalta vastaavat tehtävät kuntayhtymässä peruspalvelukeskus Aavan (Hartola, Iitti, Myrskylä, entinen Nastola (Aavassa vuoden 2016 loppuun), Pukkila, Orimattila ja Sysmä) lisäksi Oivan (Asikkala, Hollola, Kärkölä, Padasjoki) alueella. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä, 2015b.) Kuntoutuskeskuksen tulosalueen henkilöstösuunnitelmassa vuodelle 2016–2018 korostetaan osaamispääoman suunnittelua ja kehittämistä. Yhtenä painopistealueena mainitaan hiljaisen tiedon siirtäminen uusille työntekijöille eläköitymistä yhteydessä ja hyvien perehdytyskäytäntöjen edistäminen tulosalueella. (Kuntoutuskeskuksen henkilöstösuunnitelma 2016–2018.)

2.2 Taustaa kehittämishankkeelle

Kehittämishankkeen toteuttaminen edellyttää toiminnan lähtökohtien määrittelyä. Lähtökohtien määrittely perustuu yleensä johonkin organisaation visioon tai ongelmaan. Olennaista on ottaa kantaa kehittämishankkeen tarpeellisuuteen. Kehittämistoiminnan toteutuksen kannalta on hyvä, jos tavoitteet voidaan perustella konkreettisesti ja ne rajataan yhteen tai kahteen tavoitteeseen. Kehittämistoiminta käynnistyy yleensä muutaman henkilön keskustelujen perusteella. Kehittämistoiminnalle on kuitenkin eduksi, että mukaan otetaan mahdollisimman monet toimijat ja käydään avointa vuoropuhelua aiheesta. (Toikko & Rantanen 2009, 57–58.)

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perustamisen yhteydessä seitsemän kuntaa (Hartola, Iitti, Myrskylä, Nastola, Pukkila, Orimattila ja Sysmä) siirsi sosiaali- ja perusterveydenhuollon tuottamisvastuun sosiaali- ja terveysyhtymälle. Kuntien lääkinnällisen kuntoutuksen palveluiden tuottaminen siirtyi yhtymän kuntoutuskeskukselle. Toimintaympäristö muodostui

kuntien perusterveydenhuollossa olevien terveysasemien lääkinnällisen kuntoutuksen fysio- ja toimintaterapian kontekstiin, jossa ydinpalveluita ovat lasten ja aikuisten fysio- ja toimintaterapia, terveysasemilla oleville vuodeosastoille tarjottavat kuntoutuksen terapiapalvelut, ryhmätoiminta ja apuvälinepalvelut. Puheterapia, neuropsykologia, kuntoutusohjaus ja somaattinen sosiaalityö eivät kuulu tämän kehittämishankkeen piiriin. Lahden kaupunki ja Nastolan kunta yhdistyivät vuoden 2016 alussa. Vuoden 2016 aikana Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä tuottaa entisille nastolalaisille sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut.

Sosiaali- ja terveysyhtymän käynnistymisen yhteydessä jokaisen terveysaseman kuntoutusosastolla oli omat toimintatavat ja- kulttuuri. Viimeisen yhdeksän vuoden aikana toimintoja on yhdenmukaistettu ja todettu, että yhtenäinen perehdytysohjelma tarvittaisiin jokaiselle terveysasemalle uusia työntekijöitä, sijaisia, opiskelijoita ja pitkään työelämästä poissaolleita varten. Työtoiminnan kehittämistä ja palvelutuotannon yhtenäistämistä on tehty terveysasemien fysio- ja toimintaterapiassa arjen työn ohella runsaasti. Työntekijöiden aika ei ole riittänyt paneutua perehdytysohjelman laatimiseen, vaikka perehdytyksen tarpeellisuus ja toimintamallin puuttuminen on huomattu. Lepistön (2004, 59); Surakan, Kiikkalan, Lahden, Laitisen ja Rantalan (2008, 81) sekä Viitalan (2006, 252) mukaan perehdyttämisen päävastuu ja perehdyttämisen toteutumisesta huolehtiminen on aina uuden työntekijän lähiesimiehellä, jonka vastuulle kuuluu myös perehdytysohjelman laatiminen. Tästä johtuen Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian perehdytyksen toimintamallin rakentamisesta vastaa osastonhoitaja, tämän kehittämishankkeen tutkijakehittäjä. Fysio- ja toimintaterapia koostuu viidellä terveysasemalla olevista fysiatrian osastoista, joissa työskentelee fysio- ja toimintaterapeutteja sekä kuntahoitajia. Lisäksi kahdessa kunnassa toimintaterapeutit toimivat eri kiinteistöissä kuin fysioterapeutit. Yhdessä kunnassa fysioterapeutti toimii hyvinvointikeskuksessa eli vanhusten palvelutalossa. Kaikissa eri toimipisteissä on omannäköiset perehdytyskansiot tai niitä ei ole tehty ollenkaan. Sähköistä materiaalia ei ole millään terveysasemalla.

2.3 Työnantajan perehdyttämisvelvoitetta ohjaava lainsäädäntö

Hietala ja Kaivanto (2013, 36) sekä Kupias ja Peltola (2009, 20,27) korostavat perehdyttämiselle lainsäädännössä annettua painoarvoa ja lainsäätäjän erityistä suojelusta työntekijän työtä ja siihen liittyvää oppimista kohtaan. Useassa laissa on monia suoria määräyksiä tai viittauksia työnantajan velvoitteista huolehtia uuden työntekijän perehdyttämisestä ja vastuusta opastaa työntekijää työhönsä. On katsottu, että lainmukainen perehdyttäminen vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen positiivisesti. Perehdyttämistä säätelee ainakin työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, laki yhteistoiminnasta, pelastustoimiasetus, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta sekä laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista. Laissa olevat vaatimukset kuuluvat työnantajia velvoittaviin säädöksiin. Työlainsäädäntö tähtää ennen kaikkea työntekijöiden suojaamiseen ja organisaatioon sopeuttamiseen.

Työolosuhteet organisaatiossa on järjestettävä niin, että ne ovat turvalliset työntekijälle. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja huolehtii siitä, että työnteko on turvallista eikä työntekijän terveys vaarannu missään olosuhteissa. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan uutta työntekijää perehdytetään työhön siten, että opetus ja ohjaus pitävät sisällään riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehditaan siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus otetaan huomioon perehdytysprosessissa. Työturvallisuuslaki edellyttää, että työntekijää on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. Työntekijää on lain mukaan perehdytettävä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Lisäksi työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta sääto-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Opetusta ja ohjausta on täydennettävä tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 728/2002, 2 luku 14§.)

Kupias ja Peltola (2009, 23–25) korostavat työturvallisuuden huomioimista perehdytysprosessissa. Tällöin ei pidä keskittyä vaan työvälineiden käyttöön, vaan uutta työntekijää pitää perehdyttää toimimaan oikein myös henkisen ja fyysisen väkivallan uhkatilanteissa, työpaikkakiusaamistilanteissa ja tasa-arvoon sekä yhdenvertaisuuteen vaikuttavissa syrjintätilanteissa.

Työsopimuslaki (55/2001) edellyttää, että työnantaja kaikin puolin edistää suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 55/2001, 1 luku 1§.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007) ohjaa myös perehdytystä. Lain mukaan työnantajan tulee käsitellä yhteistoimintaneuvotteluissa organisaation työhönotossa noudatettavia yleisiä periaatteita, käytäntöjä ja menetelmiä, tarvittaessa henkilöstö- tai ammattiryhmittäin taikka työtehtävittäin eriteltyinä. Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä lisäksi työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4 luku 15§.) Tähän lakiin (Kupias & Peltola 2009, 20–21) on lisätty dialogiseen perehdyttämiseen liittyviä asioita, jolloin korostetaan työnantajan neuvotteluvollisuutta pyrkimyksenä vuoropuhelun lisääntyminen organisaatiossa työntekijöiden ja työnantajan välillä.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) edellyttää myös työnantajaa käymään työsuojelutoimikunnassa läpi työntekijän opetukseen, ohjaukseen ja perehdytykseen liittyvät asiat (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006, 5 luku 26§). Perehdyttäminen kuuluu siten myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin (Kupias & Peltola 2009, 26).

Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista (629/2010) ohjaa ammattimaista käyttöä koskevia vaatimuksia ja edellyttää, että henkilö, joka ammattimaisesti käyttää terveydenhuollon laitteita on saanut laitteen turvallisen käytön vaatiman koulutuksen eli asianmukaisen perehdytyksen. (Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista 629/2010, 5 luku 24§).

Pelastustoimiasetuksessa (857/1999) sanotaan, että turvallisuussuunnitelmassa on organisaatiossa selvitettävä vaaratilanteet ja niiden vaikutukset, toimenpiteet vaaratilanteiden ehkäisemiseksi ja suojautumismahdollisuudet sekä suojeluhenkilöstö, sen varaaminen ja kouluttaminen sekä muun henkilöstön perehdyttäminen suunnitelmaan (Pelastustoimiasetus 857/1999, 10§). Työturvallisuus on tärkeä osa organisaatioiden toimintaa. Työntekijän terveys ei saa vaarantua työn aikana. Työturvallisuudessa on huomioitava työ, työolosuhteet, työympäristö ja työntekijä. Työntekijälle on annettava riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä. Perehdyttämisen yhteydessä on varmistettava, että työntekijä ymmärtää haitat ja vaarat. Työsuhteen alkuvaiheessa korostuu turvallisuus ja työsuojaus, jolloin pitäisi hahmottaa työntekijän mahdolliset riskit. (Kupias & Peltola 2009, 23,56.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TARKOITUS JA TAVOITE

Kehittämishankkeen lähtökohtana on työyhteisöstä noussut tarve kehittää ja yhtenäistää perehdyttämisprosessia Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa. Terveysseminien fysio- ja toimintaterapian perehdyttämistä vastaavien työ helpottuu, yhdenmukaistuu ja toiminnan laatu paranee, kun käytössä on yhteisesti sovitettu perehdyttämisen toimintamalli.

Tämän työelämälähtöisen tutkimuksellisen kehittämishankkeen **tarkoituksena** on kehittää Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian osaamisen johtamista hyvän perehdytyksen toimintamallin kautta. Tällöin saataisiin uudet työntekijät sitoutumaan organisaatioon vahvemmin ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenisi, työhyvinvointi paranisi ja sisäisen koulutuksen hyödyntäminen lisääntyisi. Tämä kaikki parantaisi osaltaan asiakkaiden saamaa palvelua perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa.

Kehittämishankkeen **tavoitteena** on luoda monipuolinen ja kattava perehdytyksen sähköinen toimintamalli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan. Perehdytysmalli tehdään uusille työntekijöille, jotka tulevat organisaatioon joko toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen työsuhteeseen tai pitkään työelämästä poissa olleille työntekijöille. Perehdytysohjelmaa voidaan käyttää myös fysio- ja toimintaterapiaopiskelijoiden perehdytykseen. Perehdytysmalli tehdään yhteistyössä henkilökunnan kanssa osaamisen johtamisen työkaluksi.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

4.1 Perehdyttäminen

4.1.1 Perehdyttämisen merkitys ja sisältö

Perehdyttämisen voidaan katsoa kuuluvan yhteen tärkeimpiin työpaikoilla tapahtuviin koulutuksiin. On todettu, että perehdytyksellä on suuri merkitys työntekijän työmotivaatioon, työn tuloksiin, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä saisi mahdollisimman hyvän sisäisen mallin uudesta työstään. (Lepistö 2004, 56–57.) DeCenzo ja Robbins (2010, 186–187) määrittelevät perehdytyksen uuden työntekijän ohjaukseksi ja opastukseksi, jolloin hän tutustuu työyhteisöön, oppii uuden organisaatiokulttuurin piirteitä, organisaation tavat, henkilöstökäytännöt, työyhteisön pelisäännöt, kollegat sekä saa työhönopastuksen. Perehdyttämistä tarvitsevat Surakan ym. (2008, 81–82) mukaan uusi työntekijä, kesätyöntekijä, pitkään työtehtävistä poissa ollut työntekijä ja uusia, vieraita työtehtäviä vastaanottava työntekijä sekä harjoittelija, sijainen ja opiskelija.

Perehdyttämisen yksi tärkein tavoite on tutustuttaa uusi työntekijä organisaation toimintatapaan ja tavoitteisiin sekä ulkoiseen toimintakenttään eli työympäristöön ja tulevaisuuden näkymiin. Uusi työntekijä saa tärkeän sisäisen mallin oman työnsä taustaksi, kun hän sisäistää heti aluksi organisaation liikeidean. Seuraavaksi uutta työntekijää pitää perehdyttää työyksikön kaikkiin muihin työntekijöihin, toimintatapoihin, työpaikan arkeen, tiloihin ja järjestelmiin, käytäntöihin sekä työyhteisön historiaan ja organisaation yrityskulttuuriin. Työntekijän työtehtävä muodostaa ytimen perehdytyksessä, joten uudelle työntekijälle on selvitettävä muun muassa menetelmät, koneet, materiaali- ja informaatiavirta sekä työturvallisuuteen liittyvät näkökulmat ja asiat. (Kuntatyönantaja 2011; Viitala 2006, 357.) Koko työyhteisö ja organisaatio hyötyvät, kun uusi työntekijä perehdytetään hyvin ja hän pystyy itsenäiseen työskentelyyn mahdollisimman nopeasti (Rainio 2010a, 5). Surakan ym. (2008, 82) mukaan hyvä perehdytyspro-

sessi tukee uuden työntekijän kollegiaalisuutta, työhyvinvointia sekä sitoutumista työhön ja organisaatioon. Lisäksi hyvän perehdytyksen voidaan katsoa suojaavan uutta työntekijää emotionaalaiselta väsymiseltä ja työstä etääntymiseltä sekä lisäävän työntekijässä onnistumisen tunnetta.

Viitalan mukaan (2006, 356) perehdytyksen tulee turvata organisaation toiminnan sujuvuus ja varmistaa palvelun laatu. Hyvä perehdytys rakentaa positiivista asennetta uudessa työntekijässä ja vastaanottavassa työyhteisössä, sekä luo hyvän pohjan vuorovaikutukselle ja yhteistyölle. Uuden työntekijän on lisäksi helppo päästä kiinni uusiin työtehtäviin, saada mahdollisuus onnistua tehtävissään, jos hän on saanut hyvän perehdytyksen. Perehdyttäminen antaa myös hyvän kokonaiskuvan organisaatiosta ja työntekijän oman tehtävän liittymisestä siihen. Työntekijän työmotivaatio ja kiinnostus tehtävää, organisaatiota ja kontekstia kohtaan lisääntyy hyvän perehdytyksen myötä.

Viitala (2006, 357) näkee, että ensimmäinen työpäivä uudelle työntekijälle on erittäin tärkeä kokemus, jolloin herkästi aistitaan miten organisaatiossa otetaan ulkopuolinen tulokas vastaan. Esimiehen tehtävänä on huolehtia työntekijän esittelystä lähimmille henkilöille, joiden kanssa hän aloittaa työtään. Lisäksi on sovittava perehdytysohjelman toteuttamisesta huomioiden tulokkaan tausta ja kokemus. Uuden työntekijän täytyy saada tietää ketkä ihmiset häntä tulevat perehdyttämään. Liski, Horn ja Villanen (2007, 20) sekä Viitala (2006, 357) suosittelevat hyvinä käytäntöinä sitä, että organisaatiossa voitaisiin valmistella kartta, jonka avulla uusi tulokas suunnistaisi tarvittavien henkilöiden luokse tutustumassa organisaation arkeen. Tämä edellyttää kuitenkin erittäin hyvää integrointia ja tiedon kulkua, jolloin jokainen perehdyttäjä osaa valmistautua omaan rooliinsa. Lisäksi uuden työntekijän pitää olla melko itsenäinen ja oma-aloitteinen tässä toimintamallissa, vaikka se myös vahvistaa uuden työntekijän näitä ominaisuuksia työn alkumetreiltä alkaen. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin olla tavoitettavissa ja osoittaa välittämistä tätä mallia käytettäessä.

Surakka ym. (2008, 83), Surakka (2009, 73) sekä Viitala (2006, 358) korostavat kirjallisen materiaalin merkitystä suullisesti annetun perehdytyk-

sen lisäksi. Uusi työntekijä tarvitsee hyvin suunniteltua itseopiskelumateriaalia, joka on sähköisesti tallennettu organisaation verkkosivuille. Sinne voidaan tallentaa muun muassa tiedotteet, työsäännöt, työturvallisuusohjeet, organisaatioon ja henkilökuntaan liittyvä materiaali sekä halutessa henkilökunta- ja asiakaslehdet. Tietojärjestelmäpohjaista perehdyttämishjelmaa on suositeltava, jolloin organisaation intranetistä löytyy helposti käytettävät ja päivitettävät yksikön perehdyttämissuunnitelmat hoito-ohjeineen ja kirjallisuussuosituksineen. Lahtinen (2006, 93–94) esittää myös organisaation laatukäsikirjan tärkeää merkitystä perehdytyksen työkaluna, jolloin pieniltäkin tuntuvat organisaation toimintaan liittyvät yksityiskohdat muistetaan kertoa uudelle työntekijälle. Huhta-ahon (2012, 11) tutkimuksessa selvisi, että moni kunta Suomessa on siirtänyt kaikki perehdytysmateriaalit sähköiseen muotoon, jotta materiaalin päivittäminen olisi mahdollisimman helppoa ja toteutuisi säännöllisesti. Gaul (2013, 17) ja Harmon (2011, 24) esittävät verkkotyöskentelyn olevan suuri osa uuden työntekijän kasvamisesta työyhteisön jäseneksi. Tietojärjestelmäpohjaisen perehdyttämishjelman hyötynä on uuden työntekijän oppimisen ja osaamisen mittaamisen mahdollisuus perehdytysprosessin eri vaiheissa (Kauhanen 2010, 152).

Työntekijän työsuhdetta määrittävät Viitalan (2006, 356) mukaan monet puitteet, jotka nousevat muun muassa virka- ja työehtosopimuksista ja laista. Näiden osa-alueiden perehdyttäminen vaatii oman osansa. Pentikäinen (2009, 23) vastaavasti korostaa perehdyttämisen merkitystä organisaation toimintamallien esittelyssä. Organisaation rakenteeseen tutustumalla saa paljon tietoa organisaation lähtökohdista ja toimintatavoista, uusi työntekijä oppii myös organisaation perusarvot, mission ja vision, jotka ovat kehyksenä ohjaamaan toimintaa ja päätöksentekoa strategia-suunnittelusta käytännön työhön. Organisaation arvoista, lainsäädännöstä ja erilaisista sopimuksista kumpuaa työyhteisön yhteiset pelisäännöt, joiden perehdyttäminen on oleellista uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa.

Ketola (2010, 52, 22) muistuttaa, että uusi työntekijä ei tunne organisaation toimintamalleja etukäteen, vaan ne pitää hänelle perehdytyksessä

opettaa. Perehdyttämisen tavoitteiden yhteyttä organisaation toimintatavoitteisiin tulisi tarkastella uuden työntekijän hyvinvoinnin, saavutettujen tulosten, sisäisen tehokkuuden ja asiakastyön laadun kautta. Kaikissa perehdyttämisen tilanteissa on syytä kiinnittää erityistä huomiota roolien selkiyttämiseen, uuden työntekijän tutustumiseen sekä yhteistyön rakentamiseen. Näin edistetään organisaation uudistumiskykyä ja työntekijöiden sitoutumista. Perehdyttämisen pitää sisältää välittömien työtehtävien ja arkipäivään liittyvien tavoitteiden lisäksi myös laajempia tavoitteita. Helsilä (2009, 48), Kauhanen (2010, 92) sekä Kjelín ja Kuusisto (2003, 15) korostavat hyvin toteutetun ja laadukkaan perehdytyksen tärkeyttä nopeuttamassa uuden työntekijän työtehon sekä täyden työkyvyn kasvamista optimaaliseksi uudessa toimintaympäristössä. Perehdyttämisen täytyy olla nopeaa mutta perusteellista. Tällöin vältetään virheitä, taloudellisilta vahingoilta ja työtaturmilta.

Rainion (2010b, 30) mukaan uuden työntekijän perehdyttämiseen voidaan sisällyttää seniorityöntekijöiden motivointia, jolloin heidän työnsä monipuolistuu ja hiljainen tieto siirtyy perehdyttäjältä uudelle työntekijälle. Näin saadaan organisaatiokulttuuri periytymään pitkäaikaisen kokemuksen kautta. Graybill, Carpenter, Offord Jr, Piorun ja Shaffer (2013,204); Ojala ja Ahonen (2003, 118–119) sekä Kurtti (2012, 24) korostavat, että paras käytäntö perehdytyksessä on siirtää tietoa niiltä, joilla sitä on, niille, jotka ovat innokkaita oppimaan uutta. Kokemustiedon jakamisessa suositellaan käytettäväksi erilaisia malleja kuten mestari-kisälli-toimintamallia, mentoimintaa tai seniorivirkojen hyödyntämistä kokemustiedon siirtymisessä kokeneelta työntekijältä nuorelle aloittelijalle.

4.1.2 Perehdyttäminen osana rekrytointiprosessia

Perehdyttäminen voidaan aloittaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin päästään markkinoimaan organisaatiokuvaa uudelle työntekijälle. Ensiaskelena perehdytysprosessille voidaan pitää työpaikkailmoitusta (Rainio 2010a, 7). Haastattelutilanteessa hakijalle voidaan antaa tietoa organisaatiosta ja työstä. Kun valinnasta ilmoitetaan esimerkiksi puhelimitse, voidaan keskusteluun lisätä asioita, jotka liittyvät työhön ja sen aloittamiseen. Hyvä toimintakulttuuri organisaatiossa pitää sisällään uuden työntekijän kutsumisen mahdollisimman nopeasti valintaprosessin jälkeen tapaamaan tulevaa esimiestään, jolloin työntekijän kanssa voidaan keskustella työn aloittamiseen liittyvistä käytännön asioista ja antaa hänelle ennakkoon tutustuttavaksi kirjallista materiaalia ja Internet-osoitteita, joista löytyy tietoa organisaatiosta. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus perehtyä uuteen työhönsä jo ennen varsinaisen perehdyttämisen alkua, saadaan itse perehdyttämisestäkin työn alkaessa tehokkaampi tulos. (Viitala 2006, 356.)

Kjelin ja Kuusisto (2003, 13) korostavat rekrytointiprosessin jälkeen tapahtuvaa uuden työntekijän perehdyttämisen tärkeyttä, jolloin hänet saatetaan organisaatioon sisään. Rekrytointiprosessi Syrjäsen mukaan (2007, 6-7) sisältää perehdyttämisen, joka on rekrytointiprosessin viimeinen vaihe. Tällöin työhön perehdytyksen ei katsota olevan vain osaamisen kehittämistä. Laine (2010, 34) korostaa myös perehdyttämisen olemassaoloa rekrytointiprosessin viimeisenä vaiheena, jolloin voidaan lisätä rekrytoinnin onnistumista tai tuhota hyvinkin onnistunut rekrytointi. Uudelle työntekijälle annetaan mahdollisuus kysyä epäselviä asioita jo työhaastattelussa, ja hänelle voidaan kertoa ensimmäisen työpäivän kulusta ennen työn aloittamista, mikä helpottaa uuden työn vastaanottamista ja toimii perehdytyksen käynnistäjänä (Kupias & Peltola 2009, 103). Sundvikin (2006, 176) mukaan rekrytointiprosessissa mahdollisesti apuna käytetyn soveltuvuustutkimuksen tuloksia kannattaa hyödyntää perehdyttämisen prosessissa, jolloin huomioidaan tavat, joilla uusi työntekijä parhaiten oppii uusia asioita.

Graybill ym. (2013, 201) korostavat perehdytysprosessin sujuvuudessa uuden työntekijän mukana oloa organisaation toiminnassa niin nopeasti kuin mahdollista, koska uuden työntekijän rekrytointiin investoidaan paljon aikaa ja rahaa. Surakan ym. (2008, 81) mukaan rekrytointiprosessiin sisältyy monia riskejä ja se vaatii toteutuakseen paljon resursseja. Tämän vuoksi monissa organisaatioissa uusi työntekijä otetaan työsuhteeseen ensin koeajaksi. Uusi työntekijä täytyy kuitenkin perehdyttää myös koeajalle, koska varsinkin terveydenhuollossa työtehtävät vaativat paljon erityisosaamista ja niitä ei voi tehdä ilman perehdytystä. Kestin (2013, 33) laskelmien mukaan perehdyttäminen ja työnopastus vievät 5,82 % uuden työntekijän työajasta työsuhteen alkuvaiheessa.

4.1.3 Perehdytysprosessi

Perehdyttämisen päävastuu on aina Viitalan (2006, 252), Kauhasen (2010, 92) ja Kupias ja Peltolan (2009, 47) mukaan uuden työntekijän lähimmällä esimiehellä. Surakka (2006, 87) kuvaa terveydenhuollossa osastonhoitajan työn sisältöä jakaen sen eri luokkiin. Yksi osa osastonhoitajan työtä on hänen mukaansa osaamisen varmistamista, johon sisältyy uuden työntekijän perehdytys ja ohjaus. Harmon (2011, 19–20) kuitenkin tuo esiin vastuun jakautumisen esimiehen, työntekijän ja henkilöstöosaston välillä. Tehokas perehdyttäminen vaatii juuri lähiesimiehellä uuden työntekijän tilanteen seuraamista hänen integroituaan organisaatioon. Esimiehen täytyy osata kysyä uudelta työntekijältä tarvittaessa miten hän kokee perehdytysprosessin etenemisen ja mitä huolia tai kysymyksiä uudelle työntekijälle on noussut esiin prosessin aikana. Hyvä perehdyttäminen luo uudelle työntekijälle varmuuden siitä, että hän tulee selviytymään tehtävistään. Pentikäisen (2009, 23) mukaan kaikki kehittyneet organisaatiot huolehtivat siitä, että uusi työntekijä perehdytetään omaan työhönsä, jolloin uudelle tulijalle syntyy kattava yleiskuva organisaation ja oman yksikön toiminnasta. Laineen (2010, 34) mukaan perehdyttäminen tapahtuu joko tuetuilla menetelmillä tai uusi työntekijä perehtyy asioihin täysin itsenäisesti, jolloin vastuu perehdytysprosessista on pelkästään työntekijällä.

Harmonin (2011, 32) mukaan perehdyttäminen ei voi olla vain yksisuuntainen prosessi, jossa organisaatiosta syötetään tietoa uudelle työntekijälle. Perehdytyksen pitää olla vuorovaikutteista ja uusi työntekijä näyttelee pääosaa prosessissa, jossa hänen tulee tuntea vaikuttavansa organisaation tavoitteisiin jo alkuvaiheessa. Helsilä (2009, 49) korostaa organisaation hyötyvän uuden työntekijän palkkaamisesta, jos uuden, motivoituneen työntekijän osaamista ja kokemuksia osataan organisaatiossa hyödyntää ja toimintaa kehitetään uuden työntekijän antaman palautteen pohjalta. Uutta työntekijää ei pitäisi opettaa talon tavoille, vaan ennemminkin hyödyntää hänen osaamistaan, jolloin strategisesti tärkeä rekrytointiprosessi ei ole ollut turha ja uusi työntekijä auttaa organisaatiota menestymään yhä paremmin. Jos uuden työntekijän kehittämisajatuksia ja aikaisemman osaamisen hyödyntämistä ei oteta huomioon millään tavoin, voidaan katsoa, että rekrytointi on ollut kyseenalainen. Organisaatio ei voi menestyä ja kehittyä, jos siellä toimitaan aina vain samoin kuin ennen.

Perehdytystä voi tehdä Peltokosken ja Perttusen (2006, 358) mukaan monilla eri menetelmillä, kuten henkilökohtaisella ohjauksella, havainnoinnilla, tulokaskursseilla ja koulutustilaisuuksilla. Vernon (2012, 33) suosittelee uuden työntekijän sitouttamista työryhmään jo ensimmäisenä päivänä. Esimiehen olisi osattava kertoa uudelle työntekijälle mitä häneltä odotetaan. Pitkäaikainen onnistuminen työelämässä perustuu hyviin viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, joihin kannattaa panostaa perehdytysprosessissakin. Uuden työntekijän on hyvä saada mahdollisimman nopeasti myös palautetta omasta toiminnastaan, jotta hän kykenee suoriutumaan tehtävis-tään hyvin.

Tutkijat ovat määritelleet neljä merkittävää tasoa, joita organisaatio voi käyttää auttaakseen uusia työntekijöitä hyvällä perehdytyksellä maksimoimaan onnistumistaan omassa työssään. Ensimmäinen taso onnistuneelle perehdytykselle on työntekijän hyvä itseluottamus, joka lisää motivaatiota ja sitä kautta työssä onnistumista. Toisella tasolla voidaan pitää työntekijän ymmärrystä omasta roolistaan ja häneen kohdistuvista odotuksista organisaatiossa. Työntekijän työsuoritus kärsii, jos odotukset ovat moniselitteisiä. Sosiaalista integraatiota pidetään kolmantena tasona, jol-

loin uusi työntekijä alkaa tehdä työtään organisaation sisäpiirin jäsenenä. Ainutlaatuisen organisaatiokulttuurin oppimista ja oivaltamista voidaan pitää neljäntenä tasona, jolloin perehdytyksen avulla on autettu uutta työntekijää oivaltamaan organisaation tavoitteet ja arvot. (Bauer 2010, 4-6.)

Cable, Gino ja Staats (2013, 23–28) ovat havainneet, että perinteisillä perehdytysprosesseilla on joitakin vakavasti otettavia heikkouksia. Gable (2013, 335) on jopa sitä mieltä, että perinteistä perehdytysprosessia pitäisi ravistella ja organisaatioiden pitäisi radikaalisti ajatella uudelleen perehdyttämisen lähestymistavat. Cable ym. (2013, 23–28) ovat kehittäneet erilaisen lähestymistavan uuden työntekijän perehdytykseen, jolla on kestäviä vaikutuksia niin organisaatiolle kuin työntekijällekin. Tätä menettelytapaa kutsutaan persoonallisen identiteetin perehdytysmalliksi, jossa uutta työntekijää rohkaistaan ilmaisemaan ja tuomaan esiin työntekijän ainutlaatuisia näkökulmia ja vahvuuksiaan työssään heti työn alkumetreillä. Työntekijöiden itsetunto parani, kun heille annettiin mahdollisuus ilmaista itseään eikä ainoastaan opetettu organisaation näkökulmasta asioita ja arvoja. Lisäksi työntekijälle syntyi syvä halu käyttäytyä aidosti ja saada muut ihmiset ymmärtämään hänen todellisia ominaisuuksiaan. Aidon itseilmaisun katsotaan olevan korkean itsetunnon keskeinen osa. Persoonallisen identiteetin- perehdytysmallissa työhön sitoutuminen ja työtyytyväisyys paranivat, ja toimintamallin katsottiin auttavan organisaatiota pysymään mukautuvana. Organisaatiot, jotka eivät ainoastaan yritä siirtää omaa arvomaailmaansa uusille työntekijöille, mukautuvat helpommin, kun olosuhteet muuttuvat.

4.1.4 Työnopastus

Penttisen ja Mäntysen (2009, 4); Virtainlahden (2009,132) sekä Heikkilän ja Mäkelä-Pusan (2014, 21) mukaan työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön liittyvää perehdyttämistä, jolloin uudelle työntekijälle ohjataan ja opetetaan uudessa työtehtävässä vaadittavat toimintatavat, työmenetelmät ja turvallisuusmääräykset. Työnopastuksessa olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota hiljaisen tiedon jakamiseen, jolloin luodaan pohjaa tietämyksen jakamista edistävälle kulttuurille organisaatiossa. Juutin ja Vuorelan (2006, 48) mukaan työntekijä onnistuu työssään, jos hän on saanut hyvän työnopastuksen, jossa häntä on järjestelmällisesti neuvottu työtehtävien suhteen. Työnopastuksen avulla uusi työntekijä omaksuu ja oppii hallitsemaan työtehtävänsä ja selviytyy työtehtävistään itsenäisesti.

Työnopastuksenkin tavoitteena on, samoin kuin perehdytyksen, aikaansaada uudelle työntekijälle kattava sisäinen malli työstä, jota hän alkaa itsenäisesti tehdä. Työnopastuksen suunnittelusta, toteutuksesta ja seurannasta vastaa esimies. Esimies ei aina kuitenkaan edes osaa opastettavia töitä, joten hänen vastuulleen jää se, että perehdytys ja opetus ovat asianmukaista. Esimies myös delegoi tarvittaessa perehdytyksen kokeelle työntekijälle. (Lepistö 2004, 57–59.)

Työnopastusta voidaan pitää hiljaisen tiedon jakamisena. Onnistuneen tiedon jakamisen edellytyksenä on se, että perehdyttäjäiksi valitaan oikeat ihmiset, motivoituneet oppijat, jolloin itsensä kehittäminen ja kriittisyys korostuvat. Ammattitaidon avaaminen vaatii huippuosaajalta oman toiminnan reflektointia, ja joillekin työntekijöille tämä on vaikeaa. (Virtainlahti 2009, 243–245.) Kokemus ei pelkästään opeta, vaan oppimiseen tarvitaan aina myös kokemuksen reflektointi ja oman keskeneräisyytensä myöntäminen. (Sydänmaanlakka 2004, 172–173). Esimiehen tehtävä on valita työnopastukseen perehdyttäjä, mikä ei aina ole helppo tehtävä, koska huippuosaajat eivät välttämättä ole huippuopettajia, kun asiantuntijuus ja opettaminen eivät helposti osu samaan henkilöön. Uudella työntekijällä pitää olla motivaatio ja rohkeus kysyä uusista asioista. Uuden työntekijän pitää lisäksi olla valmis kokeilemaan ja tekemään itse. Fyysinen toiminta jättää pereh-

dytettävän muistiin jälkiä, joita ei synny pelkästään ohjeita ja oppaita luke-
malla. Tiedon dokumentointi on tärkeää ja sen avulla uusi työntekijä selviy-
tyy työstään pitkälle, mutta syvälinen ymmärrys syntyy vasta käytännön
työtä tekemällä. (Virtainlahti 2009, 243–245.)

Organisaatioiden menestyminen rakentuu hyvälle esimiestyölle. Esimie-
hen yksi tärkeimmistä tehtävistä on auttaa työntekijää selviytymään tehtä-
vistään (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 5). Työnopastajan tehtävänä on
auttaa uutta työntekijää selviytymään tulevista töistään ilman ongelmia
tuntien koneet ja laitteet sekä turvalliset työmenetelmät (Lepistö 2004, 59).
Juutin ja Vuorelan (2006, 48) mukaan työnopastuksella autetaan uutta
työntekijää onnistumaan työssään. Työnopastusta voidaan pitää järjestel-
mällisenä toimintana, jonka tavoitteena on, että uusi työntekijä omaksuu ja
sisällöllisesti hallitsee mahdollisimman hyvin uuden työtehtävänsä ja pys-
tyy toimimaan työssään itsenäisesti.

4.2 Perehdyttäminen osana osaamisen johtamista ja henkilöstösuunnit- telua

Kjelin ja Kuusisto (2003, 46–49) kirjoittavat perehdyttämisestä osana joh-
tamista, jolloin tavoitteena on edistää organisaation strategian, visioiden ja
päämäärien toteutumista. Perehdyttämisprosessissa kumuloituvat samat
tavoitteet kuin johtamisessa, jolloin edistetään uuden työntekijän organi-
saatiosidonnaisuutta ja ohjataan hänet strategian mukaiseen toimintaan.
Gaul (2013, 17) on todennut, että perehdytyksessä tarvittaisiin vahvaa
johdon tukea ja osallistumista, työntekijän huomioimista yksilönä sekä
kasvotusten tapahtuvaa vuorovaikutusta. Näin uusi työntekijä tuntisi ole-
vansa tervetullut uuteen organisaatioon.

Viitala (2006, 355) korostaa perehdytystä tärkeänä osana osaamisen joh-
tamisjärjestelmää. Kjelin ja Kuusisto (2003, 16) sekä Viitala (2002, 15) ovat
määritelleet osaamisen johtamisen osaamisen ylläpitämiseksi ja lisäämi-
seksi, jolloin organisaatiossa voidaan saavuttaa sinne asetetut tavoitteet.
Osaamisen johtamisen tavoitteina on ollut organisaation kehittämistä sel-
laiseen suuntaan, että organisaation infrastruktuuri, järjestelmät, toiminta-

mallit, mittarit ja kulttuuri tukevat osaamisen kumuloitumista, jakamista ja koordinoitua organisaation vision ja strategian suuntaan. Huotari (2009, 39, 23) tuo esiin yksilön tärkeyden osaamisen johtamisen keskiössä. Osaaminen rakentuu työntekijän kyvystä toimia tilanteen vaatimalla tavalla, ja hänen taidostaan tiedon jakamiseen ja hyödyntämiseen, jolloin organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Vastaavasti organisaation pitää saavuttaa tavoitteensa koordinoimalla resurssejaan oikein. Organisaation osaamisen voidaan katsoa muodostuvan siitä, että työntekijät organisaatiossa ymmärtävät oman osaamisensa ja taitojensa tason ja tietävät miten he osaavat toimia eri tilanteissa.

Perehdyttäminen on viime kädessä johtamista, jolloin tavoitteena on edistää organisaation strategian ja päämäärien toteutumista. Perehdytysprosessi pitää sisällään samoja tavoitteita kuin johtaminen, jolloin edistetään uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja tavoitteisiin sekä ohjataan hänet strategian mukaiseen toimintaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46–49.) Pakarinen (2010, 30) kuitenkin toteaa, että perehdyttämistä ei ole huomioitu riittävästi osaamisen johtamisessa organisaatioissa, vaikka sen merkitys osaamisen käytölle on ensiarvoisen tärkeää. Hänen mukaansa osaamisen johtamisen näkökulmasta katsottuna perehdyttämisprosessi on sosialisatiota ja oppimista, jolloin uusi työntekijä sitoutuu työhönsä ja organisaatioon. Perehdyttämisessä täytyy aina huomioida vastavuoroinen oppiminen, jolloin aidosti huomioidaan ja kuullaan uuden työntekijän näkemykset. Tällöin organisaatio hyötyy uuden työntekijän havainnoista, kysymyksistä ja osaamisesta.

Perehdyttämisprosessia voidaan pitää keskeisenä osana uuden työntekijän kehittämistä ja hänen osaamisensa johtamista. Perehdyttämisessä päästään tavoitteisiin parhaiten, kun prosessi ymmärretään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa ei keskitytä ainoastaan työtehtävien opettamiseen vaan toiminnan fokus kohdennetaan uuden työntekijän omatoimisuuden kannustamiseen ja sisäisen yrittäjähengen luomiseen. Kuntatyönantajat (2008a) suosittelee henkilöstön suunnitelmallisen perehdyttämisen käyttämistä oppivan organisaation työvälineenä. Henkilöstön kehittäminen osana työuraa lähtee liikkeelle hyvästä perehdytyksestä ja

on osa hyvää henkilöstöstrategiaa. Lähtökohtana voidaan pitää työntekijän osaamisen ja tehtävien yhteensopivuutta ja tavoitteena hyvää työsuoritusta. Perehdyttäminen on yksi henkilöstön kehittämisen moninaisista tavoista.

Rainio (2010b, 29) ja Lemetyinen (2015, 44) muistuttavat, että uusi työntekijä tuo organisaatioon yleensä tuoreen koulutustaustansa mukana ajantasaista tietoa ja aiemman työkokemuksen aikaansaamia taitoja. Uusi työntekijä voi kyseenalaistamalla olemassa olevia käytäntöjä asettaa onnistuneen haasteen työyhteisöön. Uudella työntekijällä on mahdollisuus katsoa organisaation asioita uudesta näkökulmasta. Organisaatiossa voidaan oppia ja saada kehittämisideoita toimintaan. Yksittäisen työntekijän ammatillinen kehittyminenkin on organisaatiossa tällöin mahdollista. Tätä olisi suotavaa hyödyntää, eikä leimata uutta työntekijää kritisoivaksi tai kokemattomaksi. Kaartinen (2011, 15) esittää, että esimiehen tulee olla keskeisessä asemassa perehdytysprosessissa ja keskustella uuden työntekijän kanssa perehdyttämisprosessin ohella työpaikan arvoista, tavoitteista, tulosten arvioinneista ja kehityssuunnitelmista. Tällöin perehdytysprosessista tulee kiinteä osa henkilöstöjohtamista sekä osaamisen johtamista.

Henkilöstösuunnittelua voidaan pitää organisaatiossa tulevaisuuden ennakointina ja siihen varautumisena. Hyvällä henkilöstösuunnittelulla varmistetaan organisaatiossa tulevaisuuden osaajat, jotka ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Henkilöstösuunnittelu luo edellytykset organisaation jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen ja henkilöstösuunnittelulla luodaan edellytykset tarvittavien muutosten onnistumiselle. Henkilöstösuunnittelussa kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, että organisaatiossa on riittävästi osaamista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Viitala 2012, 50.) Kauhasen (2010, 153) mukaan osaaminen organisaatiossa pitää hankkia hyvällä rekrytointiprosessilla sekä suunnata osaamisen kehittäminen organisaation palveluksessa oleviin työntekijöihin. Henkilökunnan rekrytointi ja sen jälkeen alkava uuden työntekijän saattaminen organisaatioon sisään (Hietämäki 2013, 31–32; Kjelín & Kuusisto 2003, 13) eli pe-

rehdyttämiprosessi kuuluvat hyvään henkilöstösuunnitteluun ja tuottavuutta parantavaan henkilöstöstrategiaan.

Wiskari (2009, 161–162) korostaa ihmisten erilaisuuden huomioimista ja arvostamista palveluorganisaation voimavarana. Hän suosittelee työntekijöiden asenteellista sitouttamista ja työssä voimauttamista, jota hän kutsuu myös tarvittavan perehdytyksen ja koulutuksen järjestämiseksi, joka lisää työntekijöiden suorituskykyä ja sitä kautta organisaation kilpailuetua.

Henkilöstösuunnittelussa keskitytään yleensä henkilöstövoimavarojen määrän hallintaan. Tällöin pyritään ennakoimaan henkilöstön vaihtuvuus, sekä toiminnallisten muutosten myötä tulleet henkilöstön hankinta- ja siirtämistarpeet. Kun henkilöstön vaihtuvuus on suurta, perehdyttämisestä tulee erittäin raskasta työyhteisölle tai uusi työntekijä joutuu tekemään työtään puutteellisella osaamisella. (Viitala 2012, 57.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskennellään asiantuntijaorganisaatioissa (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen, & Lehto 2007, 14). Kivinen (2008, 81) korostaa terveydenhuollon organisaatioiden asiantuntijalähtöisyyttä, jolloin työntekijät ovat itsenäisesti työskenteleviä ja heidän toimintaansa johtaa vahva tiedollinen ohjaus sekä valtaan liittyvät kysymykset. Asiantuntijuutta määritellään tietoon perustuvaksi, jolloin työntekijät ovat pitkälle koulutettuja ja erikoistuneita ammattilaisia. Ketola (2010, 21) muistuttaa, että erityisesti asiantuntijaorganisaatioille uuden työntekijän rekrytointi tarkoittaa vahvaa panostusta tulevaisuuteen. Tämän pitäisi vahvistaa organisaation toimintaa ja kehittymistä. Organisaatiossa saateen etsiä henkilöä täyttämään jotakin erityistä osaamisaukkoa. Tällöin perehdyttämisen painopiste asettuu mitä ilmeisimmin täytettävään rooliin ja tehtävään.

4.3 Perehdyttäminen henkilöstön osaamisen kehittämisen keinona

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan yleensä henkilöstön kehittämistä (human resource development), koska organisaation osaaminen on viime kädessä työntekijöiden osaamista ja sitä kehittämällä voidaan kehittää organisaation osaamista. Osaamisen kehittäminen on keskeinen organisaation tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Sitä voidaan pitää keskeisenä inhimillisenä menetystekijänä organisaatiossa, joten se pitäisi kokea investointina ja sitä olisi suunniteltava yhtä huolellisesti kuin muitakin organisaation investointeja suunnitellaan. (Hietamäki 2013, 27; Kesti 2013, 28; Viitala 2012, 184 – 189.) Huhta-Aho (2012, 4) toteaa, että nykyisin kuntasektorilla on niin suuria haasteita, että ne edellyttävät vahvaa osaamiseen keskittymistä sekä osaamisen merkityksellisyyden ymmärtämistä. Osaamisen kehittämiseen panostavat organisaatiot turvaavat työntekijöiden ammattitaidon lisäksi muutoksen hallinnan sekä rakentavat kilpailuetua, vaikuttavat tulevaisuuteen ja luovat mielekkäitä työuria. Jatkuvalle osaamisen kehittämisellä organisaatiossa saavutetaan hyötyjä niin yksilö- kuin yksikkötasollakin.

Penttinen ja Mäntynen (2009, 2) korostavat myös perehdytyksen merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. He toteavat, että järjestelmällinen perehdytys ja työnopastus pitäisi nähdä organisaatiossa investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan palvelun laatua, tuetaan työntekijän työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Jatkuvana prosessina sitä voidaan kehittää organisaation henkilöstön tarpeiden mukaan. Ketola (2010, 11) kuitenkin katsoo, että monissa organisaatiossa perehdytys on kuin huono uimakoulu. Uusi työntekijä heitetään veteen ja katsotaan miten hän selviytyy. Tämä kuvaa hyvin perehdytyksen suunnittelemattomuutta, jota monissa organisaatioissa esiintyy.

Osaaminen on erittäin tärkeä osa organisaation menestymistä. Henkilöstön kehittämistä voidaan pitää keskeisenä keinona varmistaa henkilökunnan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 143). Otalan (2008, 50) mukaan osaaminen on yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssi, josta käytetään myös kompetenssi-termiä. Huotari

(2009, 23) vastaavasti lähestyy osaamista organisaation näkökulmasta, jolloin osaamista voidaan pitää työntekijän perustehtävän kannalta relevanttina tietona ja informaationa sekä organisaation kannalta kykyä koordinoida resurssejaan siten, että organisaatiossa saavutetaan paras mahdollinen tavoite.

Viitala (2002, 51) toteaa yksilötason osaamisen organisaatiossa rakentuvan työntekijän suoriutumisesta työtehtävästään, työntekijän ammattitaidosta ja valmiuksien kombinaatioista. Näihin sisältyy paljon enemmän asioita kuin työn tekniseen suorittamiseen liittyvät taidot. Voidaan puhua hyvästä ammattitaidosta, valmiuksista ja asenteista, jotka rakentuvat kokonaisvaltaiseksi kyvyksi suoriutua tehtävistä. Laamanen (2001, 179–180) korostaa osaamisen merkitystä kykynä toimia. Vaikka ihmisellä olisi miten laajat tiedot tahansa, jos hän ei onnistu tehtävässään, ei voida katsoa, että hän osaisi sen mitä tekee.

Rauramon (2008, 161) ja Sydänmaanlakan (2007, 169) mukaan osaaminen on työntekijälle tärkeä selviytymiskeino ja työsuhdeturva. Pitämällä hyvää huolta omasta osaamisestaan, työntekijällä on keino taata oma työllistettävyytensä, kun ammattitaito vastaa nykytyöelämän ja tulevaisuudenkin haasteisiin. Ojala (2008, 50) huomauttaa, että työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat myös siihen miten samakin koulutus ja osaaminen ilmenevät eri henkilöillä. Osaamista tukevat myös työntekijän verkostot ja sosiaaliset kontaktit, koska organisaatiossa tarvitaan laajaa osaamista. Ojalan ja Ahosen (2003) mukaan henkilöpääoman hallinnassa kokemustiedon siirtyminen ja jakaminen organisaatiossa lisää tiedon hyödyntämistä. Perehdytystä ja työnopastusta voidaan pitää yhtenä erilaisista tavoista jakaa osaamista päivittäisessä työssä. (Ojala & Ahonen 2003, 118–119.)

Stenvall ja Virtanen (2007, 32) esittävät yksilön oppimisen kytkeytyvän tiimi- ja organisaatiotasoon, mikäli organisaatiossa on avoimen kommunikation tila, jolloin työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet jakaa ja hankkia tietoa. Tällöin voidaan puhua myös johtajuuden ja yksilöllisen oppimisen välisestä yhteydestä. Yksilöllisen oppimisen edellytyksiä organisaatiossa

on hyvä johtajuus. On todettu, että yksilöt oppivat parhaiten sellaisissa tilanteissa, joissa heillä on oppimisen tarve, mahdollisuus soveltaa uutta tietoa käytäntöön ja mahdollisuus integroida aiemmin opittu uuteen.

Kivinen (2008, 94–97) liittyy perehdyttämisen osaamisen kehittämiseen kuvaamalla miten terveydenhuollon organisaation osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja osaamista jakamalla ja muuntamalla. Organisatorisen tiedon malli edustaa prosessia, jossa yksilöllä olevaa tietoa ja osaamista vahvistetaan ja yhdistetään sosiaalisissa prosesseissa toisten osaamiseen ja tietoon. Näin saadaan tietoa ja osaamista koko organisaation käyttöön.

Nonaka ja Takeuchi (1995, 71–72) ovat kehittäneet organisaation tiedonluontiteorian osaamisen kehittämisen käytännöstä ja tiedon muodostamisen prosessista. Neljään eri vaiheeseen rakentuva prosessi sisältää sosialisointia, ulkoistamista, yhdistämistä ja sisäistämistä. Sosialisointivaihe, jota kutsutaan vuorovaikutuksen tilaksi, käynnistää tiedon muodostamisen prosessin. Hiljainen tieto siirtyy tällöin työntekijältä toiselle yhdessä olemisen ja tekemisen kautta. Organisaation toimintakäytäntöjä tässä vaiheessa ovat muun muassa parityöskentely, perehdytys, mentorointi, työkierto ja kehityskeskustelut. Ulkoistamisen vaiheessa hiljainen tieto ja osaaminen muuntuvat eksplisiittiseksi, näkyväksi tiedoksi reflektoinnin ja arvioinnin kautta, jolloin hiljaista tietoa muutetaan toisille osallistujille ymmärrettävään muotoon. Yhdistämävaiheessa muodostetaan uutta eksplisiittistä tietoa, jota jaetaan organisaatiossa ohjeiden ja raporttien kautta. Viimeisessä eli sisäistämisen vaiheessa eksplisiittinen tieto muuntuu taas työntekijöiden yksilölliseksi tiedoksi ja osaamiseksi sekä organisaation päivittäiseksi toiminnaksi.

Kjelin ja Kuusisto (2003, 38–45) painottavat oppimisen tärkeyttä perehdytysprosessin ytimessä. Organisaation esimiesten oppimiskäsitykset näkyvät perehdytysprosessissa, joka rakentuu sen varaan miten organisaatiossa lähestytään oppimistilanteita. Jos oppimista koskeva ajatusmalli on tiedostettu hyvin organisaatiossa, se myös näkyy siinä miten jaetaan tietoa ja kehitetään osaamista. Oppiminen on arjessa tapahtuva ilmiö, joka liittyy

yksilön kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen, jolloin oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten jakamana tapahtumana. Behavioristisesti suuntautunut perehdyttäjä korostaa ulkoisia toimenpiteitä ja siitä seuraavaa oppimista, jolloin ulkoisilla ärsykkeillä pyritään muuttamaan uuden työntekijän käyttäytymistä. Tällöin kannustus-, seuranta- ja sanktiojärjestelmät ovat hyviä esimerkkejä behavioristisesti toteutetusta perehdytyksestä. Kognitiivinen oppimisenäkemys huomio uuden työntekijän kognitiiviset toiminnot kuten muistin ja ajattelun, jolloin ollaan kiinnostuneita uuden työntekijän havainnoista ja hänet nähdään itsenäisenä toimijana.

Perehdytysprosessissa kognitiivinen ajattelu näkyy tiedollisen aineksen ja oppijan ajatusmallien korostamisena. Humanistisessa suuntauksessa perehdyttäjä korostaa uuden työntekijän yksilöä ja oppimisen kokemuksellista merkitystä. Tällöin korostuvat muun muassa uuden työntekijän motivaatio, tarpeet, arvot ja ihmisen ainutlaatuisuus. Humanistisesti suuntautunut perehdyttäjä on kiinnostunut uuden työntekijän aikaisemmista kokemuksista. Hyvä perehdyttämisprosessi ei vie yhtään sen enempää aikaa kuin huono prosessi. On vain huomioitava ne mahdollisimman yksinkertaiset toimenpiteet, joilla saadaan aikaiseksi mahdollisimman suuri kerrannaisvaikutus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38–45.)

Perehdyttämistä voi määritellä monivaiheisena oppimistapahtumana ja yhtenä tärkeimpänä työpaikalla tapahtuvana koulutuksena, jolloin tavoitteena on, että työntekijä omaksuu työn tavoitteet ja ymmärtää organisaation toiminnan, omat velvollisuudet ja vastuun. Lisäksi perehdyttämisellä luodaan työntekijälle sellainen sisäinen malli, jonka avulla työntekijä selviytyy työtehtävistään. Ihminen rakentaa ulkoisesta ympäristöstä sisäistä vastiketta eli sisäistä mallia, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Jotta työntekijän sisäinen malli kehittyisi mahdollisimman hyväksi, organisaatiossa on toteutettava riittävän perusteellinen ja yksityiskohtainen perehdyttäminen työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. Perusteellisesta perehdytysprosessista hyötyy myös esimies, joka oppii tuntemaan uuden työntekijän. Perehdyttämisellä luodaan hyvää yhteishenkeä, säästetään esimiehen aikaa tulevaisuudessa ja vähennetään työntekijöiden vaihtuvuutta eli sitoutetaan työntekijät paremmin organisaatioon. (Lepistö 2004, 56–58.)

4.4 Organisaatiositoutuminen

Sitoutumis-käsitteellä viitataan organisaatiossa yleensä siihen miten työntekijä on valmis hyväksymään organisaation tavoitteet ja arvot sekä ponnistelemaan niiden puolesta. Sitoutuminen näkyy työntekijän valmiudessa tehdä organisaation hyväksi asioita ja halua säilyttää jäsenyytensä eli ylläpitää työsuhdetta organisaatioon. Esimiehen pitäisi lisätä osaavien työntekijöiden halua sitoutua työyhteisöön sekä motivoitua oman työn kontekstiin. Lisäksi esimies on vastuussa siitä, että työyhteisöön sitoutuneiden työntekijöiden osaaminen vastaa organisaation tarpeita. (Jokivuori 2002, 19–20; Viitala 2002, 53.) Hietamäen (2013, 38) mukaan sitoutuminen on hyvin moniulotteinen ilmiö, jossa organisaatiositoutuminen voidaan nähdä kolmiulotteisena mallina. Tällöin työntekijä voi olla sitoutunut työyhteisöön yleisellä tasolla tai hän on sitoutunut työryhmään tai johtoon, jolloin työntekijän ja organisaation välille rakentuu psykologinen side. Työntekijä ei harkitse siirtymistä toiseen organisaatioon ja hänen työsuorituksensa on parempi kuin niiden työntekijöiden, jotka eivät ole vahvasti sitoutuneet organisaatioon. Lampikoski (2005, 37) ehdottaa, että sitoutumisesta puhuttaisiin organisaatiossa henkilökunnan sitoutumisen edistämisenä, koska näin saadaan esille myös työntekijän sitoutuneisuus.

Uuden työntekijän organisaatiositoutuminen ja siirtyminen organisaation jäseneksi paranee Graybillin ym. (2013, 201) sekä Heikkilän ja Mäkelä – Pusan (2014, 21) mukaan jos perehdytysprosessi on toteutettu asianmukaisesti. Onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa työhön, työyhteisöön ja työtovereihin kohdistuneiden myönteisten asenteiden syntymiseen. Lisäksi uusi työntekijä tuntee turvallisuuden ja arvostuksen tunteen vahvistumista, joka osaltaan lisää sitoutumista organisaation tavoitteisiin. (Kuntatyöntekijät 2008.) Työntekijän mahdollisuutta sitoutua organisaation toimintaan Rauramon (2008, 160) mukaan parannetaan työntekijän osaamisen kehittämisellä organisaatiossa ja työntekijän mahdollisuutena hankkia koko ajan lisää tietoja ja taitoja, joita työssä tarvitaan.

Laamanen (2001, 260–262) pohtii sitoutumiskäsitettä organisaatiossa ja korostaa sitä, että sitoutunut työntekijä toimii oma-aloitteisesti muutoksen

puolesta. Näin ollen, jos työntekijä ei osallistu hän ei myöskään sitoudu. Sitoutumisen aikaansaamiseksi tarvitaan siis osallistumista, muutoksen ymmärtämistä ja hyväksymistä. Sitoutuminen syntyy omakohtaisen kokemuksen ja vaikuttamisen kautta. Mitä enemmän päästään vaikuttamaan sitä enemmän sitoudutaan, jolloin voimakkain sitoutuminen syntyy omakohtaisesta vaikuttamisen kokemuksesta.

Kun avaintyöntekijä irtisanoutuu ja vaihtaa työpaikkaa, siitä saattaa seurata suuriakin vaikeuksia organisaatiolle. Hyvien työntekijöiden menetys saattaa aiheuttaa organisaatiolle suuria kustannuksia ja avaintyöntekijöitä voi olla vaikea korvata. Avaintyöntekijä saattaa viedä organisaatiosta mukanaan tuloksetekotaitoa. Tämän vuoksi organisaatiot pyrkivät sitouttamaan henkilökuntansa ja pitävät tätä yhtenä haasteellisimmista tehtävistä tulevaisuudessa. (Lampikoski 2005, 25–26, 30.) Huhta-aho (2012, 4) korostaa sitä miten systemaattisen ja strategiaan sidotun osaamisen johtamisen kautta lisätään organisaatiossa henkilökunnan työhyvinvointia ja työhön sitoutumista.

Henkilöstön sitoutuminen on työntekijän psykologinen suhde siihen organisaatioon, jonka palveluksessa hän on. Tälle voidaan katsoa olevan kolme eri ulottuvuutta: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen ulottuvuus. Affektiivisessä sitoutumisessa työntekijä haluaa työskennellä tietyssä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen viittaa siihen miten työntekijä arvottaa ”panos-tuotos”-suhteensa organisaatiossa. Tähän vaikuttaa muun muassa palkka ja muut edut, joista työntekijä ei ole valmis luopumaan työpaikan jättämisen seurauksena. Normatiivinen sitoutuminen on velvollisuudentuntoa organisaatiossa työskentelyn suhteen. Henkilöstön sitoutumista organisaatioon voidaan pitää organisaatiolle erittäin tärkeänä asiana. Hyvä henkilöstöpolitiikka ja johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen sekä perheen ja työn yhteensovittaminen työn kiinnostavuuden kanssa ovat keinoja, joilla henkilöstön sitouttamista lisätään. Rekrytoinnilla voidaan sitouttaminen aloittaa, jos työntekijälle luodaan realistiset odotukset ja annetaan riittävä perehdytys. (Viitala 2012, 88–90.) Turusen (2012, 19) mukaan työhön sitoutuminen on hyvin moniulotteinen ja yksi haastavimmista organisaatiokäyttäytymiseen liittyvistä käsitteistä. Sitoutumisen

kehittämistä voidaan pitää tärkeänä inhimillisenä menetystekijänä, koska toiminnan kehittäminen organisaatiossa vaatii työntekijöiden vahvaa sitoutumista (Kesti 2013, 29).

Hyvän perehdytyksen voidaan katsoa olevan tärkeä vaihe uuden työntekijän työsuhteessa, jolloin perehdyttämällä voidaan vaikuttaa oleellisesti työntekijän sitoutumiseen, viihtymiseen ja toimintatapojen omaksumiseen organisaatiossa. Perehdyttämistä voidaan pitää valintaprosessin tärkeimpänä vaiheena. Sitoutuminen työtehtäviin, yhteisöön ja organisaatioon mahdollistuu, epävarmuus ja vaihtuvuus vähenevät, kun perehdytyksen avulla sisäistetään uudelle työntekijälle hänen työtehtävänsä, toimintatavat ja työskentelykulttuuri. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154–155.) On todettu, että henkilöstön sitoutuminen organisaatioon paranee, kun työntekijän oman osaamisen käyttämiseen ja kehittämiseen panostetaan organisaatiossa, jolloin tämä muodostuu taloudellisia kannustimia tärkeämmäksi (Viitanen ym. 2007, 46). Viitala (2006, 358) korostaa miten hyvä perehdytys tukee uuden työntekijän sitoutumista organisaatioon ja tehtävään. Uuden työntekijän alku työssään ja erityisesti kaksi ensimmäistä viikkoa ovat merkityksellisiä muun muassa asenteiden kannalta katsottuna. Pidemmällä aikajänteellä perehdyttäminen mahdollistaa laatua, tuottavuutta sekä työturvallisuutta, myönteistä asennetta ja henkilöstön pysyvyyttä. Lampikoski (2005, 46) nostaa sitoutumisesta esiin kolme ominaisuutta: työntekijän vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, työntekijän motivaatio tehdä töitä organisaation hyväksi ja olla organisaation jäsen.

Tulevaisuudessa rekrytoinnista on tulossa organisaatioille henkilöstöjohtamisen suurin ja tärkein haaste. Organisaatiot rakentavat kilpailuetua hankkimalla hyviä työntekijöitä, jolloin osaavien työntekijöiden hankkiminen ja sitouttaminen tulee olemaan organisaatioiden keskeisin menestyksen avain. (Viitala 2012, 86.) Mitä enemmän organisaatiossa panostetaan uuden työntekijän vastaanottamiseen ja perehdyttämiseen sitä paremmin työntekijä sitoutuu jo työuran alkuvaiheessa työhönsä ja lisää organisaation menestymistä markkinoilla. Jos organisaatiossa ei ole panostettu työn-

tekijöiden sitouttamiseen, ei voida odottaa, että organisaatiossa olisi motivoitunutta ja sitoutunutta henkilökuntaa.

Mintzberg (2004, 26–27) pohtii miten sitouttava johtaminen vaatii organisaation esimiehiltä omistautumista ja henkilökunnan sekä toimialan tunteista. Esimiesten täytyy sitoutua organisaatioon ensin itse, jonka jälkeen he voivat sitouttaa henkilökuntaansa. Jokivuori (2002, 9-11) ja Turunen (2012, 20) kirjoittavat henkilökunnan sitoutumisen tärkeydestä niin organisaatiolle kuin työntekijällekin. Sitoutumisella voidaan katsoa olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, toistuviin sairauspoissaoloihin, halukkuuteen ja vapaaehtoisuuteen tehdä ylimääräisiä töitä ja olla vaihtamatta työpaikkaa. Sitoutunut työntekijä lisää ja edistää organisaation innovatiivisuutta ja joustavuutta. Organisaatioissa on eroja siinä miten sitoutuneita työntekijöitä niissä tarvitaan. On todettu, että asiantuntijaorganisaatiot, joihin sosiaali- ja terveydenhuolto kuuluvat, tarvitsevat vahvasti sitoutuneita työntekijöitä. Mutta organisaatiosidonnaisuus työntekijän työsuoritukseen tai yksilölliseen suorituskyykyyn on Jokivuoren (2002, 10) mukaan kiistanalainen. Turunen (2012, 20) tosin kirjoittaa, että vahva organisaatiosidonnaisuus saattaa parantaa työntekijän työsuoritusta.

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Toimintatutkimuksen (action research) on katsottu palvelevan työelämän tarpeita. Se on tutkimuksellista kehittämistoimintaa, joka katsotaan kehittyneen sosiaalipsykologi Kurt Lewinin kenttäteorian ja ryhmädynamiikan pohjalta suuntaukseksi, jossa korostetaan sosiaalisen todellisuuden muuttamista osana tutkimusprosessia ja tutkitaan aikaansaatuja muutoksia. Se on prosessimainen ilmiö, jossa käytäntö ja teoria yhdistyvät, käytäntö ja reflektio sekä suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Toimintatutkimusta voidaan pitää selkeärajaisena, yhden organisaation sisäisten toimintatapojen kehittämisenä, jossa korostuu tutkimus ja kehittämistoiminta. (Toikko & Rantanen 2009, 29–31.)

Kehittämistyö on toimintaa, jossa tavoitellaan muutosta parempaan suuntaan ja pyritään parantamaan palvelun laatua. Tutkivassa kehittämistoiminnassa yhdistyy yksittäisen ihmisen tai ryhmän tutkiva asennoituminen kehittämisen ja kehittymisen tavoitteisiin, jolloin tutkimuksellisella työotteella on merkittävä rooli ilmiön kehittämisessä. Jos kehittämistoimintaa tehdään tietynä määriteltynä ajanjaksona, sitä kutsutaan kehittämisprojektiksi eli -hankkeeksi, joka on selkeästi aikataulutettu, tarkkaan suunniteltu, vaiheittain etenevä ja ongelman ratkaisuun pyrkivää tutkimus- ja kehittämistoimintaa. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 21–26.) Toikko ja Rantanen (2009, 13–16) korostavat myös kehittämistoiminnan konkreettisuutta ja selkeään tavoitteeseen tähtäämistä. Tavoitteena on saada aikaan muutos, jonka myötä syntyy aiempaan verrattuna parempia ja tehokkaampia toimintatapoja tai – rakenteita. Kehittämistoiminta kohdennetaan työntekijöiden työtehtäviin tai prosesseihin ja toimintamalleihin työorganisaatioissa.

Kananen (2012, 37) korostaa muutoksen tärkeyttä toimintatutkimuksen toteuttamisessa, jolloin ei riitä pelkästään muutostarpeiden toteaminen vaan toimintatutkimukseen liittyy aina muutos tai kehittäminen ja sen läpivieminen. Heikkinen ja Jyrkämä (1999, 33) tuovat esiin toimintatutkimuksen yhteisöllisyyden sekä itsereflektisyyden, jolloin organisaation jäsenet

pyrkivät kehittämään työyhteisönsä käytäntöjä järkipäisemmäksi ja oikeudenmukaisemmaksi ymmärtäen samalla paremmin omia toimintatapojaan. Heikkinen, Rovio ja Syrjälä (2008, 22, 33) korostavat lisäksi toimintatutkimuksen läpinäkyvyyttä, koska tutkimushankkeessa käydään avointa dialogia toimintatutkijan ja käytännön toimijoiden välillä ja toimintaa kehitetään edistämällä eri osapuolten välistä vuorovaikutusta. Toimintatutkimuksen päämääränä on käytännön hyöty sekä käyttökelpoisen tiedon lisääntyminen. Lisäksi toimintatutkimuksessa korostuu osallistujien valtautuminen ja voimaantuminen.

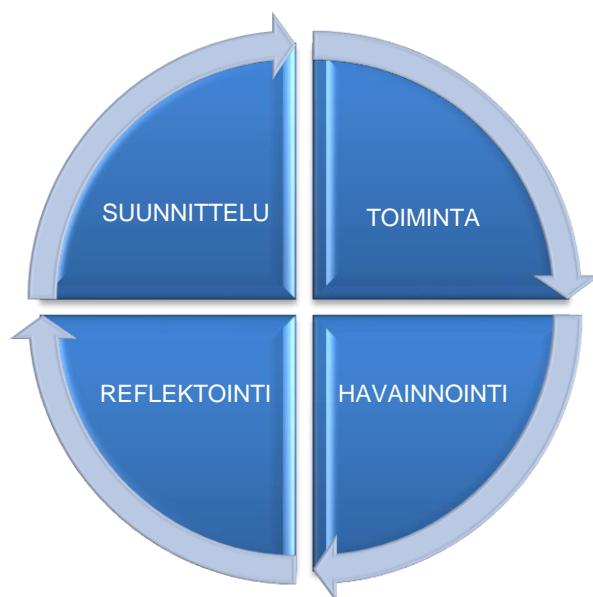
Tämän kehittämishankkeen lähestymistavaksi valittiin toimintatutkimus, koska hankkeen tavoitteena oli kehittää yhdessä työyhteisön työntekijöiden kanssa työyksikön toimintaa. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 38, 58–60) sekä Metsämuuronen (2008, 29) pitävät toimintatutkimusta hyvänä kehittämistyön lähestymistapana, jossa pyritään mahdollistamaan ihmisten aktiivinen osallistuminen ja hyödyntämään heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. Toimintatutkimuksessa ratkaistaan yhdessä organisaation käytännön ongelmia ja pyritään saamaan aikaan muutosta, tai vastaamaan johonkin organisaatiossa esiin tulleeseen ongelmaan. Oman toimintansa hyvin tuntevat, käytännön osaajat otetaan mukaan kehittämään toimintaa, parantamaan olemassa olevia käytäntöjä ja luomaan uutta tietoa ja ymmärrystä jostain ilmiöstä. Yhdessä kehitetty on yleensä parempi kuin tutkijakehittäjän yksin tekemät hankkeet. Heikkinen ym. (2008, 22, 32) tuovat myös esiin toimintatutkimuksen osallistavan elementin, jolloin mahdollisimman moni työyhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. Tutkijakehittäjän rooli toimintatutkimuksessa on olla osallisena prosessissa ja tehdä tarkoituksellinen interventio kohteeseen.

Ojasalon ym. (2009, 58, 38) mukaan toimintatutkimuksessa pyritään selvittämään miten asioiden pitäisi organisaatiossa olla, eikä vaan tyydytä toteamaan miten ne ovat, tavoitteena on aikaisempaa parempi asioiden tila. Toimintatutkimuksessa tulee selkeästi esiin ongelmakeskeisyys, tutkittavien ja tutkijakehittäjän aktiivinen rooli muutoksessa ja sosiaalinen prosessi, jossa on vahvasti mukana dialoginen vuorovaikutus. Toimintatutkimuksen tutkimuksellisuus tulee esiin tiedon hankintana, analyttisyytenä, kriittisyy-

tenä, järjestelmällisyytenä ja uuden tiedon luomisena sekä jakamisena. Toimintatutkimusta pidetään yleensä laadullisena ja menetelmät ovat osallistavia, jolloin organisaatioissa päästään käsiksi työntekijöiden hiljaiseen tietoon, kun tutkimusaineistoa kerätään ryhmäkeskusteluilla (Ojasalo ym. 2009, 62).

Ojasalon ym. (2009, 59–60) mukaan toimintatutkimus soveltuu erinomaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön, jossa kehitetään muun muassa työmenetelmiä ja työkäytänteitä. Prosessina toimintatutkimus etenee Ojasalon ym. (2009, 60–61), Heikkisen ym. (2008, 35) sekä Toikon ja Rantasen (2009, 66) mukaan suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin kautta muokattuun suunnitelmaan, josta kehittämisprosessin sykli lähteen uudelleen liikkeelle ja ensimmäinen vaihe toistuu. Tällaista prosessia kuvataan jatkuvana toimintana eli spiraalina.

Linturin (2003) mukaan tutkimusprosessissa on pyrkimyksenä kehittää toimintaa joka kierroksella. Heikkinen (2015, 35) kuvaa kehittämisprosessia itsereflektiiviseksi kehäksi, jossa edellä mainitut vaiheet seuraavat toisiaan ja niiden joukkoon voi lisätä tarvittaessa myös uudelleensuunnittelun. Toteutusta havainnoidaan ja reflektoidaan käytännön työn aikana ja sen päätyttyä. Kokemuksen pohjalta suunnitellaan uusi toimintamalli. (Kuvio 3.) Heikkisen (2015, 213) mukaan spiraalimalli kuitenkin joskus kahlitsee liikaa toimintatutkimuksen tekijää, koska erillisten vaiheiden erottaminen suunnitteluun, toimintaan ja arviointiin saattaa olla vaikeaa. Kyseessä on lähinnä periaatteellinen yleiskuva toiminnan etenemisestä, vaikka vaiheet todellisuudessa lomittuvat toisiinsa.



Kuvio 3. Toimintatutkimussykli Heikkisen ym.(2008,79) mukaan

5.2 Kehittämishankkeen suunnitteluvaihe

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa kannattaa panostaa hyvään suunnitteluun, hallintaan ja johtamiseen, jolloin mahdolliset ongelmatilanteet voidaan välttää. Hankkeen ideointiin ja kypsyttelyyn kannatta käyttää aikaa paneutumalla muihin vastaaviin hankkeisiin, jotta kehittämiskohteen ymmärtäminen ei jäisi pinnalliseksi. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheen tarkoituksena on mahdollistaa oikeiden asioiden tekeminen oikealla tavalla, aikatauluttaa työtä ja pysyä aikataulussa, lisätä työskentelyn tehokkuutta ja hyödyntää rajallisia resursseja. (Heikkilä ym. 2008, 57- 68.)

Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa mietitään ketkä osallistuvat projektiin, tehdään esitutkimus ja laaditaan projektisuunnitelma (Toikko & Rantanen 2009, 64). Kananen (2012, 54–55) suosittelee tutkimuskohteenä olevaan ilmiöön tutustumista, nykytilan kartoitusta ja ilmiön rajaamista, jolloin tutkittavan ilmiön hallitseminen ja haltuunotto sekä ilmiön sisällä olevan kehittämiskohteen ja keinojen hallinta paranee. Linturi (2003) esittää nykytilanteen kartoitukseen työyhteisön kokoamisen, heikkouksien ja vahvuuksien listauksen sekä mahdollisuuksien ja rajoitusten selvityksen. Näin ratkeaa tietoisuus omista olemassa olevista käytännöistä organisaatiossa.

Tutkimuksellinen kehittämishanke toteutettiin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa toimintatutkimuksena. Hankkeen ideointi alkoi keväällä 2014 tutkijakehittäjän kehityskeskustelussa esiin nousseesta perehdyttämishankkeen kehittämistarpeesta. Fysio- ja toimintaterapiassa oli noussut useasti esiin perehdyttämisen haaste ja tarve yhtenäiselle perehdytysmallille, erityisesti niillä terveysasemilla, joilla on jouduttu tiheään perehdyttämään sijaisia eri syistä. Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian toimintaa on kehitetty systemaattisesti yhtymän olemassaolon aikana ja tämä tutkimuksellinen kehittämishanke tuki toimintamallien kehittämisen kokonaisuutta osaamisen johtamisen osa-alueella. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessani liikutaan toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä eli ensimmäisellä kehällä, eikä mennä eteenpäin

reflektoinnin jälkeen. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen opintoihin liittyvä työvaihe päättyy tähän ja spiraalin toinen sykli jatkuu organisaation omana kehittämistoimintana. Kuviossa 4. on esitetty kehittämishankkeen etenemistä yhden toimintatutkimussyklin mukaan.



Kuvio 4. Kehittämishankkeen toimintatutkimussyklin pääkohdat

Tutkijakehittäjänä ryhdyin esisuunnittelemaan ja ideoimaan hanketta keuhällä 2014. Suunnittelin esimieheni /työpaikkaohjaajani kanssa, että perehdyttämismallista tulisi interaktiivinen ja sähköinen, jolloin hyödynnettäisiin yhtymän digitaalista Moodle -pohjaista verkko-oppimisympäristöä ja blogikirjoittelua. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymällä on käytössä intranetsivut, johon on rakennettu Pätevä-oppimisympäristö. Tähän Moodle-pohjaan on mahdollista rakentaa verkkokursseja osaamisen kehittämiseen. Perehdyttämismallista on mahdollista tehdä uudelle työntekijälle verkkokurssi. Tähän ympäristöön eri toimipisteet ovat jo tallentaneet omia perehdytysmateriaalejaan.

Tutkimushankkeen edetessä luovuin interaktiivisen mallin luomisesta sekä blogikirjoittamisen hyödyntämisestä, koska koin interaktiivisuuden käyt-

töönoton tässä vaiheessa haastavaksi. Blogikirjoittelu yhtymässä oli myös vielä alkuvaiheessa, joten se jätettiin pois tästä kehittämishankkeesta. Olen ollut mukana yhtymän työryhmässä, jossa koulutettiin osallistuja kirjoittamaan blogikirjoituksia. Tämän koulutuksen myötä selvisi, että tässä vaiheessa ei oteta blogikirjoittamista hankkeen työkaluksi, koska blogikirjoitusten julkaisu on ollut vasta suunnitteilla. Sähköisen mallin luomisesta ei kuitenkaan luovuttu.

Marraskuussa 2014 esittelin hankesuunnitelmaa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian kuukausikokouksessa, johon oli kutsuttu kaikki fysio- ja toimintaterapeutit sekä kuntohoitajat. Paikalla oli 17 työntekijää. Tällöin toimijoille esitettiin hankkeen taustaa ja perehdytyksen perusteet henkilöstön osaamisen kehittämisen keinona. Lisäksi tutustuttiin kehittämishankkeen tavoitteeseen ja tarkoitukseen sekä avattiin keskeiset hankkeeseen liittyvät termit. Kehittämishankkeen suunnitelma sai kokouksessa hyvän vastaanoton ja hyväksynnän, kehittämishanke todettiin tarpeelliseksi ja keskustelussa todettiin yhteisen perehdytysmallin tuovan laadukkuutta toimintaan. Olin suunnitellut aikataulut tuleville työpajoille ja kerroin niistä kuukausikokouksessa työntekijöille. Työpajatyöskentely suunniteltiin yhdistettäväksi Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian työpaikkakokousten yhteyteen, jolloin kaikilla työntekijöillä olisi yhtäläinen mahdollisuus osallistua kehittämistyöskentelyyn. Työpajatyöskentely oli yhdistettävä työpaikkakokouksiin, koska työntekijöillä ei olisi ollut mahdollisuutta irrottautua omasta perustyöstään kokonaiseksi kehittämispäiväksi tai erillisiin työpajakokouksiin. Marraskuun kuukausikokouksessa tutkijakehittäjä esitteli kevään 2015 aikana pidettävät kokoukset ja niiden yhteydessä toteutettavat työpajat.

Alkutilanteen kartoituksen tähän kehittämishankkeeseen tein kahdessa eri vaiheessa. Lähetin aluksi kaikille Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän perusterveydenhuollon fysiatrian työntekijöille sähköpostia aiheesta. Alkukartoituksena lähetetyssä sähköpostissa kysyin, mitä ja miten työntekijä haluaisi saada perehdytyksensä, jos aloittaisi työt uudessa organisaatiossa. Sähköposti lähti 23 työntekijälle ja kolme vastasi ja kirjasi jonkin

verran asioita, joita koki tärkeäksi perehdytyksessä. Perehdytysmateriaalin toivottiin löytyvän paperiversiona, jolloin jokaisessa työpisteessä olisi oma kansio koskien fysio- ja toimintaterapiaa.

Toisessa vaiheessa alkukartoitusta syvennettiin ja jokaisella terveysasemalla pidettävän palaverin yhteydessä keskustelutin työntekijöitä perehdytyksen sisällöstä ja hyvän perehdytyksen aineksista. Pyysin nähdä terveysaseman fysio- ja toimintaterapian perehdytyskansiot tai muussa muodossa olevaa perehdytysmateriaalia. Terveysasemilla olevat perehdytyskansiot olivat kaikki päivittämättä ja täynnä vanhaa tietoa. Perehdyttämisestä keskusteltiin avoimesti joka terveysasemalla. Kirjasin muistiin asioita, joita työntekijät toivat keskustelussa esiin. Vaikka vain kolme vastasi lähetettyyn sähköpostiin, melkein kaikilla oli jotain ajatuksia siitä miten perehdytys tulisi toteuttaa ja mitä asioita ainakin pitäisi uudelle työntekijälle kertoa ja näyttää. Työntekijät nostivat esiin tärkeitä perehdytyksen yksityiskohtia, jotka heidän mielestään kuuluvat uuden työntekijän perehdytykseen.

Tutustuin työntekijöiden sähköpostilla lähettämiin vastauksiin ja palaverissa kirjoittamiini muistiinpanoihin perehdyttämisen toteuttamisesta ja sen toivottavasta sisällöstä. Nämä vastaukset ja keskustelujen myötä syntyneet muistiinpanot loivat alustavan pohjan tuleville työpajatyöskentelyille. (Taulukko 1.) Tässä yhteydessä sain täyden varmuuden siitä, että perehdyttämisen toimintamalli on tehtävä, koska fysio- ja toimintaterapian toimipisteissä oli niukasti materiaalia perehdytystä varten ja suurin osa olemassa olevasta materiaalista ei ollut ajan tasalla.

Taulukko 1. Alkukartoitus perehdytyksestä

| KUNTA | MITÄ PEREHDYTYSMATERIAALIA ON | MISTÄ ASIOISTA TULISI PEREHDYTTÄÄ |
|-------------|---|--|
| Kunta1 | Ei perehdytyskansiota. | <ul style="list-style-type: none"> • esimiehet • työnkuvat • tilat, paikat, välineet • ketkä työskentelevät yksikössä • apuvälineet, maksusitoumukset • ruokailu, omat eväät • puhelinajat • posti • työvaatteet • yleiskuva organisaatiosta • avaimet • parkkipaikka • verokortti • työajat • työvuorosuunnittelu- ja seuranta • sairastuminen • lähetekäytäntö • lääkinnällinen kuntoutus, myöntämisperusteet • yhteistyötahot • atk-tukihenkilöt (Effica) • päiväkotit, koulu, yleiset puhelinnumerot • kaikki järjestelmät • työsuojelu, väkivalta- ja uhkatilanteet • väitöselvitys • hankinnat, tilaukset • henkilökortti • työsopimus • kaikki järjestelmät • toimintatavat ja vastualueet • tiedottaminen, ajanvaraus • palaverit, kehityskeskustelut |
| Kunta 2 | Perehdytyskansio on olemassa ja pääsääntöisesti käyttökelpoinen, vaikka viimeisin tieto on päivittämättä. | |
| Kunta 3 | Perehdytysmateriaalia on tallennettu muistitikulle, laajempaa näkökulmaa tarvittaisiin. | |
| Kunta 4 | Vanha perehdytyskansio ajalta ennen yhtymää, päivittämättä. | |
| Kunta 5,6,7 | Vanha perehdytyskansio, ajalta ennen yhtymää. Päivitetty vuonna 2003. | |

Kukaan uusi työntekijä ei opi tarvittavia asioita eikä perehdy organisaation käytänteisiin yksin ja tyhjiössä. Koko työyhteisö ja kaikki uuden työntekijän kollegat organisaatiossa vaikuttavat perehtymiseen ja uusien asioiden oppimiseen. Tämän vuoksi koko työyhteisö on kytkettävä tavalla tai toisella perehdytysprosessiin mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 76.) Tutkijakehittäjänä pyrin tässä tutkimushankkeessa aktivoimaan kaikkia työyhteisön jäseniä, jolloin kehitettävään perehdytysprosessiin saataisiin mahdollisimman monen työntekijän näkemys ja kokemus ja perehdytysmallista syntyisi mahdollisimman monipuolinen sekä laadukas.

Suunnitteluvaiheessa valmistauduin ensimmäiseen työpajaan ja päätin käyttää siellä tiedonkeruumenetelmänä Learning Cafe- menetelmää. Päijät- Hämeen sosiaali – ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian kuukausikokouksiin osallistuu keskimäärin kaksikymmentä työntekijää, joten heistä muodostuisi neljä suunnilleen samansuuruista työryhmää. Tämän vuoksi laadin neljä kysymystä ensimmäiseen työpajaan. Työpajojen jatkotyöskentelyn suunnittelin rakentuvan ensimmäisessä työskentelyssä syntyneen materiaalin kautta ja suunnittelu limittyi toteutuksen, havainnoinnin ja reflektoinnin kanssa koko prosessin ajan.

5.3 Toimintavaihe työpajoissa

Tutkimuksellinen kehittäminen edellyttää monenlaisten menetelmien käyttöä. On suositeltavaa, että asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään yhteisöllisiä menetelmiä, koska kehittämistyötä ei tehdä yksin vaan ryhmänä. (Ojasalo ym. 2009, 40.) Kehittämistoiminta Toikon ja Rantasen (2009, 89) mukaan on ennen kaikkea sosiaalinen prosessi, joka edellyttää kehittämistoimintaan osallistuvia aktiiviseen vuorovaikutukseen. Osallistuminen rakentuu dialogiin, joka auttaa osallistujia tarkastelemaan kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Kehittäjät osallistuvat toiminnan kehittämiseen. Tässä kehittämishankkeessa kaikilla Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijöiden perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiatyöntekijöillä oli yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kehittämisprosessin eri vaiheisiin, koska työpajatyöskentely liitettiin kuukausikokousten yhteyteen. Työntekijät ovat tottuneet vastuuyksikön säännöllisiin kokouksiin ja järjestävät itselleen aikaa osallistua niihin. Tämän vuoksi kehittämishanketta ei lähdetty viemään eteenpäin jonkun valitun työryhmän eli fokusryhmän avulla, vaan kaikkien työntekijöiden osallistuminen mahdollistettiin. Kivinen (2008, 181–182) on huomannut, että työntekijät, joita on osallistettu mentoroinnin, sparrausryhmien ja perehdytysohjelmien kanssa organisaatioissa, ovat paremmin mukana uuden tiedon muodostamisen kokonaisuuksissa ja käytännön työnteossa kuin ne työntekijät, joita ei oltu osallistettu. Hiljaisen tiedon on koettu tulleen paremmin esille niiden työntekijöiden joukossa, jotka ovat voineet osallistua esimerkiksi organisaation kehittämiskokouksiin.

Heikkisen (2015, 209–211) mielestä toimintatutkimuksessa intressinä on selvittää kuinka asioiden pitäisi organisaatiossa olla. Tällöin ei tavoitella tietoa tietämisen vuoksi vaan pyritään löytämään tietoa, jonka avulla voidaan parantaa organisaation toimintaa. Toimintatutkimuksen tiedonhankintavaiheessa kysymyksiin haetaan vastauksia joko haastattelujen kautta tai työpajatyöskentelyllä.

Tammi-kesäkuun 2015 välisenä aikana pidettiin viisi työpajaa Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijöiden perusterveydenhuollon fysio- ja toi-

mintaterapian kuukausikokousten yhteydessä, jolloin toteutui yhden syklin toimintavaihe. Työpajatyöskentelyssä toteutui toimintatutkimussyklin toiminnan lisäksi reflektointia ja havainnointia, jotka kulkivat koko prosessin ajan mukana lomittain suunnittelun ja toiminnan kanssa. Ennen työpajatyöskentelyn käynnistymistä suunnittelin ensimmäisen työpajan sisällön ja käytin hyväksi alkukartoitusta suunnittelussa. Työpajoissa luotiin malli perehdyttämisestä ja kuvattiin kolme perehdytysprosessia toistaiseksi voimassa olevaan ja määräaikaiseen työsuhteeseen sekä opiskelijan harjoittelujaksoa varten. Kokosin työpajoissa tuotettua materiaalia ja yhdistin sen kirjallisuudessa esiin tuotuun perehdytysmateriaaliin, analysoin aineistoa ja hain sille paikkaa suhteessa työlle asetettuihin tavoitteisiin.

Ennen työpajatyöskentelyn käynnistymistä laadin suunnitelman tulevien työpajojen sisällöstä. **Ensimmäinen työpajatyöskentely 19.1.2015** oli käynnistys yhteiselle kehittämisprosessille. Työpajatyöskentely toteutettiin varsinaisen kuukausikokouksen lopuksi. Liitin kokouskutsun yhteyteen esittelyn Learning Cafe-menetelmästä, jotta osallistujat osasivat valmistautua ja varautua siihen millä tekniikalla tultaisiin työskentelemään. Lisäsin kokouskutsuun neljä kysymysaihetta, joiden avulla oli tarkoitus kerätä aineistoa:

1. Mitä asioita tulee ottaa huomioon uuden työntekijän/tulokkaan perehdyttämisessä?
2. Mitä asioita uuden työntekijän/tulokkaan pitää saada tietää ja oppia, jotta hän selviytyy työstään meidän organisaatiossamme?
3. Millainen on hyvä perehdytysprosessi?
4. Minkä kaiken suhteen perehdyttämisen on tarkoitus saada aikaan muutosta tai kehitystä? Kehittykö vain uusi työntekijä/tulokas vai nähdäänkö perehdyttämisvaihe laajemmin mahdollisuutena hyödyntää uuden työntekijän/tulokkaan osaamista ja sen myötä kehittää organisaatiota ja työyhteisöä?

Virtainlahden (2009, 250) mukaan Learning Cafe-menetelmässä jaetaan kokemuksia, luodaan uutta tietoa ja rakennetaan yhteistä näkemystä jostain ilmiöstä. Learning Cafe-menetelmässä osallistujat työskentelevät pienissä ryhmissä, jossa yksi ryhmän jäsen on sihteeri. Kaikki ryhmän jäsenet miettivät yhdessä samaa asiaa tai aihetta annetun otsikon mukaan. Kaikki tuottavat ajatuksia asiasta. Sihteerit kirjaavat kaikki syntyneet ajatukset paperille ja pitävät keskustelua yllä. Ryhmiä on useampia. Tietyn ajan välein muut paitsi sihteeri siirtyvät seuraavaan ryhmään ja pöytään, jossa he ensin kuulevat sihteeriltä mitä edellinen ryhmä on tuottanut ja sen jälkeen ryhtyvät pohtimaan ja jalostamaan asiaa eteenpäin tuottaen lisää ajatuksia asiasta. Pöytiä voidaan vaihtaa tarvittaessa useaan otteeseen. Jokainen osallistuja on ainakin jokaisessa ryhmässä kerran mukana. Keskustelijat vievät edellisestä ryhmästä ajatuksia seuraavaan pöytään ja tuovat tullessaan uusia ideoita reflektoitavaksi. Lopuksi ryhmien tuotoksista tehdään yhteenveto. Näin saadaan esille osallistujien hiljaista tietoa ja voidaan jakaa se muiden osallistujien kesken. Osallistujien kokemuseräinen tietämys on pohjana priorisointiin ja dialogiin.

Ensimmäisessä tapaamisessa työskenneltiin Learning Cafe- menetelmän avulla. Toimin työpajatyöskentelyn vetäjänä. Paikalla oli 22 työntekijää ja 2 fysioterapeuttipiskelijää, jotka jaoin neljään ryhmään. Jokainen ryhmä valitsi joukostaan yhden henkilön sihteeriksi. Kertasin vielä ennen ryhmätyöskentelyn aloittamista miten Learning Cafe-menetelmässä toimitaan. Osallistujat saivat esittää kysymyksiä, jos jokin asia heitä mietitytti. Jokainen ryhmä työskenteli kaksikymmentäkaksi minuuttia yhden kysymyksen parissa. Ilmoitin ajan täyttymisestä ja pöydän vaihdosta. Pöydässä oleva sihteeri kirjasi asiat fläppipaperille ja kertoi seuraavalle ryhmälle mitä edellinen ryhmä oli keskustellut ja millaisia asioita tuottanut paperille kirjoitettavaksi. Kiertelin ryhmien joukossa ja kuuntelin keskustelua sekä vastasin tarvittaessa kysymyksiin. Viimeinen kysymys 4 teetti eniten työtä ja sitä varten luin joitain otteita ainakin kahdelle ryhmälle perehdytykseen liittyvästä kirjasta, jotta kysymykseen olisi osattu vastata paremmin. Yhteinen kokousaika päättyi siten, että yhteenvedolle ei jäänyt tuolloin aikaa. Keräsin fläppipaperit itselleni.

Ennen seuraavaa tapaamista valokuvasin kirjoitetut fläppitaulut sekä kirjoitin Excel-taulukkoon fläppitauluista kaikki asiat, joita ryhmät olivat tuottaneet, jotta mitään tuotettua asiaa ei unohdettaisi. Näistä taulukoista alkoi muodostua tutkijakehittäjälle muistiot, jotka toimivat työpapereina työpajatyöskentelyn välisenä aikana. Taulukot laajenivat joka työpajassa ja niiden välillä, ja taulukkojen aineisto toimi loppuraportin tulosten kirjoittamisen muistiona.

Seuraavassa tapaamisessa eli **toisessa työpajassa 24.2.2015** tehtiin edellisen ryhmätyöskentelyn yhteenveto, joka oli jäänyt tekemättä ajan puutteen vuoksi tammikuussa. Ojasalon ym.(2009,62, 38) mukaan toimijoita voi keskusteluttaa kehittämisprosessin aikana siten, että tutkija dokumentoi keskustelua ja päätöksiä. Keskustelu voi jatkua kehittämisprosessin aikana vaiheesta toiseen siirryttäessä, jolloin edellinen keskustelu luo pohjaa seuraavalle. Tämän menetelmän mukaan keskustelutin työryhmää ja kirjasin kaikkien nähtävälle yhteisen keskustelun tuloksia keskinäistä vuorovaikutusta hyödyntäen.

Helmikuun työpajassa paikalla oli 13 työntekijää. Esitin ensimmäisessä työpajassa Learning Cafe- menetelmällä tuotetun materiaalin Excel- taulukkona ja valokuvatut fläpit videotykin kautta kaikille paikalla oleville. Lisäksi jaoin Learning Cafe- työskentelyryhmissä pöytien sihteereinä olleille fläppitaulut sekä tulostetut Excel-tuotokset. Näin palattiin ensimmäisessä työpajassa tuotetun materiaalin pariin. Keskusteltiin ja avattiin käsitteitä, joista työryhmät olivat keskustelleet ensimmäisessä työpajassa ja ryhmäläiset saivat kertoa tarkemmin mitä olivat tarkoittaneet missäkin kohdin tekstiä. Tämä keskustelu oli jäänyt kokonaan ajan puutteen vuoksi pois ensimmäisestä tapaamisesta. Kirjasin koko ajan muistiin asioita, joita ryhmäkeskustelussa nousi esiin. Kaikki paikalla olleet näkivät valkokankaalta kirjatut asiat.

Seuraavaa työpajatyöskentelyä varten ryhmittelin materiaalin Word- taulukkoon ja liitin siihen muuta kirjallisuudesta löytynyttä perehdytyksen tarkistuslistan sisältöä. **25.3.2015 oli kolmas työpaja.** Paikalla oli 16 työntekijää. Esittelin laajan taulukon materiaalista ja asiasta keskusteltiin vilk-

kaasti sekä perehdytyksen sisältöä käytiin läpi kohta kohdalta. Taulukkoon lisättiin paljon puuttuvia asioita, joita koettiin tärkeäksi perehdytyksessä. Lisäksi siirrettiin jonkin verran asioita eri otsikon alle. Kirjasin koko ajan asioita ja kaikki näkivät tekstit valkokankaalta. Ennen työpajan päättymistä sovittiin, että laadin yhdessä yhden työntekijän kanssa prosessikuvaukset perehdytysmalleista seuraavaan työpajaan mennessä.

Tein prosessikaavioista ehdotelmät ja yhdessä edellisessä kokouksessa valitun työntekijän kanssa muokkasimme ja teimme kaaviot valmiiksi. Seuraavassa eli **neljännessä työpajassa 21.5.2015** paikalla oli 21 työntekijää. Varsinaisen kokouksen lopuksi esittelin prosessikaaviot ja ne käytiin yhdessä keskustellen läpi ja tehtiin niihin tarvittavat muutokset, korjaukset ja lisäykset.

8.6.2015 pidettiin viides ja viimeinen työpaja. Paikalla oli 19 työntekijää. Olin lähettänyt kaikki perehdytysmallin luomiseen liittyvät materiaalit ennen työpajaa sähköpostilla työntekijöille tutustuttavaksi. Materiaalissa oli prosessikuvaukset ja perehdytysprosessin tarkistuslistan asiat. Kokouksessa tuli ilmi, että lähetetty materiaali ei ollut auennut kenenkään työntekijän sähköpostista. Tämän tiedon sain kuulla vasta kokouksessa. Siitä huolimatta, että aineistoon ei ollut voitu tutustua etukäteen, käytiin se läpi yhdessä siten, että näytin sen videotykin välityksellä. Olin ryhmitellyt perehdytysmateriaalin kokousta varten ja tehnyt aineistosta kolme eri taulukkoa. Ensimmäisessä taulukossa esitettiin asiat, jotka täytyy olla tehtynä ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työtehtävässään, toiseen taulukkoon oli koottu ne asiat, joista kerrotaan uudelle työntekijälle hänen ensimmäisenä työpäivänään. Kolmanteen taulukkoon oli kirjattu kaikki ne asiat, jotka kuuluvat uuden työntekijän oppimisen sisältöön ensimmäisen puolen vuoden aikana tai ainakin ensimmäisen neljän kuukauden aikana. Viimeisessä työpajassa tutustuttiin kolmeen eri taulukkoon, keskustellen tehtiin korjaukset ja muokkaukset aineistoon. Lisäksi käytiin taulukkoa läpi työnjako vastuun periaatteella. Katsottiin ja sovittiin yhdessä mitkä asiat perehdytyksessä kuuluvat lähiesimiehen ja mitkä perehdytysvastaavan vastuulle.

Perehdytyksen toimintamallin sisällön lisäksi käytiin vielä kerran läpi kolme prosessikaaviota, jossa ensimmäisessä oli kuvattu toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevan uuden työntekijän perehdytysprosessi. Toisessa kaaviossa oli kuvattu määräaikaisessa työsuhteessa toimivan uuden työntekijän perehdytys ja kolmannessa oli kuvattu terveysaseman fysiatriaan harjoittelemaan tulevan opiskelijan perehdytysprosessi. Prosessikaaviot hyväksyttiin ilman muutoksia.

Viimeisessä työpajassa sovittiin, että Aavan terveysasemien fysio- ja toimintaterapiassa aloitetaan jokaisella terveysasemalla yksilöllisen perehdytysohjelman suunnittelu ja rakentaminen olemassa olevan perehdytysmallin pohjalta. Tästä työstä tulevat vastaamaan terveysasemien vastuufysioterapeutit.

5.4 Havainnointi- ja reflektointivaihe

Havainnointi ja reflektointi kulkivat koko prosessin ajan lomittain suunnittelun ja toiminnan kanssa. Työpajoissa keskustelimme perehdytysmallin sisällöstä ja perehdytysprosesseista. Jokaisen työpajatyöskentelyn jälkeen suunnittelin ja reflektoin työpajoissa tuotettua aineistoa analysoiden sitä, ja reflektointi vei työtä eteenpäin. Elokuussa 2015 kävin pienryhmissä jokaisen terveysaseman fysio- ja toimintaterapiassa tuotetun perehdytysmallin sisältöä läpi. Teimme perehdytysmalliin vielä tuolloin muutamia korjauksia ja muutoksia. Marraskuussa 2015 sain kirjoitettua raportin valmiiksi. Muutama työntekijä ehti lukea kirjallista tuotosta ja kommentoida sitä. Tein pieniä lisäyksiä perehdytyksen sisältöön vielä tässäkin vaiheessa.

Kesäkuussa 2015 yhden terveysaseman fysio- ja toimintaterapiassa aloitti uusi fysioterapeutti, joka oli palkattu määräaikaiseen työsuhteeseen kesäsijaiseksi. Sijaisen perehdytyksessä käytin kehittämishankkeessa tuotettua mallia, jolloin perehdyttämisessä oli vahvasti läsnä havainnointia ja reflektointia, kun perehdytysmallista tuli välittömästi kesäsijaiselta palautetta. Kesäsijaisen perehdyttäminen toimi mallin esikokeiluna ja perehdytysprosessin aikana huomasin joitain asiasisältöjä, joita lisäsin perehdytysrunkoon tai vaihdoin toisen otsakkeen alle.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 26), Lepistö (2004, 65) ja Lohilahti (2010, 7) korostavat perehdytysprosessissa seurannan ja arvioinnin tärkeyttä ja merkitystä, jolloin sitä voidaan arvioida samalla tavalla kuin mitä tahansa palvelun laatua ja tällöin saadaan tietoa missä on onnistuttu ja mitä osa-alueita pitäisi parantaa. Perehdytyksen tuloksia arvioidaan organisaatioissa yleensä yksinkertaisemmilla menetelmillä kuin muita koulutustapahtumia. Arvioinnin tulee kohdentua koko perehdytysprosessiin ja seurannan arviointivälineenä voidaan käyttää eri tavalla luotuja tarkistuslistoja, joista esimies, perehdyttävä ja uusi työntekijä voivat seurata oppimista ja varmentaa opittua. Näin saadaan merkittävää tietoa seuraavan perehdytysprosessin kehittämissuunnitelmaa varten, ja osaamista kehitetään suunnitelmallisesti. Rainion (2010b, 30) mukaan perehdyttämisen toimivuus pitää tarkistaa ja varmistaa uuden työntekijän kanssa viimeistään kehityskeskustelussa.

Tein arviointilomakkeen, jolla uusi työntekijä voi arvioida koko perehdytysprosessia. Käytin lomakkeen valmistelussa pohjana kehittämishankkeessa syntyneen perehdytyksen toimintamallin sisältöä sekä Kjelinin ja Kuusiston (2003, 265–268) ehdottamaa mallia. Arviointilomakkeessa (liite 4.) perehdytettävä voi antaa palautetta ensimmäisestä työviikosta, perehdytysajasta, organisaatioon liittyvistä asioista, omasta työstään, verkostoista, viestinnästä ja perehdytyksen kokonaisuudesta sekä seurannasta. Lisäksi perehdytettävä voi kirjoittaa vapaata tekstiä ideoistaan ja ehdotuksistaan perehdytykseen liittyen.

Sain fysioterapeuttisijaiselta työsuhteen päättymisen jälkeen sähköpostin välityksellä palautetta toteutetusta perehdytysprosessista. Kesäsijainen täytti sähköisesti arviointilomakkeen, koska työjärjestelyistä johtuen en pystynyt tapaamaan kesäsijaista palautteen saamiseksi. Kesäsijainen antoi palautetta perehdytyksestä ja sen antia työssä selviytymisen ja oppimisen kannalta. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyön perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa oli lisäksi toinen kesäsijainen, joka oli aloittanut työt talvella 2015 eikä häntä oltu perehdytetty uuden mallin mukaan, vaan hän oli ollut mukana työpajatyöskentelyssä laatimassa perehdytysmallia. Lopetettuaan työt hän antoi arviointilomakkeen avulla palau-

tetta perehdytyksestä ja arviointilomakkeesta. Kahdelta sijaiselta saadun palautteen mukaan tein perehdytysmalliin ja arviointilomakkeeseen pieniä muutoksia. Tavoitteena on, että arviointilomakkeen täytössä tullaan käyttämään sähköistä Webropol – kyselytutkimustyökalua.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmässä käynnistettiin keväällä 2015 yleisperehdytyksen laatua parantava hanke. Hankkeeseen koottiin työryhmä, johon pääsin mukaan. Työryhmä työskenteli keväällä ja syksyllä 2015. Yksi kehittämistyöryhmän jäsenistä oli ollut keväällä 2015 The European Hospital and Healthcare Federation -ammattihenkilövaihdossa Keski-Euroopassa. Tämä ammattivaihto mahdollistaa terveydenhuollon hallinnon eri tehtävissä työskentelevän tutustua kuukauden ajan jonkin toisen Euroopan maan terveydenhuoltojärjestelmään (Kunnat.net 2015). Vaihdossa ollut työntekijä jakoi yleisperehdytystyöryhmän jäsenille yhden eurooppalaisen lastensairaalan perehdytyksen muistilistan. Vertasin Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöryhmän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan tuotetun perehdytysmallin sisältöä tähän lastensairaalan malliin ja reflektoin tuotettua materiaalia tämän avulla. Kehittämishankkeena tuotettuun malliin ei tarvinnut tehdä muutoksia tämän lastensairaalan mallin pohjalta. Kaikki oleellinen, joka oli kirjattu eurooppalaisen lastensairaalan perehdytysrunkoon, oli huomioitu myös fysio- ja toimintaterapian perehdytysmallissa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen perehdytysmallin valmistuttua, sitä käsiteltiin kuntoutuskeskuksen esimieskokouksessa. Esittelin perehdyttämisen toimintamallin esimiehelleni eli työpaikkaohjaajalleni sekä kollegalleni, erikoissairaanhoidon osastonhoitajalle. Mallista käytiin keskustelua. Saadun palautteen pohjalta tein malliin muutamia muutoksia.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 Työpajatyöskentelyn tulokset perehdyttämismallin pohjaksi

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi tarkoituksen ja tavoitteen mukaisesti sähköinen perehdyttämisen toimintamalli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan. Toimintamalli kehitettiin työpajatyöskentelyn avulla työyhteisön työntekijöiden kanssa. Mallista saatiin selkeä ja kattava osaamisen kehittämisen työväline.

Teetin alkukartoituksena sähköpostikyselyn ja keskustelutin työntekijöitä perehdytyksestä joka terveysasemalla. Näin käynnistin työntekijöiden ajatteluprosessin asiaan ja ensimmäisessä työpajassa työntekijät työskentelivät Learning Cafe-menetelmällä aktiivisesti keskustellen työpöydän sihteerin kirjatessa asiat muistiin. Analysoin ja luokittelin Learning Cafessa esitettyjen kysymysten vastauksia. Seuraavassa esittelen neljää kysymystä, joihin on haettu vastauksia työntekijöiltä työpajoissa.

Mitä asioita tulee ottaa huomioon uuden työntekijän perehdyttämisessä?

Tähän kysymykseen osattiin vastata helposti ja tässä työpöydässä keskusteltiin asiasta vilkkaasti. Uuden työntekijän perehdyttämisessä huomioon otettavia asioita nousi esiin paljon. Vastaukset on luokiteltu seitsemään yläluokkaan ja jokaisen yläluokan alle on lajiteltu alaluokat (Kuvio 7). Perehdytyksessä huomioon otettavien asioiden listalla on työntekijään liittyvien asioiden lisäksi käytännön toimivuuteen, työturvallisuuteen, organisaatorakenteeseen ja käytänteihin liittyviä asioita.

| | |
|---|--|
| Työntekijän tausta | <ul style="list-style-type: none"> •Koulutus •Erityisosaaminen •Työhistoria •Ikä, harrastukset, auto |
| Käytännön asiat | <ul style="list-style-type: none"> •Tilat, välineet, työvaatteet, avaimet, puhelin, työyhteisön ajankäytön rytmitys, tauot, ruokailu, velvollisuudet, hiljaiset tavat, palaverit, palkkaan liittyvät asiat, lomat ja lomaoikeudet |
| Työturvallisuus | <ul style="list-style-type: none"> •Lait, asetukset, tietoturva, väkivalta- ja uhkatilanteet, työterveyshuolto, ohjeistukset esim sairauslomat |
| Perustehtävä, Henkilöstö ja vastualueet, Yhteystiedot | <ul style="list-style-type: none"> •Erikoisosaaminen, yhteistyötahot •Kuvataan perustehtävä |
| Organisaatio | <ul style="list-style-type: none"> •Hierarkia, arvot, toimintaperiaatteet •Phsotey, Työpisteet, Aava |
| Perehdytysmateriaalit | <ul style="list-style-type: none"> •Mitä, missä , päivitys •Riittävästi aikaa perehdytykselle, jaksotetaan perehdytys pidemmälle ajalle |
| Käytännöt | <ul style="list-style-type: none"> •Hoito-/terapiakäytännöt, vuodeosastotoiminta, ryhmätoiminta, apuvälineet, hoitoketjut, atk-ohjelmat, •Laksilaisten toiminta |

Kuvio 7. Huomioon otettavia asioita perehdytyksessä?

Mitä asioita uuden työntekijän pitää saada tietää ja oppia, jotta hän selviytyy työstään meidän organisaatiossamme?

Toiseen kysymykseen työntekijät tuottivat ensimmäisen lisäksi paljon asioita, jotka osittain menivät ykköskohdan kanssa päällekkäin, koska kysymysasettelu oli vaikea ja kaksi ensimmäistä kysymystä olisi voinut yhdistää. Tämän vuoksi on tallennettu joitain kohdassa kaksi kirjattuja asioita kohtaan yksi. Tärkeimmäksi asiaksi tähän kysymykseen nousi vastauk-

seksi se, että uuden työntekijän täytyy tietää kuka hänet perehdyttää: esimies vai lähin työkaveri. Tämän vuoksi vastuujako on kuvattu tarkasti toimintamallissa. Turvallisuuskysymykset työyhteisössä, työntekijän työterveyshuolto ja yleisiksi luokitellut asiat näyttivät keskusteluttavan ryhmäläisiä eniten. Perehdyttämismallia tehdessä työryhmät ovat tuottaneet hyvin käytännönläheisiä vastauksia, jolloin perehdytysprosessi olisi mahdollisimman konkreettinen ja helposti toteutettavissa. Työryhmät ovat myös osanneet keskittyä oleelliseen, koska työnkuva, tietojärjestelmien hallinta, työtilat ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeä osa uuden työntekijän haluttuun otettavia asioita, jotta arkinen työ alkaa rullata. Tämän kysymyksen vastaukset on luokiteltu kahdeksaan yläluokkaan ja jokaisen yläluokan alle on lajiteltu alaluokat. (Kuvio 8.)

| | |
|------------------------|---|
| Turvallisuuskysymykset | <ul style="list-style-type: none"> • Turvapuhelin kotikäynnellä, uhkatilanteet: miten toimitaan, turvallisuus työtiloissa: hätänappi • Ensiapuvälineet, suojahanskat, suojaessut • Hygienia: sormukset, käsidesi, hygienia asiakkaiden välillä |
| Yleistä | <ul style="list-style-type: none"> • Työaika, työvuorolistat, lomat, ESS, TEM • Työvaatteet, mistä löytyy • Henkilökortti, vaitiolovelvollisuus • Työkaverin kohtelu • Liitot, luottamusmiehet, Laksilaisten edut |
| Työterveyshuolto | <ul style="list-style-type: none"> • Oma työterveyshoitaja, ajanvaraus • Lääkärissä käynti työaikana |
| Työtilat, henkilökunta | <ul style="list-style-type: none"> • Oma huone, apuvälineet, varasto- ja pesutilat • Oman toimipisteen työkaverit |
| Tietojärjestelmät | <ul style="list-style-type: none"> • Effica: tilastointi, laskutus • Effector, sähköposti, yhtymän sivut, H-asema, Physiotools, HaiPro • Tunnukset, maksusitoumukset |
| Työnkuva | <ul style="list-style-type: none"> • Työn tavoitteet, mitä teen, työn laajuus • Aikuiset, lapset • Tarvitaanko oma auto |
| Koulutus ja kokoukset | <ul style="list-style-type: none"> • Pakolliset sisäiset koulutukset, muut sisäiset koulutukset • Mahdollisuudet päästä ulkopuoliseen koulutukseen • Työpaikkakokoukset, palaverit, työohjaus |
| Yhteistyötahot | <ul style="list-style-type: none"> • Esh, kuntoutuspalaverit, kunta, III-sektori, ammatillinen esimies, omaiset, potilaan naapurit, oma väki • Tärkeät puhelinnumerot ja nimet |

Kuvio 8. Perehdytettäviä asioita?

Millainen on hyvä perehdytysprosessi?

Työpajaryhmillä oli selkeä käsitys siitä miten perehdytysprosessi pitää toteuttaa, jotta se olisi tehokas ja opettava. Tässä kohdassa työpajatyöskentelyä nousi esiin ajatus perehdyttämisen prosessikaavioiden tekemisestä. Tästä johtuen päätin, että prosessikaaviot tehdään. (Liitteet 5.-7.)

Työpajassa pohdittiin perehdytyksen kestoa ja ehdotettiin, että prosessi jaettaisiin pieniin osiin, aiheittain ja pitkälle aikajanelle. Uuden työntekijän palautetta ja aikaisempaa työkokemusta ja omaa vastuuta toivottiin hyödynnettävän, samoin perehdytysvastuun jakamista perehdyttäjän osaamisen mukaan. Prosessille toivottiin nimettävän yhdyshenkilö ja käytännön

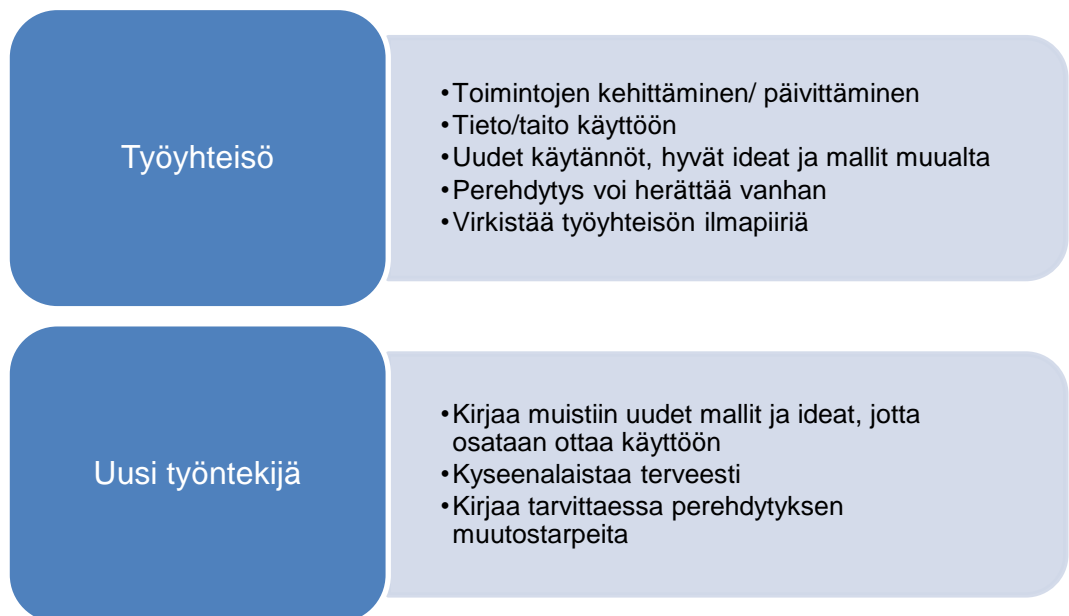
työtä sekä vuorovaikutteisuutta suositeltiin otettavan mukaan perehdytykseen. Työpajassa ehdotettiin perehdytyksen sähköisen version laatimista. Tähän kysymykseen tuli neljä yläluokkaa ja niille alaluokat. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Millainen on hyvä perehdytysprosessi?

Minkä kaiken suhteen perehdyttämisen on tarkoitus saada aikaan muutosta tai kehitystä? Kehittykö vain uusi työntekijä vai nähdäänkö perehdyttämisvaihe laajemmin mahdollisuutena hyödyntää uuden työntekijän osaamista ja sen myötä kehittää meidän organisaatiotamme ja työyhteisöämme?

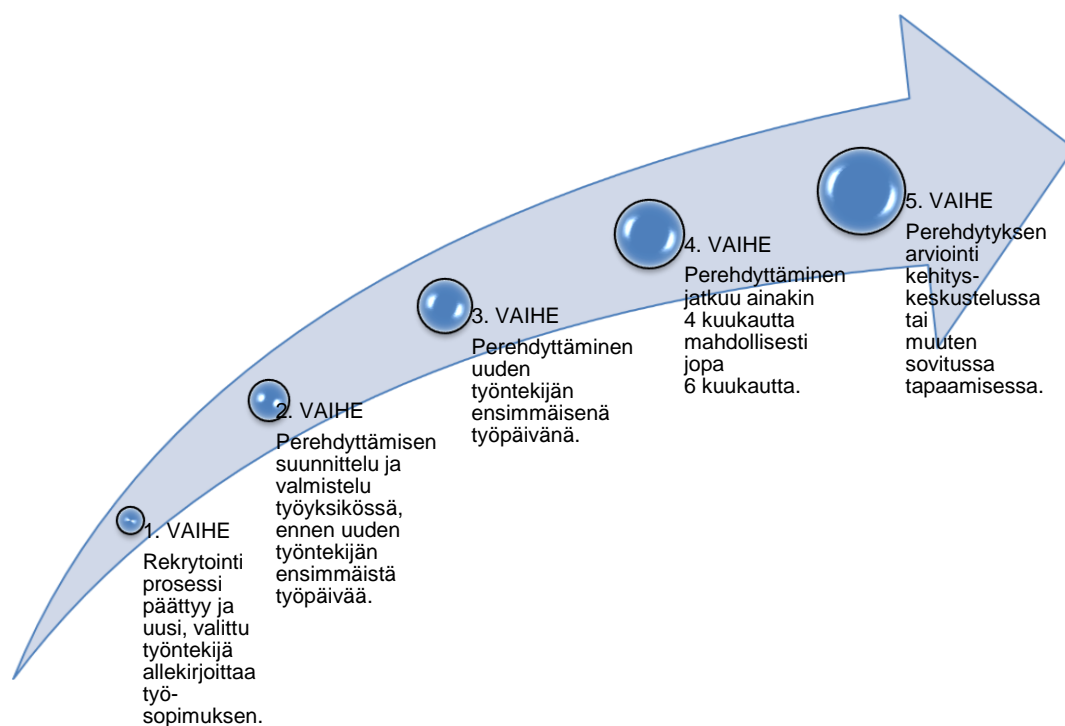
Työpajaryhmien oli vaikea ajatella oman toiminnan muuttamista ja kehittämistä uuden työntekijän työyhteisöön saapumisen myötä. Lähinnä pohdittiin toimintojen päivittämistä ja työyhteisön ilmapiirin virkistymistä. Vastauksia kertyi niukasti ja niissäkin painopiste oli uuden työntekijän vastuulla, hänen tietojensa ja taitojensa käyttöönotossa. Tähän kysymykseen löytyi kaksi yläluokkaa ja niille alaluokat. (Kuvio 10.) Kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa Kupiaksen ja Peltolan (2009, 77) mukaan on erinomaisen hyvä vaihe tarkastella työyhteisön omaa toimintaa ja kyseenalaistaa sitä. Uutta työntekijää voidaan pyytää tarkastelemaan ja ihmettelemään työyhteisön toimintatapoja ja käytäntöjä, jotta uudistusta ja muutosta voisi tapahtua. Tämä vaatii työyhteisön halua kehittyä.



Kuvio 10. Minkä kaiken suhteen perehdyttämisen on tarkoitus saada aikaan muutosta tai kehitystä?

6.2 Perehdyttämismalli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan

Kehittämishankkeen aikana saatiin aikaiseksi kokonaistuotoksena uusi perehdyttämismalli (Kuvio 6.). Se koostuu viidestä erillisestä osa-alueesta, jotka muodostavat kokonaisuuden uuden työntekijän oppimisen varmistamisessa perehdytysprosessin aikana. Rekrytointiprosessi on perehdyttämismallin ensimmäinen vaihe. Rekrytointiprosessin päätyttyä toisessa vaiheessa kuvataan kaikki ne asiat, jotka pitää olla tehtynä ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä organisaatiossa. Lähiesimies valmistelee tarvittavat asiakirjat ja tekee muut valmistelut kuten käyttöoikeuksien varmistamisen eri tietojärjestelmiin. Lisäksi esimies on yhteydessä uuteen työntekijään ja tarvittaessa tapaa hänet, tiedottaa työntekijästä organisaatiossa, valmistelee perehdytyksen, työtilat, työvälineet sekä sopii tärkeimmät tapaamiset uuden työntekijän kalenteriin. (Liite 1.)



Kuvio 6. Kehittämishankkeessa tuotetun perehdytyksen toimintamallin eri vaiheet

Kolmannessa vaiheessa kuvataan uuden työntekijän ensimmäisen päivän aikana yhdessä käytäviä asioita. Uusi työntekijä otetaan vastaan ja hänelle esitellään työyhteisö, työtilat, perehdytysohjelma, käytännön asiat, oma työyksikkö ja järjestelmä, joita työntekijä tarvitsee työssään. Lisäksi tutustutaan uuteen työntekijään, hänen työskentelytyyliinsä, osaamiseensa ja jäsennetään hänen odotuksiaan uuteen työhön keskustellen. Jonkun työyhteisössä pitempään työskennelleen on suotavaa käydä lounaalla yhdessä uuden työntekijän kanssa. (Liite 2.)

Neljäs osa-alue pitää sisällään kaikki ne asiat, joihin uuden työntekijän on perehdyttävä, jotta hän selviytyy uudesta työstään, niin, että potilaat saavat parhaan mahdollisen terapian. Tämän osa-alueen asioita saatetaan käydä läpi tai sivuta jo työntekijän ensimmäisenä päivänä, mutta niihin palataan neljännessä vaiheessa, jolloin oppiminen syventyy ja uudet asiat asettuvat organisaation toimintamallien kanssa oikeaan paikkaan. Tämä vaihe kestää useita viikkoja, mahdollisesti kuukausia. Perehdytykseen voidaan käyttää vaikka koko koeaika, jolloin uudelle työntekijälle ei tuoda liian nopeassa aikataulussa uusia asioita, jotta hän ehtii omaksumaan tarvittavat asiat. Perehdytysohjelmassa on mahdollista palata taaksepäin ja kerrata asioita. Perehdytysohjelman sisältö tallennetaan yhtymän Moodle-pohjaan, josta voidaan linkkien avulla ohjata uusi työntekijä lukemaan ja tutustumaan laajoihin osa-alueisiin, joista löytyy materiaalia yhtymän intranet-sivuilta. Uuden työntekijän perehdytyksen sisältö on laaja ja työntekijä voi seurata perehdytyksen etenemistä rakennetun mallin mukaan.

Perehdytyksen sisältö rakentuu seuraavista kokonaisuuksista: Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän organisaatorakenne, toiminta ja tavoitteet, palvelusuhdeasiat, oma tehtävä, potilaan liikunta- ja toimintakyvyn arviointiin ja terapiaan liittyvät asiat ja kirjaamiskäytännöt kaikkine asiakirjamerkintöineen, Efficaterveyskertomusjärjestelmän perehdytyspäivä tai päivät sekä Effector-apuvälinejärjestelmän perehdytyspäivä. Jos uusi työntekijä on käyttänyt perusterveydenhuollon Efficaterveyskertomusjärjestelmää, perehdytykseksi riittää usein yksi päivä. Jos järjestelmä on täysin outo, tarvitaan useamman päivän perehdytys. Lisäksi perehdytetään omaan tehtävään, työtiloihin, palkkaukseen liittyviin asioi-

hin, työterveyshuoltoon, turvallisuusasioihin ja työsuojeluun. Työntekijän osaamisen kehittäminen ja täydennyskoulutus, tiedottaminen, henkilöstöön kohdistuvat odotukset, työaika, organisaation tietojärjestelmät sekä keskeiset yhteistyötahot ja –kumppanit yhteystietoineen kuuluvat myös perehdytysprosessin sisältöön. Uudelle työntekijälle annetaan myös mahdollisuus ihmetellä, kysellä ja kyseenalaistaa organisaation olemassa olevia käytäntöjä. (Liite 3.)

Viidennessä vaiheessa kuvataan perehdyttämisen prosessin arviointia, joka tulee tehdä uuden työntekijän kanssa hänen kehityskeskustelussaan tai muuten sovitussa tapaamisessa. Lisäksi on tehty prosessikaaviot ohjaamaan perehdytyksen toteutumista. Kupias ja Peltola (2009, 46, 102–110) suosittelivat edellä kuvattua perehdyttämisen prosessin etenemistä, jolloin vaiheet seuraavat toisiaan ja perehdytyksestä muodostuu harmoninen kokonaisuus. Tavoitteena on, että työympäristön ja uuden työntekijän osaamista kehitetään siten, että uusi työntekijä pääsee työssään alkuun ja selviytyy siitä tarvittavan itsenäisesti.

Perehdyttämisen toimintamallin toisessa, kolmannessa ja neljännessä vaiheessa on kuvattu perehdytyksen sisällön lisäksi vastuujako perehdytykselle. Tätä työntekijät toivoivat erityisesti ensimmäisessä työpajatyöskentelyssä. Koko perehdytysmalli on jaettu neljään lokeroon, jotka ovat aihe, sisältö, vastuuhenkilö ja valmis-kohta. Eri aiheita perehdytyksestä on yhteensä 39 ja jokaiselle aiheelle on oma perehdytys sisältönsä ja vastuuhenkilönsä. Perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat tämän mallin avulla seurata mitkä asiat on perehdytetty ja mihin vielä pitää palata ja kerrata asioita.

Liitteissä 5.-7. on nähtävissä prosessikuvaukset erilaisiin työsuhteisiin tuleville työntekijöille ja opiskelijalle. Näissä prosessikaavioissa nousee esiin perehdytyksen monivaiheinen vuorovaikutuksellisuus, jolloin uusi työntekijä ottaa vastaan uutta tietoa, mutta antaa myös palautetta saamastaan perehdytyksestä ja esimies sekä vastuuperehdyttäjä muuttavat perehdytysprosessia saamansa palautteen pohjalta. Uuden työntekijän työryhmän osuus näyttää prosessikaaviossa vaatimattomalta, mutta työryhmän osuus

perehdytysprosessissa on merkittävä. Määräaikaiseen työsuhteeseen tulevan työntekijän perehdytysprosessi on jonkin verran vaatimattomampi kuin toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen tulevan perehdytys, mutta kuitenkin selvästi vaativampi kuin opiskelijan, joka tulee harjoituskajalle organisaatioon. On ymmärrettävää, että perehdytysprosessin ei tarvitse olla yhtä laaja ja tarkka niille työntekijöille, jotka ovat organisaatiossa vain sijaisena, kuin niille työntekijöille, joiden työsuhde jatkuu useita vuosia.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkiva kehittäminen tai tutkimuksellinen kehittämistoiminta pyrkii tuottamaan tietoa aidossa käytännön toimintaympäristössä, jolloin organisaation toimintaa pyritään kehittämään tuotetun tiedon ja tutkimustulosten avulla. Näin luodaan uusia ja entistä parempia palveluprosesseja, tuotantovälineitä tai – menetelmiä. Kehittämistoiminta pyrkii luomaan konkreettista muutosta parempaan ja kehittymistä voidaan tarkastella sekä prosessina että tuloksena. (Heikkilä ym.2008, 21; Toikko & Rantanen 2009, 21–23.)

Kehittämishanketta arvioidaan yleensä koko kehittämishankkeen ajan. Kehittämisprosessin aikana kuuluu arvioida hankkeen etenemistä ja toteutumista, jolloin arviointia voidaan käyttää hyväksi kehittämistyön suuntaamisessa ja josta pystytään antamaan palautettakin kehittämistyöhön osallistuville. Kehittämishankkeen päätösvaiheessa arvioidaan yleensä tulosten lisäksi toteutusprosessia, tavoitteiden saavuttamista asetetussa ajassa sekä tulosten luotettavuutta. (Heikkilä ym. 2008, 127–131; Ojasalo ym. 2009, 47.)

Tämän kehittämishankkeen aihe lähti työelämän kehittämistarpeesta ja se on aina organisaatiossa ajankohtainen, koska perehdyttämisprosessi katsotaan yhdeksi tärkeimmistä ja tehokkaimmista osaamisen kehittämismenetelmistä sekä sisäisestä koulutuksesta, johon työntekijä saa osallistua organisaatiossa (Kjelin & Kuusisto 2003, 14; Lepistö 2004, 56). Kehittämishankkeessa tuotettua perehdytyksen mallia oli suunniteltu tehtäväksi Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan muutaman vuoden ajan, joten hankkeen toteutuminen oli erittäin suotavaa.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän strategia tukee henkilöstöön ja johtamiseen panostamista, osaavan ja oppivan henkilöstön tunnustamista, ja henkilöstön ammatillisen kehittymisen tukemista, jolloin perehdytyksen toimintamallin rakentamisen voidaan katsoa tukevan edellä mainittuja

teemoja, ja täten kehittämishankkeen aihe nousee yhtymän strategiasta. (Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymä, 2015b.) Kehittämishankkeen tilaajana toimi Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän kuntoutuskeskuksen tulosalue. Työpaikkaohjaajaksi nimettiin kuntoutuspäällikkö.

Kehittämishankkeen toteuttamisen tarvetta puoltaa työnantajan perehdyttämismenettelyä ohjaava lainsäädäntö, jossa voidaan katsoa olevan merkittävää painoarvoa työntekijän työtä ja siihen liittyvää oppimista kohtaan. Monet lait pitävät sisällään useita suoria määräyksiä tai viittauksia työnantajan velvoitteeseen huolehtia uuden työntekijän perehdyttämisestä ja vastuusta opastaa hänet työhönsä. (Hietala & Kaivanto 2013, 36; Kupias & Peltola 2009, 20,27.)

Tässä hankkeessa kehittämismenetelmänä oli toimintatutkimus ja tutkimusmenetelmänä sekä aineiston keruuna käytettiin työpajatyöskentelyä, jossa aloituspajassa työskenneltiin Learning Cafe-menetelmällä. Jatko-työskentelyssä menetelmänä oli keskusteleva, yhteisöllinen ryhmätyöskentely, jota johti tutkijakehittäjä dokumentoiden keskustelua ja päätöksiä (Ojasalo ym. 2009, 62, 38). Toimintatutkimukselle on tyypillistä yrittää yhdessä ratkaista käytännön ongelmia ja saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Tällöin teoria ja käytäntö yhdistyvät ja suunnittelu ja toteutus vuorottelevat. Toimintatutkimus osallistavana kehittämismenetelmänä on eduksi tutkijakehittäjälle, koska hän voi kehittää toimintaa yhdessä yhteisön jäsenten kanssa, jotka tuntevat toimintansa haasteet paremmin kuin tutkijakehittäjä. (Ojasalo ym. 2009, 58–59; Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian osastonhoitajana olin tietoinen asioiden nykytilasta ja perehdytysmallin puutteesta ja tarpeesta, joten kiinnostuksen kohteeni liittyi muutoksen aikaansaamiseen Ojasalon ym. (2009,58) sekä Toikon ja Rantasen (2009, 29–30) esittämällä tavalla.

Kehittämishanke toteutettiin Heikkisen ym. (2008, 79) kuvaaman nelivaiheisen toimintatutkimussyklin mukaan, johon kuuluu suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Suunnitteluvaiheessa koin saavani riittävästi

tukea lähiesimieheltäni ja työntekijöiltä, jotta pystyin etenemään työssä suunnittelusta toimintaan. Toimintavaiheessa vein hanketta eteenpäin työpajatyöskentelyllä. Ryhmätyöskentelyn väliin jäävillä ajoilla reflektoin tuotettua materiaalia.

Työpajatyöskentely onnistui hyvin, kun se oli liitetty fysio- ja toimintaterapi-an kuukausikokousten yhteyteen. Tällöin kenenkään ei tarvinnut matkustaa erikseen kehittämispäivään. Näin oli suljettu pois se riski, että kukaan työntekijöistä ei olisi osallistunut työskentelyyn. Työryhmän kokoamisessa ei ollut täten mitään ongelmaa ja paikalla olleet työntekijät osallistuivat työskentelyyn innostuneesti ja sitoutuneesti. Osa työntekijöistä oli tutustunut ennen ensimmäistä työpajaa siinä käytettävään Learning Cafe-menetelmään ja kaikki osasivat hyödyntää ryhmätyötä työskentelyn aikana. Työntekijät jaettiin neljään ryhmään, jolloin kahdessa ryhmässä oli viisi ja kahdessa kuusi osallistujaa. Aivoriihityöskentelytyyppisessä työryhmässä on suositeltavaa olla 6-12 jäsentä (Ojasalo ym. 2009, 146). Työskentely näissä pienryhmissä ensimmäisessä työpajassa eteni systemaattisesti suunnitelman mukaan.

En ollut varautunut siihen, että ryhmätöissä tuotettua materiaalia ei ehditä käydä yhteenvedonomaisesti läpi ensimmäisellä kerralla, joten Learning Cafe-työskentely jäi tavallaan ensimmäisessä työpajassa kesken. Kokonaisuuden hallinnan kannalta olisi ollut suotavaa, että ryhmätyöskentely olisi ehditty purkaa ensimmäisessä työpajassa. Osallistujat olisivat todennäköisesti muistaneet paremmin ryhmätöissä käytyjä keskusteluja. Ensimmäisen tapaamisen jälkeen mietin, miten tulevaisuudessa kokouksissa ehditään paneutua hankkeen asioihin ja tuottaa materiaalia. Seuraavassa työpajassa aloitettiin yhteenvedolla, joka johdatteli osallistujat taas aiheeseen ja antoi suuntaviivat työskentelylle sekä tiedon siitä, että kevään aikana pidettävissä työpajoissa jatkettaisiin joka kerralla siihen mihin edellisellä kerralla oli jääty.

Keskustelu kaikissa työpajoissa oli aktiivista ja positiivista, tunnelma oli myönteinen ja jokainen paikalla ollut keskittyi aiheeseen. Työryhmä toisesta viidenteen työpajaan oli suuri, mutta tottunut jo vuosien ajan työskente-

lemään kokousten ajan yhdessä ja olin tottunut keskusteluttamaan osallistujia monen vuoden ajan, joten ryhmän koko ei mielestäni haitannut työskentelyä.

Ryhmässä on aina aktiivisempia ja passiivisempia osallistujia, joka näkyi myös tässä työskentelyssä ja osa osallistujista hyväksyi hiljaisesti muiden esiin tuomia näkökulmia. Pyrin omalla toiminnallani aktivoimaan kaikkia osallistujia ja antamaan tilaa ja keskustelumahdollisuutta jokaisessa työpajassa. Työpajatyöskentelyt toteutettiin sellaisessa kokoustilassa, jossa saatoin reaaliajassa esittää dokumentoidun materiaalin kaikille, joten työskentelyn etenemisen seuraaminen oli kaikille helppoa. Kokoustilojen tietokoneelta pääsi yhtymän verkkosivuille, josta saattoi tarvittaessa tarkistaa jonkun asian yksityiskohdan. Työpajoissa oli mukana tammikuussa 2015 aloittanut sijainen, joka oli ollut määräaikaissa työsuhteisissa muissakin organisaatioissa ja osasi peilata realistisesti perehdytyksen tarvetta ja sisältöä työssä selviytymiseen sekä opittavien ja hallittavien asioiden määrään. Kaikilla työpajatyöskentelyyn osallistuvilla oli sellaista kokemusta, jota tarvittiin hankkeen toteuttamiseksi. Työpajojen aikana ilmeni, että minulle oli lähiesimiestyöstä johtuen sekä lopputyön tietoperustaa kirjoittaesani ja lähdemateriaaliin paneutuessani tullut tutuksi sellaisia asioita perehdytyksestä, joita työntekijät eivät olisi havainneet. Vastaavasti työntekijät nostivat esiin sellaisia perehdytettäviä asioita, joita en olisi osannut ottaa perehdytyksen sisältöön mukaan.

Toisessa työpajassa Learning Cafe-työskentelyssä pöytien sihteereinä toimineet työntekijät ottivat jonkin verran suurempaa vastuuta työskentelyn alkuvaiheessa kuin muut osallistujat, koska sihteereille jaettiin Excel-taulukkoon kirjatut pöytien vastaukset. Sihteerit tekivät materiaalista yhteenvetoa ja muistelivat mitä pöydissä oli keskustelu ensimmäisessä työpajassa. Tähän liittyi riski. Ei voi edellyttää, että kukaan muistaa selvästi kuukausi sitten käytyjä keskusteluja, varsinkaan kun en ollut ensimmäisen työpajan päätteeksi muistanut kertoa osallistujille, että seuraavassa kokouksessa sihteerit tekevät yhteenvetoa asioista. Olisin voinut lähettää ennen toista kokousta kaikille työntekijöille tai ainakin sihteereille ensimmäisessä työpajassa kerätyn materiaalin, jolloin toisessa työpajassa olisi

päästy todennäköisesti työskentelyssä syvemmälle, kun kaikkien pöytien tuottamiin materiaaleihin olisi voinut tutustua jo etukäteen. Sihteerien lisäksi lähes kaikki ensimmäisessä työskentelyssä mukana olleet kuitenkin tekivät yhteenvetoa ja olivat mukana keskustelussa.

Ennen kolmatta työpajaa olin tallentanut toisessa työpajassa tuotetun materiaalin Word-tauluktoon, joka alkoi muistuttaa lopullista perehdytysmateriaalin sisällön muotoa. Olin lisännyt taulukkoon kirjallisuuden ja muiden lähteiden perehdytysmateriaalin suosituksia. Koko materiaali käytiin läpi keskustellen, ja osallistujat ottivat kantaa perehdytysmateriaalin sisältöön. Joitakin asioita siirrettiin eri otsikoiden alle. Lisäksi keskustelua herätti muun muassa yksikön toimintatavat. Tätä avattiin tarkemmin perehdytysprosessin sisältöön.

Perehdytysprosessia pohdittaessa ensimmäisessä työpajassa oli tuotu esille prosessiin nimettävät henkilöt ja palautteen hyödynnettävyys. Kolmannessa työpajassa ehdotin, että joku osallistujista tekisi kanssani perehdytysprosessien kaaviot uimaratekniikalla. Kukaan ei ollut innokas ottaman itselleen lisätöitä kiireiseen arkeen. Yhdessä kuitenkin sovittiin, että työntekijä, joka on eniten perehdyttänyt sijaisia viime vuosien aikana fysio- ja toimintaterapiassa ja joka tuntee muidenkin terveysasemien toimintaa kuin omaansa, olisi jollain tavoin tukenani prosessien kirjoittamisessa.

Neljäs työpaja jäi ajanpuutteen vuoksi lyhyeksi, koska työryhmästä riippumattomista syistä kuukausikokousta päästiin aloittamaan suunniteltua myöhemmin ja tästä johtuen työpajatyöskentelyn keskustelulle jäi liian vähän aikaa. Olisin voinut paremmalla suunnittelulla välttää tämän kiireen. Neljännessä työpajassa ehdittiin katsoa vain prosessikaaviot ja käydä niistä keskustelua. Lupasin lähettää kaiken materiaalin sähköpostilla osallistujille ennen seuraavaa kokousta. Onneksi oli sovittu vielä yksi työpaja kesäkuulle 2015, jolloin voitiin käyttää reilusti aikaa materiaalin läpikäymiseen. Olin jakanut perehdytysprosessin materiaalin kolmeen osaan, riippuen siitä missä vaiheessa uusi työntekijä olisi organisaatiossa aloittaessaan: ennen töiden aloitusta, ensimmäiseen työpäivään ja ensimmäiseen

neljään kuukauteen. Työntekijät eivät olleet saaneet sähköistä materiaalia sähköposteissaan auki. Tämän riskin välttämiseksi minun olisi pitänyt pyytää työntekijöitä varmistamaan materiaalin näkyvyys ennen viimeistä työpajaa.

Minun olisi pitänyt ymmärtää kysyä työntekijöiltä viidennen työpajan jälkeen palautetta ja arviointia yhteisestä työskentelystä ja kehittämishankkeen etenemisestä. Tämä jäi kuitenkin tekemättä ja pyysin työntekijöiltä sähköpostilla vasta lokakuussa 2015 palautetta asiasta. Tähän liittyi riski, että työntekijät eivät enää syksyllä muistaneet tarkkaan miten vuoden alussa oli työskennelty. Sain kuitenkin palautetta muutamilta työntekijöiltä.

Seuraavassa on koottuna työntekijöiden kommentteja kehittämisprosessista:

”Yhdessä pohtiminen noin laajasta asiasta on hyvä. Toisen kommentti avaa omiakin silmiä ja ehkä näkee asiaan jonkin uuden ulottuvuuden. Ilman tollaista ryhmän pohjustamista paljon asioita olisi jäänyt varmasti pois listalta.”

”Learning Cafe oli toimiva ja pohdittavat aihealueet herättivät hyvin vapaata keskustelua. Olin ”kirjurina”, missä roolissa oli helppo havaita pienryhmissä jokaisen saavan mielipiteensä esille, tärkeinä koetut perehdytysasiat nousivat hyvin esille. Myös uudet työntekijät ja sijaiset täydensivät hyvin omilla, tuoreilla, perehdytyskokemuksillaan työskentelyä. Aiheen jatko-työstö myös mielestäni onnistui, koska palattiin vielä näihin alkuvaiheen tuotoksiin niitä laajentaen ja joka toimipisteessä asioita konkretisoiden.”

”Isommalla porukalla yhteenvetoa alkuvaiheessa toimi vielä ihan hyvin ja jaksoimme keskittyä, mutta loppuvaiheen yhteenveto ei oikein toiminut, iso porukka, ja tuli turhautumista, käytettiin paljon aikaa. ”

”Mielestäni pikkuryhmissä työskentely oli järkevää, jotta oikeasti kaikki asiat tulivat listattua. Vaikka se oli työlästä ja aikaa vievää, niin kannattavaa.”

Itselleni jäi onnistumisen tunne kehittämishankkeen prosessin etenemisestä ja toteutumisesta työpajatyöskentelyissä ja niiden väliin jäävistä reflektoinneista, koska aihe oli erittäin kiinnostava ja edetessään palkitsi tekijää, kun saattoi huomata, että valmiista työstä tulee hyödyllinen ja työyhteisölle tärkeä työväline. Kehittämishankkeen organisointi ja toteutus onnistui suunnitelman mukaan.

Aiheen jatkotyöstö myös mielestäni onnistui, koska palattiin vielä näihin alkuvaiheen tuotoksiin niitä laajentaen ja joka toimipisteessä asioita konkretisoiden. Johdit tutkijakehittäjänä prosessia kokonaisvaltaisesti ja suunnitellusti - aikaa oli riittävästi varattu.

Jotkut työpajatyöskentelyyn osallistuneet turhautuivat yhdessä työpajassa ja kokivat, että asian käsittelyyn käytettiin liikaa aikaa. Minun olisi pitänyt osata kuunnella osallistujia paremmin ja kannustaa heitä tuomaan esiin nämä ongelmat jo työskentelyn aikana. Näin olisin voinut joiltain osin muuttaa työskentelyä prosessin aikana. Kehittämishankkeen työpajatyöskentelyn aikana työntekijät antoivat minulle johtamispalautetta 360 asteen - arviolla. Hanke- ja ryhmätyöskentelyyn liittyvän arvioinnin kohtaan suurin osa oli merkinnyt, että osaan hyödyntää kyseisiä menetelmiä. Tämän voi tulkita positiiviseksi palautteeksi kehittämishankkeen toteuttamisesta.

7.2 Kehittämishankkeen tuotoksen arviointi

Tutkimuksellisen kehittämistyön viimeinen vaihe on arviointi. Lopputuloksen eli hankkeen tuotoksen arviointi onnistuu parhaiten hankkeen viimeisessä vaiheessa, jolloin voidaan osoittaa miten kehittämistyössä on onnistuttu. Kehittämistyön tuotoksen arvioinnissa kriteereinä käytetään lopputuloksen merkittävyyttä, yksinkertaisuutta, helppokäyttöisyyttä, sovellettavuutta muihin yhteyksiin, toistettavuutta ja neutraalisuutta. Oleellista on

arvioida kuinka hyvin kehittämishankkeen tavoitteet on saavutettu. (Ojasalo ym. 2009, 47–48; Heikkilä ym. 2008, 127.)

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa luotiin sähköisen perehdyttämisen toimintamalli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiaan hankkeelle asetetun tavoitteen mukaan. Perehdyttämisen toimintamallista muodostui erittäin kattava ja monipuolinen. Toimintamalli helpottaa kaikkia perehdytysprosessiin osallistuvia omassa työssään. Esimiehelle ja vastuuperehdyttäjälle malli antaa rungon kaikista niistä asioista, joista uutta työntekijää pitää muistaa perehdyttää. Lisäksi uusi työntekijä saa perehdytysmallista selkeän rungon, josta hän voi seurata perehdytyksen etenemistä ja tarvittaessa palata taaksepäin syventämään tietoja niiltä osin, joilta tarvetta ilmenee. Kun uusi työntekijä on perehdytetty kehittämishankkeessa tuotetun perehdytysmallin mukaan, työntekijän osaaminen vahvistuu ja sitoutuminen organisaatioon lisääntyy. Lisäksi potilaan saama palvelu fysio- tai toimintaterapiana paranee.

Perehdytysmalliin on koottu erillisiin taulukoihin kaikki ne asiat, jotka pitää opettaa uudelle työntekijälle. Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa, esimiehen pitää valmistella asioita, jotta työntekijän vastaanottaminen onnistuu mahdollisimman hyvin. Ensimmäisen päivän perehdytyksen sisältö ja ensimmäisten kuukausien aikana toteutettava perehdytyksen sisältö on jaettu toimintamallissa kahteen eri taulukkoon (Liite 2. ja 3.) Perehdytettävät asiat on luokiteltu aiheen mukaan taulukoihin ja aiheille sekä niiden sisällöille on kirjattu vastuuhenkilö. Perehdytysprosessin aikana tiedetään kenen vastuulle kuuluu mikäkin perehdytyksen osa. Tällöin ei synny sitä mahdollisuutta, että joku perehdytyksen kokonaisuus jäisi kokonaan käymättä läpi uuden työntekijän kanssa siitä syystä, että ei tiedetä kenen vastuulle asiakokonaisuus kuuluu.

Kehittämishankkeessa tuotettu toimintamalli saatiin valmiiksi suunnitellussa ajassa, toimintatutkimuksen periaatteita noudattaen. Toimintamalli rakentui työpajoissa kerätystä materiaalista, jonka tueksi keräsin eri lähteistä ja työkokemukseni myötä nousseita aiheita. Koko materiaalin sisältöä ar-

viotiin viimeisessä työpajassa yhdessä fysio- ja toimintaterapeuttien kanssa. Työpaikkaohjaaja ja kollegani arvioivat lisäksi tuotetun materiaalin.

Tämän kehittämismallin tekemisessä auttoi paljon se, että minulla on pitkä kokemus terveydenhuollon lähiesimiehenä toimimisesta ja olen perehdyttänyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana runsaan määrän toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen työsuhteeseen tulevia työntekijöitä tai opiskelijoita. Minulla oli näkemystä ja kokemusta sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta perehdytykseen. Olen ollut mukana suunnittelemassa muutamaa perehdytysmallia ennenkin, ja tämä kokemus oli myös siirrettävissä tämän hankkeen toteutukseen.

Toimintamallin käyttö kesällä 2015 sijaisen perehdytyksen yhteydessä toimi hyvänä pilotointina, ja se todisti mallin toimivuuden. Toimintamalli on helppokäyttöinen ja yksinkertainen, ja sen päivittäminen on helppoa. Kehittämishankkeen tuotokseen tutustunut esimiestyötä tekevä henkilö pitää mallia monipuolisena ja laajana, perehdyttämismallin runsas sisältö kuvaa hänen mukaansa sitä, miten monivaiheinen lähiesimiehen työ perehdytysprosessissa on.

Fysio- ja toimintaterapeutit ovat kokeneet toimintamallin hyväksi, seuraavassa joitain heidän antamia palautteita mallista:

”Perehdytysprosessin selvät uudet sävelet helpottavat varmasti uuden työntekijän perehdytysprosessia. Tiedetään kuka on vastuussa mistäkin asiasta ja kuka puhuu mistäkin. Itse en ole vielä tämän uuden prosessin ajatusmallia sisäistänyt, jotta sen kautta osaisin puhua. Opastukset lähtee yleensä oman sabluunan mukaan.”

”Jatkossa sähköinen perehdytysmateriaali on varmasti selkeä ”tietopaikka” mistä kaikki asiat voi perehdyttävä lukea etenkin ja palata uutta tietoa kerratakseen. Lisäksi tämä toimii esim. pitkältä sairauslomalta/vanhempainlomalta takaisin tulevan perehdytys-asioiden listana ja kertauksena.”

”Aihe on tosi tärkeä ja aina ajankohtainen paitsi uusien työntekijöiden/sijaisten/opiskelijoiden suhteen, myös meille muille työntekijöille. Osa asioista päivittyy lähes jatkuvasti tai tietyn väliajoin ja yhteen koottu tiedosto helpottaa/nopeuttaa asioiden tarkistamista.”

Tässä kehittämishankkeessa olen voinut osoittaa Ojasalon ym. (2009, 21–22) kuvaksen mukaisesti, että organisaatiossa kannattaa kehittää toimintamalleja eikä uskoa, että palvelut ovat kunnossa ja asiakkaat, tässä tapauksessa uudet työntekijät ovat tyytyväisiä perehdytykseen. Jos tutkimuksellisuuden sijaan vallitsevat uskomukset vaikuttavat päätöksiin, asioita ei pystytä tarkastelemaan puolueettomasti. Tutkimuksellisuus pitää sisällään teorian ja käytännön vuoropuhelun, jolloin käytäntö kiinnittyy teoreettisen viitekehykseen ja teoria kiinnitetään käytäntöön. Tässä kehittämishankkeessa pyrin tavoitteen mukaisesti kuvaamaan yhdessä työntekijöiden kanssa perehdyttämisen toimintamallin ja edistämään muutosta parantamalla perehdytysprosessia Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyön perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa.

7.3 Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys

Toikon ja Rantasen (2009, 121–126) mukaan luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki ja sitä tulee arvioida tutkimusmenetelmien, tutkimusprosessin ja tutkimustulosten kautta. Perinteisesti luotettavuutta on arvioitu reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Validiteetti eli pätevyys viittaa siihen, että tutkimuksessa mitataan sitä mitä on tarkoitus mitata. Validiteetti käsite tuo tutkimukseen arvioinnin siitä onko tutkimus tehty perusteellisesti ja onko tulokset oikeita. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 232–233) sekä Kanasen (2012, 166) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisätään tutkijakehittäjän mahdollisimman tarkalla raportoinnilla tutkimuksen toteuttamisesta.

Tässä kehittämishankkeessa käytin tutkimusmenetelmänä toimintatutkimusta, joka kohdistuu organisaatiossa ihmisten toiminnan tutkimiseen ja tavoittelee käytännön työn kehittämistä aiempaa paremmin palvelevam-

maksi (Heikkinen, 2015, 16, 19). Olen pyrkinyt tarkkaan tieteelliseen raportointiin tutkimuksen toteuttamisesta.

Toikon ja Rantasen (2009, 121–123) mukaan reliabiliteetti eli luotettavuus liittyy mittarien ja tutkimusasetelmien toimivuuteen sekä tutkimuksen toistettavuuteen. Toisen tutkijan täytyy voida toistaa tutkimusasetelma ja saada samat tulokset. Tähän liittyy kehittämistoiminnassa tiettyjä ongelmia. Esimerkiksi sosiaalisten prosessien toistettavuusvaatimus on vaikea. Samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä ei ole itsensänselvyyttä, vaikka ulkoiset olosuhteet ja tehtävänanto pysyisivät samana. Tämä kehittämishanke kuuluu vaikeiden sosiaalisten prosessien piiriin, vaikka periaatteessa on mahdollista, että tutkimus olisi toistettavissa.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea tulosten käyttökelpoisuutta ja sitä kautta hyödyllisyyttä. Käyttökelpoisuudella tarkoitetaan sitä, että lopputulos olisi mahdollisesti siirrettävissä toiseen toimintaympäristöön. Tietoa voidaan myös pitää käyttökelpoisena, jos se on todenmukaista sekä sosiaalisesti ankkuroitunutta, ja sitä voidaan arvioida tuloksen ja prosessin näkökulmasta. Todenmukaisuuden lisäksi tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on suotavaa, että tieto on hyödyllistä. Kehittämistoiminnan näkökulmasta katsottuna luotettavuutena pidetään myös toimijoiden sitoutumista kehittämishankkeeseen. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on yleensä kysymys sosiaalisesta prosessista, jossa kehittäjät osallistuvat toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen vaikuttaa toimijoiden ja kehittäjien sitoutuminen kehittämisprosessiin. Luotettavuuden kannalta olisi suotavaa tietää missä prosessin vaiheissa toimijat eivät ole olleet aktiivisia toiminnan kehittämisessä. Sitoutumattomuuden katsotaan heikentävän aineistojen, menetelmien ja tulosten luotettavuutta, jolloin myös virhemahdollisuus kasvaa (Toikko & Rantanen, 2009, 122–126.)

Tämän kehittämishankkeen käyttökelpoisuutta kuvaa se, että toimintamalli on lähes tällaisenaan siirrettävissä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhdistymän erikoissairaanhoidon fysio- ja toimintaterapian perehdytysmalliksi, jolloin sovellettavuus muihin yhteyksiin on varmistettu. Kehittämishank-

keen perehdyttämisen toimintamalli on tällaisenaan suunnattu viidelle eri terveysasemalle perusterveydenhuollossa, joten toimintamallin siirrettävyys organisaation ulkopuolelle johonkin toiseen perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian yksikköön on mahdollista. Sosiaalinen ankkuroituminen, tiedon todenmukaisuus ja kehittämishankkeen aikana saatujen tulosten hyödyllisyys on varmistettu jo kehittämishankkeen työpajatyöskentelyjen aikana. Toimijoiden sitoutumista kehittämishankkeeseen voidaan pitää hyvänä, koska viidessä eri työpajassa oli paikalla kahdestakymmenestä kolmesta työntekijästä kolmestatoista kahteenkymmeneenkahteen. Ennen työpajatyöskentelyn aloittamista kaikki toimijat tiesivät, että viidessä kokouksessa työskennellään hankkeen työpajoissa. Työntekijöiltä saadun palautteen mukaan yhdessä kokouksessa oli turhautumista ja käytettiin liian paljon aikaa asian käsittelyyn. Mutta kehittämishankkeessa tutkijakehittäjä osallistui toimintaan ja toimijat kehittämiseen. Mielestäni kaikissa työpajoissa keskustelu oli aktiivista ja toimijat sitoutuneita työhönsä.

Perehdytyksen toimintamalli tulee olemaan runkona uuden työntekijän perehdytyksessä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa. Perehdytysmalli toimii tietynlaisena tarkistuslistana, että kaikki tarvittavat asiat kerrotaan ja opetetaan uudelle työntekijälle. Perehdytysmallin ympärille voidaan rakentaa monisanaisia kirjallisia esityksiä ja tehdä linkkejä perehdytysmallin aiheista yhtymän sisäisille intranetsivuille, josta uusi työntekijä voi käydä lukemassa syventävää tietoa perehdytysprosessin aikana. Perehdytysmallista saadun palautteen perusteella mallia voidaan tarvittaessa muokata ja korjata. Toimintamallin hyödyllisyys organisaatiolle on ilmiselvää.

Tutkimusta ohjaavat arvot ovat Gyllingin (2002) mukaan eettisiä kysymyksiä tutkijakehittäjän motiiveista, vastuusta ja tavoitteista. Nämä arvot yleensä kannustavat tutkijakehittäjää ja tuovat esiin aidon kiinnostuksen tutkimuksen tekemiseen. Tutkimusta ohjaavana voimana ei voida yleensä pitää pelkän kunnian ja palkkion tavoittelua. Aito kiinnostus omaan alaan ja sen kysymysten ratkaisuun kannustaa kunniaa ja palkkiota enemmän. Jos tutkimuksen päämäärät asettaa jokin ulkopuolinen taho, tutkimuksen

tuloksia saatetaan ohjata haluttuun suuntaan. (Gylling 2002, 71–72.) Tässä kehittämishankkeessa ei ollut tätä vaaraa, koska tavoite asetettiin organisaation sisältä ja motivaationi ja vastuu perehdyttämisen toimintamallin kehittämisessä oli selkeä, jolloin kehittämishankkeen toteuttamiseen oli aito kiinnostus.

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttamiseen liittyy Heikkilän ym.(2008, 43) mukaan monia tärkeitä kysymyksiä yhteiskunnan ja yhteisöjen toimintatavoista ja niiden velvollisuuksista ja vastuista sekä ihmisten asemasta ja oikeuksista. Tutkivassa kehittämisessä tarkasteltavien eettisten näkökulmien tarkoituksena on puolustaa tärkeitä pidettyjä arvoja, ja sitoutua hyvänä ja moraalisesti oikeana pidettäviin toimintatapoihin. Lainsäädäntö ohjaa tutkimus- ja kehittämishanketoimintaa mahdollistaen yksilöiden ja yhteisöiden oikeuksia suojaavia rajoja. Eettiset suositukset ja ohjeet täydentävät tätä suojaa, jolloin kehittämistoiminnassa noudatetaan tiettyä arvoperustaa.

Osallistavassa toimintatutkimuksessa huomioidaan eettisestä näkökulmasta erityisesti luottamuksellisuus ja toimijoiden nimeltä tuntemattomuus eli anonymisuus ja edetään toimijoiden mukaan. Toimintatutkimusprosessissa toimijat otetaan mukaan joustavasti hankkeen alusta alkaen. Tavoitteena on tutkijakehittäjän ja toimijoiden välisen tasa-arvoisuuden saavuttaminen, jolloin toimijoiden voimaantuminen ja valtautuminen lisääntyy. (Löfman, Pelkonen & Pietilä 2004.) Toimijoiden on voitava Heikkilän ym. (2008, 45) mukaan itse päättää osallistuvatko he kehittämishankkeeseen ja niin halutessaan heidän täytyy voida keskeyttää hankkeessa mukana oleminen. Tässä kehittämishankkeessa toimijat ovat olleet mukana alusta alkaen vapaaehtoisesti ja raportoinnissa on huomioitu yksityisyyden suoja siten, että kenenkään nimellä eikä ammattinimikkeellä ole dokumentoitu mitään asiaa.

Kehittämistoiminnassa ei saa Heikkilän ym. (2008) mukaan loukata ketään, eikä väheksyä ihmisiä tai ihmisryhmiä ja kehittämistoiminta on aloitettava aiheen valinnan ja kehittämistoiminnan kohdentamisen huolellisella eettisellä tarkastelulla. Terveystieteidenhuollossa ensisijaisena päämääränä on

kehittää potilaan hoidon ja terapian laatua. Tutkivassa kehittämisessä tietolähteiden perusteellinen lähdekritiikki lisää eettistä turvallisuutta. Terveystenhuollon organisaatiolta täytyy yleensä anoa lupa, jotta voi tehdä tutkivaa kehittämistoimintaa, ja tutkimushankkeessa mukana olevien ammattiryhmien oikeuksia on kunnioitettava. (Heikkilä ym. 2008, 44–45.) Tässä toimintatutkimuksessa peruslähtökohtana ja päämääränä on ollut potilaan fysio- ja toimintaterapian laadun parantuminen. Ennen tutkimuksen aloittamista kohdeorganisaatiolta on saatu lupa tutkimuksen tekemiseen.

7.4 Johtopäätökset

Perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa tuotetaan lääkinnällisen kuntoutuksen palveluita kuntien asukkaille tukemalla potilaiden toimintakyvyn parantumista. Terapiasta hyötyvät ihmiset, joilla on sairaudesta, vammautumisesta tai elämäntilanteesta aiheutuvia vaikeuksia selvitä päivittäisestä elämästä.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapian osaamisen johtamista hyvän perehdyttämismallin kautta, jolloin uusien työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon vahvistuisi ja sisäisen koulutuksen hyödyntäminen lisääntyisi. Tällöin asiakkaiden saama palvelu parantuisi perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa. Hankkeen tavoitteena oli luoda sähköinen perehdyttämismalli.

Hankkeen tutkimusosiossa kerättiin työpajoissa työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä perehdytyksen sisällöstä. Työpajatyöskentelyn pohjalta rakensin perehdyttämisen toimintamallin, jota on arvioitu pientyöryhmissä terveysasemilla ja esimieskokouksessa sekä käytetty yhden määräaikaiseen työsuhteeseen tulleen fysioterapeutin perehdyttämisessä. Kehittämishankkeessa onnistuttiin saavuttamaan sille osoitettu tarkoitus ja tavoite. Työpajatyöskentelyn aikana sain koottua perehdytysmallia siten, että mahdollisimman monen työntekijän näkökulma huomioitiin. Tämän avulla perehdytysprosessissa voidaan välttyä vahvistusvinoumalta, jolloin joku perehdyttäjä voisi lähestyä asiaa vain omasta näkökulmastaan.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankeprosessin aikana vahvistui käsitys, että toimintamallin tekeminen oli perusteltua, koska terveydenhuollon vastavalmistuneen ammattilaisen on todettu Flinkmanin (2014, 35) mukaan vaihtavan suurella todennäköisyydellä alaa, jos häntä ei ole perehdytetty riittävästi organisaatiossa uuteen tehtäväänsä. Uutta työntekijää täytyy perehdyttää työsuhteen alussa.

Työpajatyöskentelyyn osallistuneista työntekijöistä jotkut ihmettelivät perehdytysprosessin sisällön laajuutta ja osattavien asioiden määrää. Hankkeprosessin aikana työntekijät saivat siis jonkin verran uutta tietoa liittyen organisaatioon ja toimintakulttuuriin. Työpajatyöskentely herätti työntekijöissä ymmärryksen perehdytysprosessin sisällön runsaasta määrästä ja uuden työntekijän haasteellisesta aloituksesta organisaatiossa, jossa kaikki pitkään työssä olleetkaan työntekijät eivät tuntuneet tietävän kaikkia työn ja työsuorituksen kannalta tärkeitä ja tarvittavia asioita. Perehdyttävien asioiden kokoaminen perehdytysmalliksi varmistaa sen, että uusi työntekijä saa Helsilän (2009, 48), Kauhasen (2010, 92) ja Kjelin ja Kuusiston (2003, 15) suosittelman hyvin toteutetun ja laadukkaan perehdytyksen uudessa toimintaympäristössä mahdollisimman nopeasti, jolloin vältytään virheiltä, taloudellisilta vahingoilta ja työtapaturmilta. Perehdyttämisen toimintamallin sisällön laajuus takaa uudelle työntekijälle Lepistön (2004, 56) suosittelman hyvän sisäisen mallin uudesta työstään. Kehittämishankkeen tuotoksena on syntynyt Surakan (2009, 73), Surakan ym. (2008, 83) sekä Viitalan (2006, 358) suosituksen mukainen sähköinen perehdyttämisen toimintamalli. Malli antaa uudelle työntekijälle suullisesti annetun perehdytyksen lisäksi runsaasti itseopiskelumateriaalia, joka on löydettävissä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijän verkkosivuilta, ja helposti sieltä päivitettävissä.

Uuden työntekijän perehdyttämisen päävastuu on Viitalan (2006, 252), Kauhasen (2010, 92) sekä Kupias ja Peltolan (2009, 47) mukaan aina työntekijän lähiesimiehellä. Harmon (2011, 19–20) jakaa vastuun kuitenkin esimiehen lisäksi työntekijöiden ja henkilöstöosaston välille. Hankkeen aikana tuotettu perehdyttämisen toimintamalli jakaa perehdytysprosessin sisällön lähiesimiehen ja vastuuperehdyttäjän välillä, jolloin vastuu jaetaan

suosituksen mukaisesti. Perehdytysprosessi on jaettu kolmeen eri osaan. Ensimmäisessä osassa kuvataan ne asiat, jotka valmistellaan ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työssään. Seuraavassa osassa on kuvattu ensimmäisen päivän perehdytysasiat. Kolmannessa vaiheessa on kaikki tarvittavat perehdytysasiat, jotka käydään uuden työntekijän kanssa läpi ensimmäisten kuukausien aikana. Yhdellä kerralla ei kerrota liian paljon uusia asioita, jolloin työntekijä omaksuu asiat helpommin.

Rekrytointiprosessi on aikaa vievää, kallista ja resursseja sitovaa (Graybill ym. 2013, 201; Surakka ym. 2008, 81). Sosiaali- ja terveydenhuollossa työtä tehdään niukoilla resursseilla ja uuden työntekijän tulo organisaatioon lisää joksikin aikaa muiden työntekijöiden työn ja vastuun määrä, ennen kuin uusi työntekijä on saatettu toimipisteessä sisään toimintaan, jolloin hän pystyy täysipainoisesti työskentelemään organisaatiossa ja kantamaan vastuun omasta vastuualueestaan, ilman muiden tukea. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytysprosessi voi olla yksi keino nopeuttaa tätä siirtymävaihetta ja tukea henkilökunnan jaksamista ja osaamisen ja tiedon siirtoa uudelle työntekijälle.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän strategia vuoteen 2018 asti määrittelee suunnan yhtymän kehittämiseksi. Kehittämistyön keskiöön on noussut henkilöstöön ja johtamiseen kohdennettu menestysteema, jolloin osaava ja oppiva henkilöstö muodostaa ratkaisevan tärkeän vahvuustekijän yhtymän toiminnalle. Henkilöstön ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksiin pyritään erityisesti kiinnittämään huomiota, jolloin positiivinen tekemisen meininki ja henkilöstön vähäinen vaihtuvuus olisi mahdollista. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymä, 2015b.) Uuden työntekijän hyvällä ja laadukkaalla perehdyttämällä on mahdollista saavuttaa yhtymän strategiaan kirjattujen tavoitteiden toteutuminen. Hyvin toteutettu ja asianmukainen perehdytys lisää organisaatiositoutumista. Näin pystyttäisiin pitämään rekrytointin kustannukset kurissa ja mahdollistettaisiin paras mahdollinen hoito ja terapia potilaalle.

Tässä kehittämishankkeessa on pyritty luomaan johtamisen näkökulmat huomioon ottava lähestymistapa, koska Kjelinin ja Kuusiston (2003, 46–

49) mukaan perehdyttäminen on ensikädessä johtamista, jolloin uusi työntekijä ohjataan organisaation strategian mukaiseen toimintaan. Hyvään johtamiseen kuuluu henkilökunnan kuuleminen ja perehdytysprosessiin suositellaan Pakarisen (2010,30), Rainion (2010b, 29) ja Lemetyisen (2015, 44) mukaan vastavuoroinen oppiminen, jolloin organisaation on mahdollista hyötyä uuden työntekijän havainnoista ja kysymyksistä. Tämän hankkeen perehdytysprosessissa on tavoitteena suunnitellusti antaa uudelle työntekijälle tilaa ihmettelyyn ja kysymyksiin perehdytysprosessin aikana.

Sosiaali- ja terveydenhuollon muutoshaasteet eivät ole loppumassa. Suomeen ollaan suunnittelemassa (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015) uutta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutosta, jonka tavoitteena on kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja ja hallita kustannuksia. Tavoitteena on ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta tärkeä palveluketjujen saumaton kokonaisuus ja toimivimmat peruspalvelut. Tämä tulee vaikuttamaan myös Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän toimintaan ja siellä muun muassa perusterveydenhuollon palveluiden tuottamiseen toimivammin. Kukaan ei vielä tiedä miten jatkossa kuntoutuspalvelurakenteet muodostetaan ja miten kuntoutuspalvelut tuotetaan sairaanhoitopiirin alueella tulevaisuudessa. Todennäköisesti Päijät-Hämeessä palvelut tuottaa yksi uusi organisaatio ja perehdyttämistarve on ilmiselvä.

7.5 Jatkokehittämissuositukset

Perehdyttämisen toimintamalli jää Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapiassa käyttöön. Tämän kehittämishankkeen päätyttyä uuden työntekijän osaamisen kehittämiseen liittyvää toimintaa jatketaan fysio- ja toimintaterapiassa. Tässä kehittämishankkeessa on toteutettu Heikkisen (2015, 213) kuvaaman itsereflektiivisen kehän ensimmäinen sykli, joka jatkuu arjen työssä ja kokemuksen perusteella suunnitellaan jatkotoimintaa.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymällä on käytössään Oppimisympäristö Pätevä, joka on verkkoalustalla ja toimii verkkokoulutus- ja oppi-

misympäristönä. Parhaimmillaan verkko-opetus on osa muita opetusmuotoja, joka tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisille yhden työkalun ammattitaidon ylläpitämistä ja täydentämistä varten. Oppimisympäristö tukee erilaisia opiskelutapoja. Opetusmateriaalina käytetään tekstin ja kuvien lisäksi videoita, äänitiedostoja, animaatioita, interaktiivisia harjoituksia ja viestintätyökaluja. Sen etuna on aika- ja paikkajoustavuus, verkko-oppija voi itse päättää, milloin haluaa opiskella. Se on kustannustehokasta ja parhaimmillaan se täydentää perinteistä lähiopetusta ja perehdytystä. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän Pätevässä on mahdollista opiskella itsenäisesti kursseilla, joiden teemoja ovat muun muassa Perehdytys, Hoitotyö, Lääketiede, Johtaminen, Prosessiosaaminen ja Työelämätaidot. Tähän oppimisympäristöön Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän perusterveydenhuollon fysio- ja toimintaterapeuttien perehdytysmateriaali tullaan tallentamaan. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän intranetsivut.)

Osallistuin elokuussa 2015 yhtymän osaamisen kehittämisen osaston järjestämään koulutukseen nimeltään Kurssin rakentaminen Pätevään. Tällä kurssilla opin rakentamaan Moodle- verkkoympäristöön kurssin, ja tallentamaan tietoja yhtymän verkkosivuilla olevaan Pätevä – alustaan, jonne perehdytysohjelmat voidaan tallentaa. Terveysasemien vastaavat fysioterapeutit kokosivat syys-lokakuun 2015 aikana kullekin terveysasemalle oman näköisen perehdyttämishojelman. Jatkokehittämisenä perehdytän vastuufysioterapeutit tallentamaan perehdytysmateriaalit Pätevään ja linkitämme perehdytysprosessissamme olevia aiheita ja asioita yhtymän verkkosivuilla oleviin aiheisiin.

Perehdyttämisen toimintamallin mukaan rakennettu yksilöllinen perehdytysohjelma jokaiselle terveysasemalle erikseen täydensi tuotosta siten, että uudelle työntekijälle voidaan tulevaisuudessa esittää itseopiskelumateriaalia ja uusi työntekijä voi tarvittaessa lukea useampaan kertaan sähköistä perehdytyskansiota, jonne on kerätty tarvittava materiaali.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymässä käynnistettiin keväällä 2015 yleisperehdytyksen toimintamallin valmistelua tekevän työryhmän työsken-

tely. Pääsin mukaan työryhmään, jonka työn tavoitteena on päivittää yhtymän yleisperehdytysmalli kaikkien yhtymän työntekijöiden käyttöön. Kun työryhmä saa valmiiksi yleisperehdytysohjelman, se ryhtyy laatimaan suunnitelmaa suositukseksi työyksikkökohtaisista perehdytysohjelmista. Kun tämä työskentely valmistuu vertaan fysio- ja toimintaterapeuteille valmistuneen perehdytysmallin sisältöä työryhmässä tuotettuun malliin ja teen tarvittavat muutokset omaan malliimme.

Perehdytysmalli vaatii jatkuvaa päivytystä ja perehdyttämismallia tullaan kehittämään ja muuttamaan tarvittaessa organisaation rakenteellisten muutosten sekä toiminnassa tapahtuvien muutosten myötä ja uusilta työntekijöiltä saadun palautteen perusteella. Uuden työntekijän perehdytysprosessia täydentäisi mentorointiprosessi, joka voitaisiin suunnitella fysio- ja toimintaterapeuttien perehdytyksen jatkoksi. Juuselan, Lillian ja Rinteen mukaan mentorointi on vuorovaikutussuhde ja prosessi, jossa kokenut työntekijä suunnitellusti ja tavoitteellisesti ohjaa uutta työntekijää. Mentorointi voidaan toteuttaa strukturoidun ohjelman mukaan tavoitteellisena vuorovaikutuksena tai se voi olla spontaania ohjausta. (Juusela, Lillia & Rinne 2000, 14–15.) Uusi työntekijä hyötyy perehdytysprosessin päätyttyä siitä, että hänellä olisi kokeneen työkaverin vertaistuki ja mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä asioista. Tämän tyyppinen mentorointi olisi suotavaa perehdytysprosessissa tapahtuneen työtehtävien oppimisen jälkeen. (Jokisaari, Toppinen-Tanner, Wallin, Varje, Hakanen & Vuori 2011, 28). Mielestäni fysio- ja toimintaterapiaan luotu mentorointimalli tukisi hyvin alkanutta ja laadukkaasti toteutettua perehdytystä ja vahvistaisi entisestään perehdytyksessä alkanutta uuden työntekijän osaamisen tukemista ja organisaatiositoutumista.

LÄHTEET

Bauer, T. N. 2010. Onboarding new employees: maximizing success. [viitattu 13.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>

Cable, D. M., Gino, F. & Staats, B. R. 2013. Reinventing Employee Onboarding. MIT Sloan Management Review. Vol. 54 No.3. pp. 23–28.

[viitattu 7.4.2015]. Saatavissa:

<http://sloanreview.mit.edu/article/reinventing-employee-onboarding/>

DeCenzo, D. A. & Robbins, S. P. 2010. Human Resource Management. New York: John Willey & Sons Pte. Ltd.

Flinkman, M. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland- the mixed-method study. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto. Hoitotieteen tiedekunta. Turku.

Gable, D. 2013. Traditional on boarding of staff requires a shake- up. Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. Strategic HR Review, 2013, Vol. 12(6), pp 335-336.

Gaul, P. 2013. Onboarding Has Become a Major Priority in 2013, Study Finds. T + D, Dec 2013, Vol. 67(12), p.17.

Graybill, J. O., Carpenter, M.T.H., Offord Jr, J., Piorun, M. & Shaffer, G. 2013. Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. Library Management Vol. 34 No. 3, 2013. pp. 200–218.

Gylling, H. 2002. Millaisilla arvoilla tutkimusta voidaan perustella. Teoksessa Karjalainen, S., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. Tutkijan eettiset valinnat. Tampere. Gaudeamus Kirja/Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd.70–81.

Harmon, G.G. 2011. In what ways does participation in an onboarding process impact the socialization and contribution of employees? Dissertation Abstracts International, A: The Humanities and Social Sciences, Vol. 73(09).

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkilä, M. & Mäkelä-Pusa, P. 2014. Työhyvinvointia työpaikoille- opas terveyden, turvallisuuden ja työkyvyn edistämiseen pientyöpaikoilla. Kuntoutussäätiö.

Heikkinen, H. L. T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus. 204–219.

Heikkinen, H. L.T. & Jyrkämä, J. 1999. Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen H.T.L., Huttunen R, & Moilanen P.(toim) Siinä tutkija missä tekijä. Jyväskylä: Atena.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Hansaprint Direct Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hietala, H. & Kaivanto, K. 2013. Työpaikalla nähtävänä oltava lainsäädäntö 2014. Helsinki: Talentum.

Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Järvinen, P. 25.11.2014. Sosiaali- ja terveysministeriö. Järjestämislain keskeinen sisältö. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen keskeiset tavoitteet. [viitattu 16.4.2014]. Saatavissa:

http://www.paijat-hame.fi/easydata/customers/paijathame/files/2.9._tilaisuus/sote-tiedotustilaisuus_2014-11-25_vain_luku_-_get_file.pdf

Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: KT Työnantajat. [viitattu 17.4.2015]. Saatavissa:

http://shop.kuntatyonantajat.fi/uploads/osaamista_kehittamaan.pdf

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylä.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopio.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Talentum Media Oy ja tekijät.

Kunnat.net. 2015. [viitattu 5.12.2015]. Saatavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/soster/terveyspalvelut/hope/Sivut/default.aspx>

Kuntatyönantajat. KT. 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta. [viitattu 7.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/työelämänkehittäminen/henkilöstöjohtaminen-tuloksellisuus-ja-osaaminen/Sivut/osaamisen-kehittämistä-koskeva-suositus.aspx>

Kuntatyönantajat. KT. 2011. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. [viitattu 7.4.2015]. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/työelämänkehittäminen/hr/osaaminen/perehdyttäminen/Sivut/default.aspx>

Kuntoutuskeskuksen henkilöstösuunnitelma 2016–2018.

Phsotey:n H-asema.[viitattu 15.11.2015]. Saatavissa: Phsoteyn tunnuksin: Tietokone-H-asema-Osastot -Kuntoutuskeskus-Talousarviot-Budjetti 2016-Henkilöstösuunnitelma.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen -Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen tiedekunta. Tampere.

Laamanen, K. 2001. Johda liiketoimintaa PROSESSIEN VERKKONA. Keuruu. Otavan kirjapaino.

Lahtinen, M. 2006. Perehdyttäminen ja työnopastus. Teoksessa Sundvik, L. (toim). Toimiva työyhteisö- Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laine, K. 2010. Perehdyttäminen lisää rekrytoinnin onnistuvuutta. Julkaisussa Rainio, P. (toim) Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010-projekti. [viitattu 15.2.2015]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/308245-Kuntatyo-2010-kiinnita-tyohon-ja-tulokseen-paivi-rainio-opas-kuntatyon-perehdyttajille-kuntatyo-hyva-tyo.html>

Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista 24.6.2010/ 629 [viitattu 24.9.2015]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100629#Pidp184224>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44 [viitattu 10.5.2015]. Saatavissa:

[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044?search\[type\]=pika&search\[pika\]](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044?search[type]=pika&search[pika])

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334 [viitattu 16.4.2015]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334#L4P15>

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin- luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lemetyinen, T. 2015. Haluaisitko sinä olla mentori? Fysioterapia 5/15, 44.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Linturi, H. 2003. Toimintatutkimus [viitattu 24.10.2014]. Saatavissa: http://nexusdelfix.internetix.fi/sv/sisalto/materiaalit/2_metodit/5_actix?C:D=61566 & C:selres=61566

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä- OR-BITS. Hyvä perehdytysopas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Sarja B Oppimateriaalia. Lahti: Esa Print Oy. [viitattu 8.3.2015]. Saatavissa:

<http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>

Lohilahti, E. 2010. Perehdyttäminen ja Työnopastus. Kehittämishankereportti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. [viitattu 15.2.2015]. Saatavissa:

https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17206/Lohilahti_Eine.pdf?sequence=1

Löfman, P., Pelkonen, M. & Pietilä, A-M. 2004. Ethical issues in participatory action research. Scandinavian Journal of Caring Science. 333–340.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia – sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Mintzberg, H. 2004. Sitouttava johtaminen. Yritystalous 4/2004.

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

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Wsoy.

Pakarinen, T. 2010. Perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen. Julkaisussa Rainio, P. (toim) Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010-projekti. [viitattu 15.2.2015]. Saatavissa: <http://docplayer.fi/308245-Kuntatyo-2010-kiinnita-tyohon-ja-tulokseen-paivi-rainio-opas-kuntatyon-perehdyttajille-kuntatyo-hyva-tyo.html>

Pelastustoimiasetus 857/1999. [viitattu 16.4.2015]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990857>

Peltokoski, J. & Perttunen, J. 2006. Verkkopohjainen portaali sairaanhoitajan perehdyttämisen menetelmänä teoksessa Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Juva: WSOY.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. TTK. Työturvallisuuskeskus. Työhön perehdyttäminen ja opastus-ennakoivaa työsuojelua [viitattu 16.11.2014]. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä 2015a, [viitattu 7.4.2015]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=5010&ryhma=333>

Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä 2015b. [viitattu 13.4.2015]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9987&ryhma=253>, Yhtymä, Strategia 2014–2018 ja Vuosikertomus(pdf)

Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä. 2015c. Phsotey: Internetsivut 2014 [viitattu 20.9.2014]. Saatavissa:

<http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9987&ryhma=253>

http://www.phsotey.fi/opt/liitetiedostot/listaa.php?ryhma_id=766&ryhma_nimi=Esittelymateriaali&ohje_tyyppi=C

Päijät- Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä. 2015d. Phsotey: Internetsivut 2015 [viitattu 2.5.2015]. Saatavissa:

<http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9987&ryhma=253>

http://www.phsotey.fi/opt/liitetiedostot/listaa.php?ryhma_id=766&ryhma_nimi=Esittelymateriaali&ohje_tyyppe=C , HENKILÖSTÖ, Henkilöstökertomus

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän intranetsivut. Phsoteyn tunnukset. [viitattu 12.11.2015]. Saatavissa:

http://infokanava.ad.phks.fi/yhteisetosit/sivu.php?id=32504&paa_otsikko=Infokanavan%20yll%20pito&vy=9973&cvy=9973&ryhma=914&ryhma_nimi=Sovellukset#Pätevä

Rainio, P. 2010a. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010-projekti. [viitattu 15.2.2015]. Saatavissa:

<http://docplayer.fi/308245-Kuntatyo-2010-kiinnita-tyohon-ja-tulokseen-paivi-rainio-opas-kuntatyon-perehdyttajille-kuntatyo-hyva-tyo.html>

Rainio, P. 2010b. Rekrytointiopas kunta-alalle. Kuntatyö 2010-projekti. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Siiki, P. 2002. Työturvallisuuslainsäädäntö. Työnantajan ja työntekijän velvollisuudet ja oikeudet. Helsinki: Edita Paino Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015. Sote- ja itsehallintouudistus. [viitattu 10.11.2015]. Saatavissa: <http://stm.fi/sote-uudistus>

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sundvik, L. 2006. Toimiva työyhteisö – esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1900-luvulla ja 2000-luvulla - toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampere.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Syrjänen, P. 2007. Luotettava henkilöarviointi ja yksityisyyden suoja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Tammerprint Oy. [viitattu 18.1.2015]. Saatavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset Eurooppalaisessa vertailussa. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 [viitattu 16.4.2015]. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2P1>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 [viitattu 15.11.2014]. Saatavissa:
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?>

Vernon, A. 2012. New- Hire Onboarding: Common mistakes to Avoid. TD Magazine. T + D, Sep 01, 2012, Vol. 66(9), pp.32-33.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hallintotieteen tiedekunta. Vaasa.

Viitala, R. 2012. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen, J.V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy. [viitattu 23.11.2014]. Saatavissa:
[http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu % 2059.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu_%2059.pdf)

Virtainlahti, S.2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

LIITTEET

Liite 1. Perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu työyksikössä ennen uuden työntekijän aloituspäivää.

Liite 2. Perehdyttäminen työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tai ainakin ensimmäisenä viikkona.

Liite 3. Perehdytysohjelma uudelle työntekijälle, toteutetaan neljän viikon sisällä tai tilanteen mukaan.

Liite 4. Perehdyttämisen arviointilomake.

Liite 5. PEREHDYTTÄMISEN PROSESSIKAAVIO 1.

Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde

Liite 6. PEREHDYTTÄMISEN PROSESSIKAAVIO 2.

Määräaikainen työsuhde

Liite 7. PEREHDYTTÄMISEN PROSESSIKAAVIO 3.

Opiskelija

| | | | |
|---|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • tehdään oman auton käyttöoikeuspäätös työhön liittyvistä ajoista • Valviran JulkiTerhikki-tarkistus tai Valviran todistus ammattipätevyys-tunnustamisesta • uuden työntekijän ansioluetteloon tutustuminen • sovellusneuvojan kanssa sovitaan aika Effica- järjestelmään perehdyttämisestä • pyydetään ajanvarauskirjaoikeudet Efficaan sovellusneuvojalta ja sovitaan jonkun työntekijän kanssa, että perustaa kirjan uudelle työntekijälle • apuvälinevastaavan kanssa sovitaan aika Effector-järjestelmään perehdyttämisestä • jos opiskelija (140 op) tulee määräaikaiseen työsuhteeseen, kirjaetaan ja nimetään hänelle ohjaaja | oh oh oh oh | |
| Uudesta työntekijästä tiedottaminen organisaatiossa | <ul style="list-style-type: none"> • työyksikössä • sisäisesti terveysasemalla • kuntoutuskeskuksen esimieskokouksessa ja johtoryhmässä, kirjaataan muistioihin • tarvittaessa potilaille/asiakkaille | oh työntekijä, joka tapaa potilaita | |
| Uusi työntekijä tapaa esimiehen ennen työn alkamista | <ul style="list-style-type: none"> • työsopimuksen allekirjoittaminen • alkuperäiset todistukset • henkilöllisyyden todentaminen • yleisesti tietoa organisaatiosta uudelle työntekijälle • organisaation esitevihko ja muu ennakkomateriaali uudelle työntekijälle sekä organisaation verkkosivuista tiedottaminen • pyydetään uutta työntekijää toimitamaan lääkärintodistus 30 kalenteri päivän sisällä siitä, kun on saanut tiedon valituksi tulemisesta ja rikosrekisteriote esimiehelle | oh | |
| Otetaan huomioon työntekijän tausta | <ul style="list-style-type: none"> • koulutus, erityisosaaminen, työhistoria, ikä, harrastukset, auto | oh | |

| | | | |
|---|---|-----------------------------------|--|
| Perehdyttäjän valinta ja perehdytysohjelman alustava suunnittelu | <ul style="list-style-type: none"> • perehdytysprosessista sopiminen yksikön vastuuperehdyttäjän ja muiden yksikön työntekijöiden kanssa • valitaan työyksiköstä kuka vastaa perehdytyksestä • sovitaan perehdytysohjelmasta • mahdolliset koulutukset uudelle työntekijälle | oh ja vastuuperehdyttäjä | |
| Työskentelytilan järjestäminen | <ul style="list-style-type: none"> • välineet • kalusteet • nimikyltti työoveen | vastuuperehdyttäjä | |
| Työvälineet | <ul style="list-style-type: none"> • pöytäkone • matkapuhelin • tutkimusvälineet • terapiavälineet • ammatillinen materiaali | oh ja alueterapiapisteen vastaava | |
| Tärkeimpien tapaamisten sopiminen uuden työntekijän kalenteriin | <ul style="list-style-type: none"> • määrämuotoinen perehdyttämisohjelma • perehdyttämisohjelman mukaiset avainhenkilötapaamiset • työpaikkakokoukset ja palaverit • ajankohtaiset koulutukset • ajanvaraukset esimiehen ja vastuuperehdyttäjän kalenteriin • yhteistyökumppanit: vuodeosaston henkilökunta, kollegat työyhteisössä, terveydenhoitaja, lastentarhanopettaja, muut erityistyöntekijät kuten psykologi ja puheterapeutti • asiakkaat/potilaat • sovellusasantuntija, Effica • apuvälinevastaavan kanssa ajan sopiminen Effector-perehdytykseen | oh vastuuperehdyttäjä | |

Liite 2.

Perehdyttäminen työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tai ainakin ensimmäisenä viikkona (Mukaihen Kjelin ja Kuusisto, 2003 Tulokkaasta tuloksentekijäksi sekä Aavan fysiatrian työpaja-työskentely keväällä 2015) © Seidi Saarinen

| AIHE | SISÄLTÖ | VASTUU- /YHDYSHEN KILÖ | VALMIS |
|---|---|---|---------------|
| Työyhteisö | <ul style="list-style-type: none">• esimies tai vastuuhenkilö vastaanottaa ja toivottaa tervetulleeksi uuden työntekijän, alkukeskustelu• uusi työntekijä tutustuu perehdyttäjään/työnopastajaan ja hänen sijaiseensa• ja lähimpiin työtovereihin | osastonhoitaja =oh tai vastuu- fysioterapeutti =vp | |
| Toimitilat | <ul style="list-style-type: none">• fysio- ja toimintaterapiatilat eli ensisijainen tila, johon uusi työntekijä tulee• pukukaapit, työvaatteet ja vaatteiden vaihtotilat• pesulapalvelut• tauko- ja lounastilat• wc• henkilöstön yhteiset tilat• postihuone• auton pysäköinti | vp | |
| Uuteen työntekijään tutustumisen, työskentelytyylin, osaamisen ja odotusten jäsentäminen seuraavien otsakkeiden kautta | <ul style="list-style-type: none">• uuden työntekijän arvostukset työssä• uuden työntekijän odotukset:<ul style="list-style-type: none">- työ- työympäristö ja – olosuhteet- työkaverit- itsensä kehittäminen- esimies- perehdyttäminen• uuden työntekijän tavoitteet:<ul style="list-style-type: none">- henkilökohtaiset- ura- työ• uuden työntekijän työkokemus ja osaaminen | oh, vp | |

| | | | |
|--------------------------|--|----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • perehdyttäjän työkokemus ja osaaminen: <ul style="list-style-type: none"> - esimieskokemus - johtamiskokemus - asiantuntijakokemus • keskeiset projektit organisaatiossa • keskeiset roolit • tehtäväpätevyys • henkilökohtaiset toimintatavat ja valmiudet, organisaatiopätevyys • esimiehen ja perehdyttäjän odotukset uuden työntekijän suhteen | | |
| Perehdytysohjelma | <ul style="list-style-type: none"> • alustavan perehdytysohjelman esittely | oh | |
| Käytännön asiat | <ul style="list-style-type: none"> • henkilöllisyyden todistaminen • verokortti sisäisessä postissa palveluasiantuntijalle eli palkkasihteerille (Calpro Oy) • tilinumero IBAN-muodossa ja Bic-koodi ESS:n kautta palkanmaksuun • avaimet ja siru: käytön esittely (eri terveysasemilla on eri vastuuhenkilöt, joilta uusi työntekijä saa avaimet ja sirun) • ammattiyhdistysasiaa: valtakirja palkanmaksuun jäsenmaksun automaattisesta pidättämisestä (netin kautta valtakirja, jos haluaa että työnantaja perii maksun palkanmaksun yhteydessä) • muistiinpanovälineet uudelle työntekijälle • luovutetaan oman auton käyttöoikeuspäätös työntekijälle • uuden työntekijän henkilökohtaiseen puhelimeen tallennetaan osastonhoitajan ja työyksikön puhelinnumero (äkillistä sairastumista varten) | oh | |
| Lounas | <ul style="list-style-type: none"> • näytetään mistä löytyy organisaation lounaslista • uuden työntekijän kanssa käydään lounaalla ja organisaation ruokasalissa esitellään sirun käyttö ja muut käytänteet • tai esitellään paikka, jossa voi syödä omia eväitä • esitellään kahvinjuontiin liittyvät asiat: miten toimitaan kahvin tuomisessa, kuka keittää, milloin yhdessä juodaan, jos juo- | vp | |

| | | | |
|--------------------------------|---|-----------|--|
| | <p>daan yhdessä, maito?</p> <ul style="list-style-type: none"> • kahvi – ja lounastauot mahdollisesti muiden ammattiryhmien kanssa yhdessä | | |
| Oma työyksikkö | <ul style="list-style-type: none"> • perustehtävä = potilas/asiakastyö (tva teksti) • esitellään ensimmäiset potilaat ja selvitetään potilastyöhön liittyvät asiat • vastualueet • tärkeimmät tunnusluvut • tärkeimmät yhteistyökumppanit • palaverikäytännöt • uudelle työntekijälle varatut tapaamiset katsotaan ajanvarauskirjasta • yhteistyön pelisäännöt | vp | |
| Kysymykset ja ihmettely | <ul style="list-style-type: none"> • vastataan uuden työntekijän kysymyksiin ja tarkennetaan epäselväksi jääneitä tai ihmettelyä herättäviä asioita • perehdyttäjän palautetta uudelle työntekijälle, jos on tarvetta | oh tai vp | |
| Järjestelmät | <ul style="list-style-type: none"> • aloitetaan ainakin joidenkin tunnusten kanssa = eri järjestelmien käyttäjätunnukset ja salasanat, salasanan välitön vaihto: <ul style="list-style-type: none"> - verkkotunnukset - sähköposti - terveystietojärjestelmä Effica - Physiotools - Effector - Tem - KuntaHR - ESS6 <p>tunnusten luovuttaminen jatkuu seuraavana päivänä, kun perehdytys jatkuu</p> | | |

Liite 3.

Perehdytysohjelma uudelle työntekijälle, toteutetaan neljän viikon sisällä tai tilanteen mukaan (Mukaillen Kjelin ja Kuusisto, 2003 Tulokkaasta tuloksetekijäksi sekä Aavan fysiatrian työpaja-työskentely keväällä 2015) © Seidi Saarinen

| AIHE | SISÄLTÖ | VASTUU- /YHDYSHENKILÖ | OK |
|---|---|--------------------------|----|
| Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän organisaatio, toiminta ja tavoitteet | <ul style="list-style-type: none">• historia• organisaation esittely/ organisaatorakenne• kuntoutuskeskus ja sen johtaminen• toimipisteet Aavassa• henkilöstö Aavassa valokuvin• yhtymän strategia• www.phsotey.fi• kuntoutuskeskuksen strategisten tavoitteiden konkretisointi• organisaation toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea• visiot• tavoitteet• rakennemuutokset ja muuttuva toimintaympäristö• asiakkaat ja heidän odotuksensa• työtilat, joita ei ole esitelty ensimmäisenä päivänä• toimikunnat ja yhteistyöelimet• organisaation tulosryhmät ja johto• esimiehet kuntoutuskeskuksessa• kk henkilöstö• henkilöstökertomuksen esittely• eri yksiköt ja keskeiset henkilöt yksiköissä, kerrotaan yleisperehdytystilaisuuksista, jotka järjestetään keskussairaalassa kaksi kertaa vuodessa | oh | |
| Järjestelmät | <ul style="list-style-type: none">• eri järjestelmien käyttäjätunnukset ja salasana, salasanan välitön vaihto:<ul style="list-style-type: none">- verkkotunnukset | oh | |

| | | | |
|--|--|----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - sähköposti - terveystietojärjestelmä Effica - Physiotools - Effector - PersonecHR - TEM (viikon päästä siitä, kun uusi työntekijä on aloittanut työt) - ESS <p>annetaan ne tunnukset, joita ei ole annettu ensimmäisenä päivänä</p> | | |
| Toimintatavat organisaatiossa | <ul style="list-style-type: none"> • arvot, mitkä ovat organisaatiossa tärkeitä asioita • mitä henkilöstöltä odotetaan • ulkoinen olemus, käytös, työasu, pukeutuminen, jalkineet, • asiakaspalvelu, mitä vastaan puhelimeen, miten palvelen asiakasta • aukioloajat/apuvälinepalveluajat/ puhelinajat Aavan fysiatriassa • puhelimen/ tietokoneen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, yksityisasiat) • miten tilaan itselleni puhelimen • Tietoturva (organisaation asiat/ asiakkaiden asiat) salassapito, tietoturva- ja tietosuojatoumuksen allekirjoitus • luottamuksellisuus • täsmällisyyden merkitys • savuton organisaatio • aktiivisen tuen keskustelut eli aktiivisen välittämisen toimintamallin esittely (milloin käynnistetään ja miksi) • päihdeohjelma • epäasiallisen kohtelun toimintamalli • vikailmoitukset • työkaverin hyvä kohtelu • poikkeamaraportointi ja potilaspalautteeseen reagointi • palautejärjestelmä | oh | |
| Palvelusuhdeasiat: työsopimus, työ- | <ul style="list-style-type: none"> • työpaikan lainsäädäntö • työsopimus, työsuhteen laatu, työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen) • Kvtes, työehtosopimus | oh | |

| | | | |
|--|--|--------|--|
| suhteen ehdot, työaika, työvuorot | <ul style="list-style-type: none"> • koeaika ja sen merkitys • irtisanomisaika • työaika = jaksotyö, vuosityöaika • henkilöstöohjeet • valokuva henkilökorttia varten ja henkilökortti /nimineula • työmatkat: mikä on työmatkaa, minkä saa laskuttaa • Titania = työajanseuranta, työvuorojen suunnittelu ja työajan toteutuminen, toteutuneiden työtuntien ilmoitus= työvuorolista • työajat: vuosityöajassa työajan alitus ja ylitys 40h • T-päivästä sopiminen esimiehen kanssa (7.39) • tauot työpäivän aikana • sosiaalililat • ruokailu • hiljaiset tavat • jätehuolto, siisteys, jätteiden lajittelu • työntekijän oma suunterveydenhuolto, erikoissairaanhoidossa käynti: omalla ajalla, kts. yhtymän ohje asiasta • akuutti hammassärky tai akuuttikäynti työajalla • vapaaehtoiset määräaikaistarkastukset kts ikävuodet • vuosilomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen • lääkärintodistus (A), viikon sisällä sairastumisesta esimiehelle tai 1.pv on palkaton • kesken työpäivää työpaikalta poistuminen/ilmoittaminen • vuosilomien, sairauspoissaolojen ynnä muiden poissaolojen anominen (perhevapaat, opintovapaat) osittainen työaika: osittainen hoitovapaa, osittainen työkyvyttömyys • työsopimuksen päättäminen • oman auton käyttöoikeus työhön liittyvissä tehtävissä, matkakorvaukset TEM:in kautta | | |
| Oma tehtävä | <ul style="list-style-type: none"> • tehtäväkuva, kuvataan perustehtävä TVA:ta hyödyntäen • työnkuva: aikuiset, lapset • sidosryhmät | oh, vp | |

| | | | |
|--------------------------|--|----------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • tarvitaanko oma auto • omat tehtävät ja vastualueet • laadulliset tavoitteet • työvälineet, käyttöohjeet, riskit, huolto-ohjeet • terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet - luettelo • työohjeet • oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu • oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö • hoito-, terapiakäytännöt (suoravastaanottoiminta) • vuodeosastotoiminta • ryhmätoiminta • hoitoketjut • kotikäynnit • maksusitoumukset • veteraanikuntoutukseen liittyvät asiat • työasennot ja- liikkeet • kalusteiden ja työvälineiden säätäminen • elpyminen, työn vastaliikkeet • oman tehtävän kehittäminen ja riskitekijät • epäkohdista ja vioista ilmoittaminen • työskentely asiakkaan tai toisen työnantajan tiloissa/ kotikäynti • mistä ja/ tai keneltä lisätietoa ja tukea työskentelyyn • konsultaatiokäytännöt, kuntoutustyöryhmä, • tilauskäytännöt ja hankinnat • talousarvion valmistelu | | |
| Effica-perehdytys | <ul style="list-style-type: none"> • sovellusneuvoja perehdyttää uuden työntekijän sen perusteella miten paljon hänellä on kokemusta Effican käytöstä, varattava aika riippuu siitä • H-asemalla ja Effica-puussa on tilastointi ja kirjaamisohje | sovellusasiantuntija | |

| | | | |
|--|---|-------|--|
| Effector- perehdytys | <ul style="list-style-type: none"> • järjestelmän käyttö • huoltolähete • huolto, pesu, korjaus • apuvälineiden kuljetus • apuvälinelainausprosessi • maksusitoumusprosessi • saatavuusperusteet • tarkka ohje löytyy Effectorjärjestelmästä • lisää apuvälineistä www.thl.fi/apuvalineet | apv | |
| Tutkimiseen, arviointiin ja terapiaan liittyvä kirjaaminen ja tilastointi eli asiakirjamerkinnot liittyen muun muassa kuntalaskutukseen | <ul style="list-style-type: none"> • kirjaamisohje (kirjallinen ohje h-asemalla) • lausunnot • tilastointiohje • asiakasmaksut • ajanvarauskäytänteet | vp | |
| Työpaikan tilat, oma yksikkö, työskentelyympäristö | <ul style="list-style-type: none"> • yksikön esittely eli tilat <ul style="list-style-type: none"> - oma huone - muiden työtilat - yhteiset työtilat, sali - apuvälinevarasto - varasto- ja pesutilat - välineet • työyksikön jäsenten esittely, jos ei ensimmäisenä päivänä ole esitelty • yksikön toiminta ja tavoitteet • yksikön kokouskäytännöt • yksikön työhyvinvointisuunnitelma tai toimenpidesuunnitelma työhyvinvoinnin toteuttamiseksi • työpaikan sijainti • työyksikön ajankäytön rytmitys • avaimet, jos ensimmäisenä päivänä ei ole annettu • esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä • mitä muut työntekijät osaavat, kenen puoleen voi tarvittaessa kääntyä • varastotilat • kopiokoneet, faksi, skannaus • yksikön toimintatavat: kahvi-, lounastauot, työtilojen jakaminen: kaikilla ei ai- | oh vp | |

| | | | |
|-------------------------|---|----|--|
| | <p>na omaa työtilaa, käytetään yhteisiä tiloja jakaen</p> <ul style="list-style-type: none"> • oma työpiste, kulutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalityöt • pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt • siisteys, järjestys, hygienia, korut (sormukset, kello, rannekorut, rakennekynnet, kynsilakka) • hygienia asiakkaiden välillä • ympäristöasiat, jätehuolto, jätteiden lajittelu • muut yksiköt ja niiden sijainti • toimipisteiden sijainti • työpaikan sijainti, kulkeminen, kulunvalvonta • kulutiet, varauuskäynnit • hälytysjärjestelmät | | |
| Palkka-asiat | <ul style="list-style-type: none"> • palkan määräytyminen • palkka ja palkan maksu • lisät, sairausajan palkka • loma-ajan palkka, lomarahat ja korvaukset • verokortti • palkkasihteeri eli palveluasiantuntija (oma) • tilinumero IBAN-muodossa ja Bic-koodi ESS:n kautta • verkkopalkanauha • erillislisät • luontaisedut, työsuhde-edut • TVA eli työn vaatavuuden arviointi • alkuperäiset todistukset tai opintopisteet amk:n WinhaWillestä | oh | |
| Työterveyshuolto | <ul style="list-style-type: none"> • työterveyshuollon palvelut • työhöntulotarkastus määräaikaistarkastuksella, ei sijaisella • työterveyshuollon osoite, puhelinnumero, aukioloajat Wellamo: ajanvaraus netin kautta, saa mennä koko sairaanhoitopiiri alueella mihin vain Wellamoon • yhdyshenkilö eli työterveyshoitaja Wellamossa • työterveyshuollon sisältö, lakisääteinen, vapaaehtoinen • määräaikaistarkastukset • työaika vai oma aika työterveyshuollossa käynnissä, kts ohje lääkärissä käynti | oh | |

| | | | |
|--|--|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • työ- ja toimintakyvyn ylläpito • työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmat | | |
| Turvallisuusasiat ja työsuojelu | <ul style="list-style-type: none"> • työturvallisuus • työsuojeluorganisaatio ja työsuojelu • työturvallisuudessa vastuut ja velvoitteet • omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä koneen vieressä ja kannettava • huoltomies tilanteessa, jossa esim. jokin on mennyt rikki:atk-laite, laitevika ja viikailmoitus, kiinteistössä vika • toiminta uhka- ja väkivaltatilanteessa • pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa (hälytyskaavio) • palo- ja pelastusohjeet • alkusammutusvälineiden sijainti • HaiPro • tapaturma- ja läheltä piti- tilanteet • vakavat vaaratapahtumat ja niiden tutkinta • Valviralle ilmoitus terveydenhuollon laitteen vakavasta vaaratilanteesta • ensiapukaappi, ensiapuohjeet, toiminta tapaturmassa ja sairauskohtauksessa • maallikkoelvytys defibrillaattorilla • verialtiutus, infektio, hygienia • ensiapuvastaava • menettelytapa tapaturman sattuessa • menettelytavat muissa häiriö- ja poikkeustilanteissa (esimerkiksi liikenneonnettomuus työmatkalla) • ensiapu, hälytykset, poistuminen, poistumistiet • toimintaohje väkivallan uhkatilanteessa • ensiapuohjeet, ensiapukaappi • suojahanskat ja -esiliinat • yleinen hätänumero 112, poliisi 10022 • turvallisuusorganisaatio • väkivaltatilanteet • hälytysjärjestelmät • hälytysjärjestelmän päälle kytkeminen • työhuoneessa oleva hälytyspainike • kannettava, paikantava hälytin kotikäyneillä mahdollisten uhkien vuoksi • avaimet, kulkuluvat • turvallisuusohjeet ja määräykset | oh vp | |

| | | | |
|--|--|--------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • hälytyskaavio • tulityökortti lastoja valmistavalle toimintaterapeutille • Potilasturvallisuus • Työsuojelu ja työhyvinvointi | | |
| Työhyvinvointiin liittyvät lait | <ul style="list-style-type: none"> • Työturvallisuuslaki • Työsopimuslaki • Yhdenvertaisuuslaki • Tasa-arvolaki • Työsuojelun valvontalaki • Yhteistoimintalaki • Työterveyshuoltolaki (linkit finlexiin) | oh | |
| Osaamisen kehittäminen, täydennyskoulutus ja sisäinen tiedottaminen | <ul style="list-style-type: none"> • lisätietoa organisaatiosta ja viestinnästä: Internet, Intranet, Infokanava, viikkotiedotteet, Sanatori, ilmoitustaulu perehdyttämisaineisto ja sen käyttö • tarkistuslista • dokumentoitu perehdytys • palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi) • koulutusmahdollisuudet organisaatiossa • sisäiset koulutukset • ulkoiset koulutukset • ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet, intranet • kokoukset • työnohjaus • työehtosopimus, lait asetukset, ohjeet • ammattikirjallisuus, ja- lehdet • potilasturvallisuutta taidolla -verkkokurssi • Kanta-koulutus | oh, vp | |
| Muut asiat | <ul style="list-style-type: none"> • yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä – henkilöt, luottamushenkilöt • työsuojelupäällikkö • yhteistoiminta: luottamusmiehet, pääluottamusmies • työsuojeluvaltuutettu • turvallisuuspäällikkö • yhteistoimintajärjestelmät, yhteistyötoimikunta • haitta- ja vaaratapahtumalomake • harrastus- ja virkistysmahdollisuudet, Laksilaisten toiminta löytyy infokanavalta ja viikkotiedotteesta • tyhy- toiminta • stressin hallinta omassa työssä | oh/vp | |

| | | | |
|---|---|--------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • kehittämisiltapäivät • työ- ja toimintakyvyn ylläpito • vakuutus- ja eläkeasiat • muut henkilöstöpalvelut- ja edut, työsuhte-edut • elpymisliikunta • puhelimen ja tietotekniikan käytön ohjeet (työasiat, yksityisasiat) • lait, asetukset, ohjeet, TES • Somen, oman gmail- sähköpostin käyttö työaikana • oman älypuhelimenkäyttö työaikana • kuntoutuspäällikön, fysiatrian ylilääkärin ja kuntoutuskeskuksen tulosalueen johtajan tapaaminen • | | |
| Henkilöstöön kohdistuvat odotukset | <ul style="list-style-type: none"> • pukukoodi, työvaatetus ja missä työvaatteita säilytetään= vaatevarasto • järjestyssäännöt • käyttäytyminen • lääkkeet • päihteen • savuton organisaatio • työnohjaus, miten voin saada sitä • oma vastuu työyhteisössä | oh | |
| Työaika | <ul style="list-style-type: none"> • työajat • sairauspoissaolot, kenen kanssa sovitaan • 30 päivää yhteensä ja 5 erillistä poissaolokertaa -> aktiivisen tuen keskustelu • vuosilomat • palattomat vapaat | oh | |
| Sisäinen tiedottaminen | <ul style="list-style-type: none"> • sähköinen viestintä, sähköpostin käyttö potilasasioissa | oh | |
| Organisaation tietojärjestelmät | <ul style="list-style-type: none"> • <u>OpenOffice</u>: OpenOffice.org on avoimeen lähdekoodiin ja avoimiin standardeihin perustuva täysimittainen toimisto-ohjelmisto. Se on saatavilla ilmaiseksi ja on vapaasti kopioitavissa ja levitettävissä. • <u>ESS6-itseasiointijärjestelmä</u>: Omat tiedot ja oman henkilöstön tiedot, poissaolojen, vuosilomien, koulutushakemusten, työtodistusten, työsopimusten ja viranhoitomääräysten laadinta- ja hallinta sekä raportointi, sivutoimi-ilmoitukset ja eräät perustietojen muutokset. • <u>BasWare</u>: ostolaskut: Sähköisen ostolas- | vp, oh | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>kujen käsittelyjärjestelmä</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>TEM- matkahallinta</u>: Koulutus- ja virkamatkojen suunnittelu ja hyväksyttäminen, matka- ja kululaskujen laadinta. • <u>HaiPro</u>: HaiPro on vaarantavien tapahtumien raportointimenettely ja tietotekninen työkalu. HaiPro – Raportointijärjestelmään ilmoitetaan sekä läheltä piti – tilanteet että haittatapahtumat. Järjestelmään ilmoitetaan potilasturvallisuuteen, työturvallisuuteen, toimintaympäristöön ja tietoturvallisuuteen liittyvät vaaratapahtumat. HaiPro –raportointijärjestelmä tuottaa tietoa toiminnan kehittämiseksi. • <u>H- asema</u> • <u>J- asema</u> tai <u>K-asema=home</u> • <u>Osti, WebMarela</u>: OSTi on osastojen käyttöön tehty varastotilausjärjestelmä. • <u>PhysioTool</u>: Physiotools on lisenssipohjainen nettiohjelma terapiahenkilöstölle potilasharjoitteiden luomiseen. Oh vastaa Aavan fysiatrian käyttäjätunnuksista • <u>Effector</u>- apuvälinejärjestelmä • <u>Titania</u>: Työvuorojen suunnittelu ja laskenta • <u>Effica</u>- potilastietojärjestelmä • <u>KuntaHR</u>: Sähköinen kehityskeskustelulomake ja aktiivisen tuen keskustelulomake • <u>Infokanava</u>, tilavaraukset sähköpostin kautta • <u>Opiskelijalaskutus</u> Löytyy Infokanavalta • <u>Pätevä</u>: Digitaalinen Moodle -pohjainen verkko-oppimisympäristö. • <u>Tane</u>: Talousarvion ja kirjanpidon toteuman seuranta ja raportointi: • <u>Jobsteb</u>: opiskelijoiden sähköinen harjoittelupaikkojen varausjärjestelmä • <u>Matkustusportaali</u>: hotellin varaus, VR:ltä matkaliput tietyn koodin avulla • <u>Laskutusosoite</u>, yhtymä ei ota vastaan paperilaskuja: ohje laskuttajalle/ toimittajalle verkkoportaalin käyttöön http://www.phsotey.fi/sekalaisia/yhteystiedot.php -> Laskutustiedot • <u>Postiliikenne</u>: sisäposti, ulkoposti, koodit, kuljetusmääräykset isompien välineiden kuljetukset (huoltolähetekuljetus) | | |
|--|--|--|--|

| | | | |
|--|---|----|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • <u>pienapuvälineliikenne</u> postitus Phks-> terveysasema -> toimintaterapeutti ottaa yhteyttä potilaaseen ja esimerkiksi Myrskylän, Pukkilan ja entisen Artjärven terveydenhoitajaan (prosessin hiominen) • <u>Hyvis.fi</u> | | |
| Keskeiset yhteistyötahot ja -kumppanit sekä yhteystiedot: organisaation sisällä/ organisaation ulkopuolella, mistä löytyy puhelinnumerot | <ul style="list-style-type: none"> • esh • kuntoutustyöryhmä • kolmassektori • kunta • kunnan liikuntatoimi • ammatillinen esimies toimintaterapeuteilla • potilaan omaiset • potilaan naapuri • koti- ja asumispalvelut, vuodeosasto • kotiuttamishoitaja • palvelukeskus Pauli • neuvolapalvelut • vastaanottopalvelut • terveysaseman ammattimies • yksityissektori: lääkäriasemat, fysikaaliset hoitolaitokset • opiskelijaohjaus ja ammattikorkeakoulun henkilökunta • Calpro Oy • asiakasmaksuista vastaavat • atk-tuki, 2229 • sovellusneuvoja • Titania-tuki | vp | |
| Muuta | <ul style="list-style-type: none"> • usein kysyttyä • mikä ihmetyttää • miksi näin | | |

Liite 4.

Perehdyttämisen arviointilomake (Kjelin ja Kuusisto, 2003. Tulokkaasta tuloksen tekijäksi)

© Seidi Saarinen

Webropol-kyselynä

| | Täysin samaa mieltä | | | | | Täysin eri mieltä | | | | |
|---|---------------------|---|---|---|---|-------------------|--|--|--|--|
| A. Ensimmäinen työviikkoni | | | | | | | | | | |
| 1. Minut otettiin hyvin vastaan ensimmäisenä työpäivänäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 2. Sain helposti itselleni työtilan ja tarvittavat työvälineet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 3. Sain seuraa ensimmäisinä päivinä lounaille ja tauoille. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 4. Esimieheni oli selvästi valmistautunut tulooni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 5. Lähityöyhteisöni oli selvästi valmistautunut tulooni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 6. Perehdyttäjäni oli selvästi valmistautunut tulooni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 7. Alustava perehdyttämisohjelma käytiin kanssani selkeästi läpi ensimmäisinä työpäivinäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| B. Perehdytysaikani | | | | | | | | | | |
| 1. Minulla oli mahdollisuus osallistua oman perehdytykseni suunnitteluun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 2. Uudelle työntekijällä järjestetty yhteinen perehdytysvalmennus oli mielestäni hyödyllinen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 3. Perehdytykseni oli aikataulutettu järkevällä tavalla. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 4. Perehdytykseni koostui mielekkäistä kokonaisuuksista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 5. Perehdytykseni ansiosta tutustuin riittävästi työyhteisöömme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 6. Perehdytykseni johdatti minut hyvin työtehtäviini. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 7. Sain riittävästi tukea henkilökohtaiselta perehdyttäjältäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 8. Minulla oli mahdollisuus keskustella riittävästi esimieheni kanssa perehdytykseni aikana. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 9. Esimieheni oli aidosti kiinnostunut perehdytykseni onnistumisesta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 10. Lähityöyhteisöni osallistui perehdyttämiseeni aktiivisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 11. Taustastani/kokemuksestani/osaamisestani oltiin hyvin kiinnostuneita. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 12. Olin itse hyvin aktiivinen perehdyttämisaikanani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| C. Organisaation arvot, visiot ja strategia | | | | | | | | | | |
| 1. Tunnen hyvin organisaatiomme arvot. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 2. Tiedän mitä arvot tarkoittavat omassa työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 3. Organisaatiomme tulevaisuudenkuva on tiedossani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 4. Organisaatiomme strategia on minulle selkeä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 5. Tiedän kuinka oman työni kautta pystyn edistämään organisaatiomme strategiaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |
| 6. Pystyn kertomaan organisaatiomme toiminnasta. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 7. Minulle on muodostunut selkeä kuva organisaatiomme palveluista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Minulle on muodostunut selkeä kuva asiakkaistamme ja heidän odotuksistaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Koen saaneeni riittävästi tietoa organisaatiostamme ja sen toimintatavoista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

D. Työni

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Työroolini ja tehtäväni kuvattiin minulle selkeästi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Työni tavoitteista sovittiin selkeästi. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tiedän kuinka työssä onnistumistani mitataan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Tunnen hyvin vastuualueeni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Tunnen hyvin työssä onnistumisen kannalta kriittiset osa-alueet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Tiedän, mistä asioista saan päättää itsenäisesti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Minulla on selkeä käsitys siitä, kuinka työni kytkeytyy organisaatiomme toimintaan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Tiedän mitkä ovat keskeisiä vahvuuksiani työssäni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tiedän, missä asioissa minun pitää työssäni kehittyä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Tiedän, missä asioissa voin tukea/ neuvoa muita työryhmäni jäseniä. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Tiedän, kenen puoleen voin itse kääntyä ongelmatilanteissa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Pehdyttämisaikana vastuuta työstäni kasvatettiin vähitellen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Tunnen hyvin sisäiset henkilöstöpalvelumme. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Tunnen organisaatiomme palkkaus- ja palkitsemisperiaatteet. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

E. Verkostot ja viestintä

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Olen tavannut keskeiset asiakkaani. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Osaan käyttää työssäni tarvittavia tietojärjestelmiä ja ohjelmia. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Tunnen hyvin organisaatiomme viestintä-, kokouskäytännöt ja tavat. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

F. Pehdytykseni kokonaisuutena

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Pehdytykseni ei kahlinnut toimintaani liikaa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Olen tyytyväinen uusille työntekijöille järjestettyyn yhteiseen pehdytystilaisuuteen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Olen tyytyväinen henkilökohtaiseen pehdytys-ohjelmaani kokonaisuutena. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

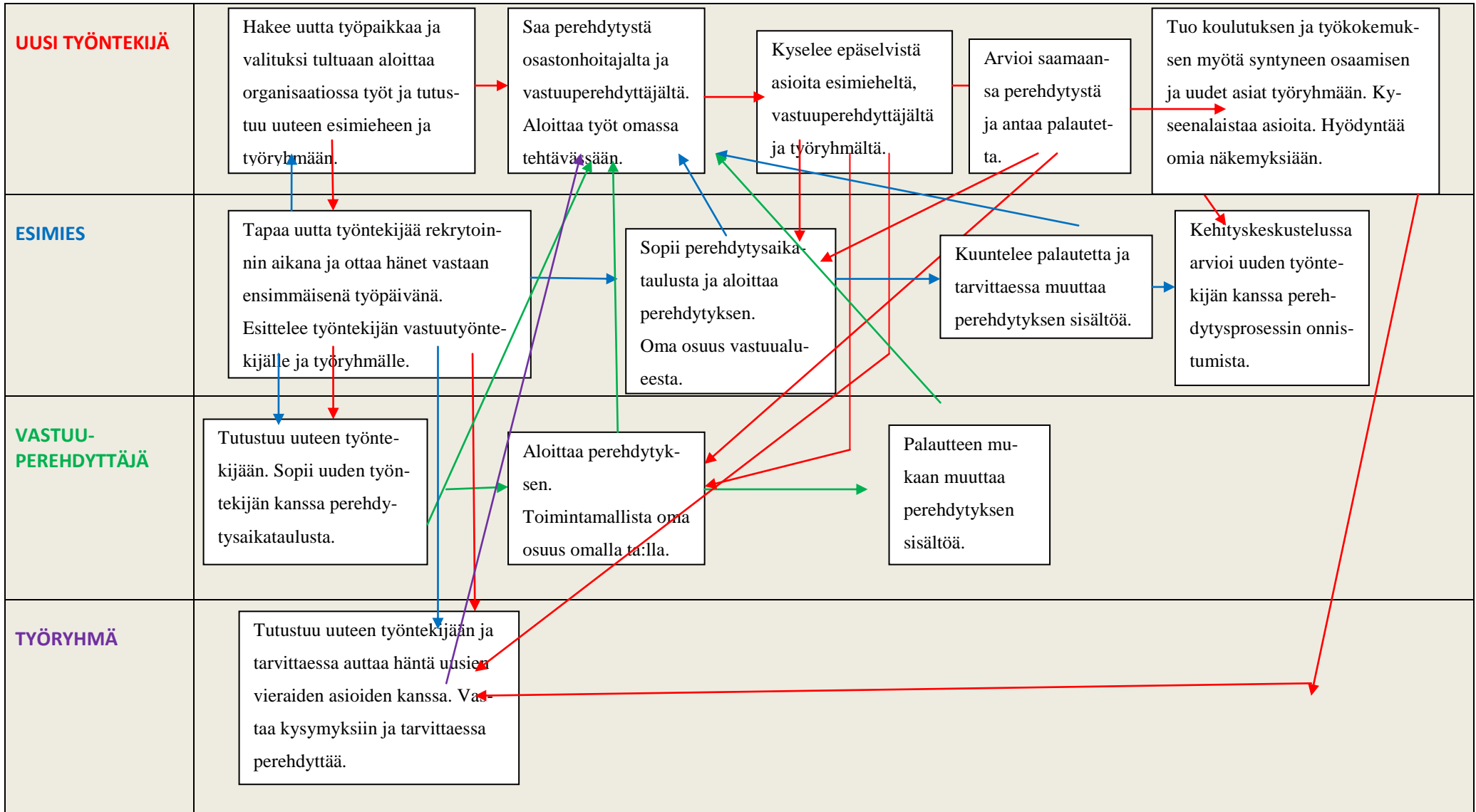
G. Pehdytykseni seuranta

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Olemme arvioineet esimieheni kanssa riittävästi pehdyttämiseni onnistumista. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|

H. Ideoita, ehdotuksia perehdytyksen järjestämiseen organisaatiossamme:

PEREHDYTTÄMISEN PROSESSIKAAVIO 1.

Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde, © Seidi Saarinen



PEREHDYTTÄMISEN PROSESSIKAAVIO 2.

Määräaikainen työsuhde,

© Seidi Saarinen

Liite 6.

