



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

TEKIJÄ: Tiina Vesterinen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä Tiina Vesterinen	
Työn nimi Hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämisen keskeisin sisältö Kuopion yliopistollisessa sairaalassa	
Päiväys	30.8.2016
Sivumäärä/Liitteet	57/12
Ohjaaja Sirkka-Liisa Halimaa	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kuopion yliopistollinen sairaala	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Kuopion yliopistollisessa sairaalassa tullaan kehittämään hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitotyön lähiesimiesten näkökulmasta perehdyttämisen keskeisin sisältö. Opinnäytetyötä hyödynnetään Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämishojelman laadinnassa.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimustapaa. Tutkimusaineisto kerättiin Kuopion yliopistollisen sairaalan osastonhoitajille lähetetyllä kyselylomakkeella keväällä 2016. Kyselylomake sisälsi suljettuja likert-asteikollisia sekä täydentäviä avoimia kysymyksiä. Kysely rakentui kuudesta teema-alueesta, joiden tärkeyttä osastonhoitajan perehdyttämässä vastaajat arvioivat. Teema-alueet tärkeysjärjestyksessä olivat toiminnan ja taloudenhallinta, strategiat ja hallinnolliset linjaukset, lähiesimiehen perehdyttämisen prosessiin kuuluvat tekijät, kehittäminen ja laadunhallinta, henkilöstöresurssien johtaminen sekä muut lähiesimiehen perehdyttämiseen liittyvät tekijät.</p> <p>Moni vastaaja oli jäänyt ilman perehdyttämistä omaan työtehtävään tai perehdyttäminen oli ollut puutteellinen. Sopiva perehdyttämisen kesto keskiarvolla mitattuna on 2,5 kuukautta. Perehdyttämistä varten pitäisi olla selkeät ohjeet sekä nimetyt henkilöt, jotka toimivat perehdyttäjinä. Osastonhoitajat myös näkevät kirjallisen ja yhtenäisen perehdyttämishojelman tarpeelliseksi Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimuksessa saatiin avointen vastausten muodossa arvokkaita kehitysehdotuksia ja kommentteja lähiesimiesten perehdyttämisen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimukseen osallistui 25 KYSin osastonhoitajaa. Tutkimus antaa viitteitä ja ajatuksia KYSin osastonhoitajille kohdennetun perehdyttämishojelman laadintaan. Virhemarginaalia ei tässä tutkimuksessa ole määritelty, ja tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa-antavana.</p>	
Avainsanat Hoitotyö, Lähiesimies, lähiesimiestyö, perehdytys, perehdyttäminen	

Field of Study Social Services, Health and Sports		
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals		
Author Tiina Vesterinen		
Title of Thesis The most essential content for orienteering immediate nursing supervisors in Kuopio University Hospital		
Date	30.8.2016	Pages/Appendices
		57/12
Supervisor Sirkka-Liisa Halimaa		
Client Organisation /Partner Kuopio University Hospital		
<p>Abstract</p> <p>Kuopio University hospital will develop orientation of its new immediate nursing supervisors in the future. The goal of this thesis was to explore which things current nurse managers in Kuopio University Hospital identify as the most essential content for orienteering immediate nursing supervisors in Kuopio University Hospital. This thesis provides data and conclusions that will be taken into account in preparation of new orientation program for immediate nursing supervisors.</p> <p>A quantitative research method was used in this study. The material was collected with semi-structured questionnaire from nurse managers of Kuopio University Hospital. Questionnaire consisted of close-ended Likert scale questions and additional complementary questions. The survey was based on six topics which importance for orienteering new nursing supervisors was evaluated. The topics in order of importance were operations and financial management, strategies and administrative policies, orientation process, development and quality management, human resource management and other things related to orientation of immediate nursing supervisors.</p> <p>Many respondents reported that they had not had orientation for their current job or the orientation had been poor. According to respondents sufficient orientation duration measured by average survey data is 2,5 months. There should be clear instructions, specific orientation guides and named persons who carry out the orientation in the department. Nurse managers also reported that there is need for a uniform orientation program in Kuopio University Hospital. In the survey nurse managers gave many valuable advices and development ideas regarding orientation of immediate nursing supervisors.</p> <p>Altogether 25 nurse managers answered the survey. This thesis gives good guidelines and thoughts for preparation of the new orientation program for immediate nursing supervisors. Margin of error was not defined in the survey and results can be considered as suggestive only.</p>		
Keywords Nursing care, immediate nursing supervisor, nurse manager, orientation, orienteering		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	LÄHIESIMIESTYÖ HOITOTYÖSSÄ	7
2.1	Lähiesimiestyötä ohjaava lainsäädäntö.....	9
2.2	Lähiesimiesosaaminen	10
2.3	Lähiesimiehen työnsisältö.....	12
2.4	Lähiesimiestyön haasteet	17
2.5	Lähiesimiehen työtehtävissä aloittaminen.....	18
3	HOITOTYÖN LÄHIESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN.....	21
3.1	Perehdyttämisen tavoitteet.....	23
3.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	24
3.3	Perehdyttämisprosessi	25
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	29
5.1	Tutkimusmenetelmä	29
5.2	Aineiston keruu	30
5.3	Aineiston analysointi	31
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	32
7	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA	42
7.1	Tutkimustulosten pohdinta	42
7.2	Tutkimustulosten luotettavuus	46
7.3	Tutkimuksen eettisyys	48
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tutkija sai opinnäytetyön aiheen toimeksiantajaltaan Kuopion yliopistolliselta sairaalalta (KYS) keväällä 2015. Opinnäytetyön työstäminen alkoi syksyllä 2015, kun aloituspalaveri oli pidetty KYSin ohjaajan Marja Hietamäen kanssa. Toimeksiantajan tavoitteena on uudistaa KYSin hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämisprosessia. Tällä hetkellä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa lähiesimiesten perehdyttämisen taso ja laajuus vaihtelevat eri työyksiköiden välillä. KYSin osastonhoitajien toiveena on, että perehdyttämistä kehitettäisiin yhtenäisemmäksi ja järjestelmällisemmäksi. Opinnäytetyötä hyödynnetään lähiesimiesten perehdyttämisprosessin sisällön kehittämistyössä. Tutkittua tietoa hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämisestä on olemassa vähän, mikä on tehnyt opinnäytetyön laatimisesta mielenkiintoista.

Hoitotyön lähiesimiesten työtä pidetään tärkeänä, koska heidän toiminnallaan on suora yhteys organisaation perustehtävään eli korkealaatuisen potilastyön tuottamiseen (Udod & Care 2012, 68). Lähiesimiehet vaikuttavat omalla toiminnallaan työyksikön tavoitteiden saavuttamiseen, potilaiden saaman hoidon laatuun ja hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin (Kanste 2005, 182; Narinen 2000, 2; Raup 2008, 403–409; Upenieks 2003, 83–98; Wong & Cummings 2007, 508–521). Lähiesimiehet ovat toimintaperiaatteiden ja -tavoitteiden näkökulmasta erityisessä asemassa. He johtavat suurinta osaa organisaation henkilöstövoimavaroista ja päivittäisestä toiminnasta. Organisaatiossa lähiesimiehen asema on lähellä sellaista työtä, jota varten palveluja tuottava yksikkö on olemassa. (Honkalampi 2009, 5.) Hoitotyön lähiesimiesten tehtäväkenttä on muuttunut hoitotyöpainotteisesta hallinnollisempaan suuntaan (Udod ym. 2012, 68), mikä osaltaan on muuttanut myös lähiesimiesten osaamisvaatimuksia.

Koska hoitotyön lähiesimiehen työtehtävä on hyvin vastuullinen, pitää työtehtävässä aloittavan lähiesimiehen saada mahdollisimman tasokas perehdytys. Suomessa myös työlainsäädäntö velvoittaa työnantajaa perehdyttämiseen. Perehdyttämisen tarkoituksena on taata työntekijän uusiin työtehtäviin siirtyminen joustavalla ja motivoivalla tavalla, joka auttaa työntekijää tulemaan tuottavaksi mahdollisimman pian. (Davis & Kleiner 2001, 43.)

Hyvä perehdyttämisen taso sekä siitä mahdollisimman suuren hyödyn ottaminen ovat avainasemassa uuden lähiesimiehen työssä onnistumisessa. Lähiesimiehen perehdyttäminen on prosessi, joka koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista (Kjelin ym. 2013, 205). Uuden lähiesimiehen perehdyttäminen on laajempi prosessi kuin muiden työntekijöiden perehdyttäminen. Lähiesimiehen on tutustuttava uuteen rooliinsa, lähiesimiestyön toimintaympäristöön, keskeisiin sidosryhmiin, hänelle kuuluviin vastuisiin sekä siihen, mikä on hänen suhteensa organisaatioon ja alaisiin. Uuden lähiesimiehen on tärkeää tuntea yrityksen toimintatavat sekä oma roolinsa keskeisissä lähiesimiestyön tehtävissä, kuten viestinnässä, päätösten tekemisessä, suunnittelussa, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, budjetoinnissa, kehityskeskusteluiden käymisessä sekä henkilöstön kehittämisessä. (Österberg 2005, 92.)

Ensimmäiset viikot uudessa työtehtävässä ovat ratkaisevimmat työn sisäistämisen kannalta, ja asianmukainen perehdyttäminen on sille lähtökohta. Uuden työntekijän saamalla ensivaikutelmalla on myös suuri merkitys. (Wilson 2012, 29.) Organisaatioon siirtymisen ja sujuvan perehdyttämisen kannalta on erittäin tärkeää, että organisaation henkilöstöhallinto, kouluttamisesta huolehtiva taho sekä uuden henkilön esimiehet toimivat yhteistyössä. Etukäteen on hyvä selventää osastojen roolit ja vastualueet, jotta uuden työntekijän perehdyttäminen organisaatioon on mielekästä ja sujuvaa. Kattava perehdyttämisohjelma selventää työntekijöille, mitä heiltä odotetaan. Tämä puolestaan saa työntekijän tyytyväiseksi organisaation liittymisestä. (Giacalone 2009, 38.)

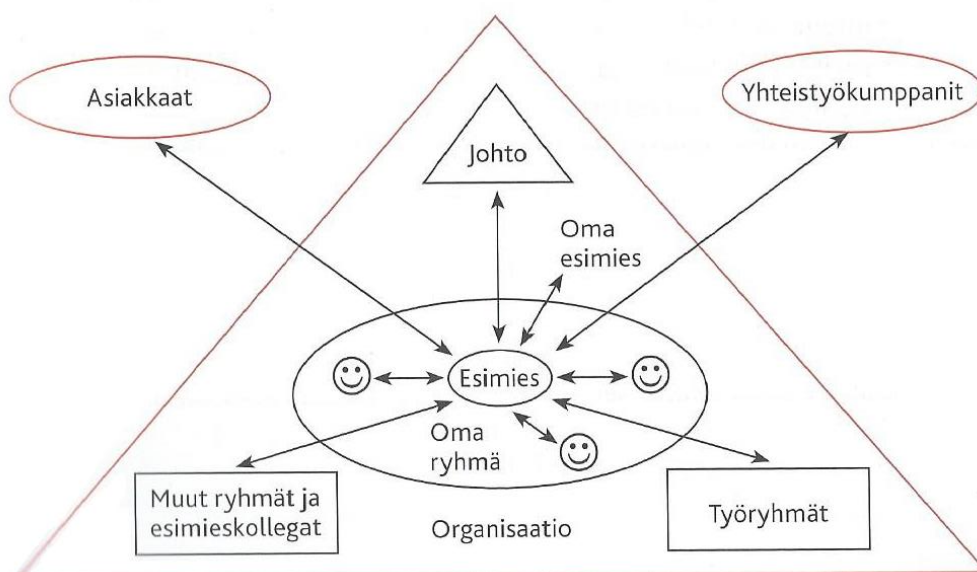
Tässä opinnäytetyössä käsitteet esimies, lähiesimies ja osastonhoitaja on yhdistetty yhdeksi käsitteeksi, joka on lähiesimies. Samoin käsitteet lähiesimiestyö ja esimiestyö on yhdistetty lähiesimiestyöksi. Käsitteellä KYS tarkoitetaan Kuopion yliopistollista sairaalaa. Tässä opinnäytetyössä hoitotyön johtamisella tarkoitetaan niitä johtamisen osa-alueita, joita tarvitaan hoitotyön lähiesimiehen tehtävien hoitamisessa.

2 LÄHIESIMIESTYÖ HOITOTYÖSSÄ

Ihmisen toiminta on luonteeltaan moraalista ja vuorovaikutuksellista. Se tarkoittaa, että ihminen on toiminnan kautta yhteydessä ympäristöönsä ja ohjaa toimintaansa arvojen ja eettisten näkemysten avulla. Hoitotyö ja sen johtaminen ovat myös arvoihin ja eettisiin näkemyksiin perustuvia ihmisen toiminnan erityisalueita. (Simoila, Kangas & Ranta 1999, 68.) Hoitotyön johtaminen tarkoittaa mahdollisimman hyvien edellytysten luomista hoitotyölle sekä sen kehittämiseksi niin yhteiskunnassa kuin yksittäisissä terveydenhuollon organisaatioissa. Sillä tuetaan hoitotyön toiminnan tavoitteita, palveluiden tuotantoa sekä ammattihenkilöiden toimintaa. (Heino 2010, 13; Sairaanhoidajien koulutussäätiö 2004, 4; Simoila ym. 1999, 68.)

Lähiesimies on työntekijä, jolla on alapuolellaan vähintään yksi hierarkkinen taso (Isosaari 2006, 45–50). Tyypillinen lähiesimiehen johtama työyhteisö on kooltaan muutamasta muutamaa kymmeneen työntekijää (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 8). Hän johtaa organisaatiossa käytännön ja arjen toimintoja. Lähiesimiehen johtama yksikkö on yleensä toiminnan etulinjassa, ja hän kohtaa päivittäin organisaation työntekijät ja asiakkaat kaikkine avuntarpeineen. (Miettinen 2005, 263; Nikkilä & Paasivaara 2007, 30–31; Surakka 2009, 116.)

Lähiesimies toimii palvelutehtävissä suhteessa alaisiinsa, omaan esimieheensä, kollegoihinsa, sidosryhmiinsä ja asiakkaisiinsa. Palvelutehtävällä tarkoitetaan sitä, että lähiesimiehen pitää mahdollistaa, auttaa sekä edistää eri sidosryhmien työntekoa kohti päämäärää. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle sitä lisäarvoa, mitä tämä hakee. Kuviossa 1 on havainnollistettu osapuolia, joiden kanssa lähiesimies on tekemisissä. (Surakka & Laine 2011, 15; Juuti & Rovio 2010, 24; Juuti & Vuorela 2015, 63.)



KUVIO 1. Osapuolia lähiesimiehen työskentelykentässä (Surakka ym. 2011, 15.)

Lähiesiemiestyö koostuu kahdesta toisistaan hyvin poikkeavasta tehtäväalueesta, jotka ovat ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen (Pentikäinen 2009, 13; Telaranta 1999, 5). Ihmisten johtamista kutsutaan englannin kielellä termillä leadership ja asioiden johtamista termillä management. Ihmisten johtamisessa vaikutetaan johdettaviin siten, että halutut tulokset saavutetaan. (Heiskanen & Niemi 2010; Schmitt 2001, 47–66.) Leppänen (2010, 66) sen sijaan jakaa tutkimuksessaan hoitotyön lähiesiemiesten tehtävät kolmeen osaan, jotka ovat henkilöstöjohtaminen, asioiden johtaminen ja strateginen johtaminen. Leppänen (2010) pitää strategista johtamista omana tehtäväalueena, kun taas Pentikäinen (2009) ja Telaranta (1999) ovat sisällyttäneet sen asioiden johtamisen tehtäväalueen alle.

Lähiesiemiestyössä esimies on mukana alaistensa jokapäiväisessä työssä sekä johtaa ihmisiä läheltä ja yksilöinä. Lähiesiemiestyö on ihmisten johtamista aidoimmillaan. (Salminen 2011, 22, 27–28.) Se on vaikea taiteenlaji, joka vaatii lähiesimieheltä paljon (Leopold, Harris, Watson 2005, 12; Salminen 2011, 28). Oma persoona tulee vahvasti esille lähiesiemiestyössä, ja sen hyödyntäminen on edellytys hyvälle johtamiselle. Lähiesimiehet työskentelevät paineen alla ja joutuvat jakamaan itsensä ja osaamisensa useisiin osa-alueisiin. (Leppänen 2010, 40, 56.)

Lähiesiemiestyö on muuttunut ajan myötä ja lähiesimiehiltä odotetaan yhä enemmän verkostoitumista. Erilaiset sidosryhmät lisääntyvät ja eri sukupolvien ja erilaisista kulttuureista tulevien työntekijöiden kanssa toimiminen lisäävät osaltaan paineita. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7, 9.) Lähiesiemiestyö on vaativaa eikä kukaan ole synnynnäinen lähiesimies vaan tehtävään pitää kasvaa (Mäki ym. 2014, 7; Järvinen 2012, 139). Työ edellyttää tietoisia valintoja ja sitkeyttä oman ammattitaidon kehittämisessä (Mäki ym. 2014, 7, 9). Lähiesiemiestyön piirteisiin kuuluvat myös pienet irralliset tehtävät ja jatkuvat keskeytykset. Lähiesiemiestyössä ei ole samantyyppistä rauhaa kuin esimerkiksi asiantuntijatyössä. (Salminen 2011, 28.)

Johtamistehtävistä vaikein, riskipitoisin, aikaa vievin ja haasteellisin on ihmisten johtaminen (Laaksonen ym. 2012, 140; Leppänen 2010, 59; Mäki ym. 2014, 7). Siihen sisältyy henkilöstön sitoutumisen ja motivoinnin varmistaminen sekä henkilöstövoimavarojen määrän ja riittävyden takaaminen. Hyvä ihmisten johtaminen on joustavaa, luottamusta herättävää ja oikeudenmukaista. Henkilöstön jaksamisen kannalta ne ovat tärkeitä toimintoja. (Suonsivu 2011, 135–136.) Lähiesimiehen on oltava jalat maassa ja luotava yhdessä työntekijöidensä kanssa mahdollisimman hyvät olosuhteet työyksikön perustehtävän toteuttamiselle, vaikka työyhteisössä tapahtuisi voimakkaita tunteita herättäviä asioita. (Mäki ym. 2014, 7, 9; Järvinen 2012, 139.)

Lähiesimiehet ovat työssään työnantajansa edustajia, jotka vastaavat työnjohdosta ja organisoinnista mahdollisimman tuloksellisesti. Lähiesimiehillä on yhteistyössä työntekijöidensä kanssa vastuu työyksikön jäsenten työhyvinvoinnista ja heidän työnsä tuloksista. Lähiesiemiesten on huolehdittava työn organisoinnista oikeudenmukaisesti, otettava henkilöstö mukaan päätöksentekoon ja valtuutettava työntekijät työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi. Lähiesimiehen on oltava esimerkillinen, johdonmukainen ja luotettava, joka johtaa myönteistä ilmapiiriä ja antaa rakentavaa palautetta henkilöstölle. (Leopold ym. 2005, 109; Laaksonen ym.

2012, 140; Mäki ym. 2014, 7–8; Sinisammal, Belt, Autio, Härkönen & Möttönen 2011, 30–32; Viitala 2013; 19.) Lähiesimiehen on puolustettava johtamansa osaston etuja ja toiminnan mahdollisuuksia organisaatiossa, mutta hänen tulee ymmärtää myös organisaation kokonaisuus. Tämä voi joskus johtaa siihen, että oman ryhmän resursseista voidaan joutua luopumaan koko organisaation edun kannalta. (Järvinen 2012, 35.)

2.1 Lähiesiemiä ohjaava lainsäädäntö

Suomalaista työelämää säätelevät monet lait sekä työ- ja virkaehtosopimukset, joilla on vaikutuksia lähiesiemiä ohjaamiseen. Työelämässä lakien tarkoitus on turvata yksittäisen ihmisen tasa-arvoinen, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu. Lähiesimiehelle tärkeät ja useimmin tarvitsemat lait ovat työsopimuslaki (55/2001), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), työturvallisuuslaki (738/2002), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), työaikalaki (605/1996) ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007). (Hyppänen 2013, 16–17.) Kuka tahansa voi halutessaan perehtyä lähiesiemiä ohjaavaan lainsäädäntöön esimerkiksi Finlex- palvelussa internetissä. Seuraaviin kappaleisiin on poimittu lainsäädännöstä muutamia tärkeitä kohtia, joita lähiesimiehen tulee huomioida työtehtävissään.

Työlainsäädäntö eli työn tekemiseen liittyvät eri lait ovat keskeisiä työsuhteessa. Lailla säännellään mm. työaika, lomien, työsopimuksen irtisanomista ja perhevapaita (Toimihenkilöliitto Erto 2016). Lähiesimies työnantajan edustajana vastaa siitä, että työyhteisössä noudatetaan työlainsäädäntöä rekrytoinnista työsuhteen päättämiseen. Lainsäädännön tarkka noudattaminen on tärkeää, jotta johtaminen ei olisi mielivaltaista. Lain mukaan toimiminen palvelee myös työntekijää. (Surakka ym. 2011, 21.) Työlainsäädäntö, työehtosopimukset ja niitä tarkentava työsopimus määrittelevät sekä työntekijän että työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Lähiesimies valvoo työntekijän velvollisuuksia, ja hän on vastuussa työntekijän oikeuksien toteutumisesta. Lähiesimiehen on tunnettava keskeisimmät kohdat omaa organisaatiota koskevista työ- ja virkaehtosopimuksista tai soveltaen käytettävästä työehtosopimuksesta. (Kariniemi 2015 & Hyppänen 2013, 17.)

Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan huolehdittava työturvallisuudesta. Lähiesimies vastaa siitä, että terveellisyttä ja turvallisuutta koskevat toimenpiteet huomioidaan kaikessa toiminnassa ja niitä koskevat ohjeet ovat kaikkien tiedossa. Työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä edistävät toimet kirjataan työsuojelun toimintaohjelmaan, jota käsitellään yhteistoiminnassa. (Kaistila 2016, 15.) Työntekijän työturvallisuuden huomioiminen on olennainen osa perehdyttämisessä, ja siitä on selostettu kattavasti tämän opinnäytetyön luvussa 3. Työnantajan perehdyttämisvelvoite on kirjattu työturvallisuuslakiin.

Työsopimuslaissa työnantajaa veloitetaan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään. Työnantajan tulee tarjota uusia työtehtäviä ensisijaisesti osa-aikaisille työntekijöilleen. Työnantajan tulee huomioida työntekijöiden syrjimätön ja tasapuolinen kohtelu sekä työnteon keskeisten ehtojen selvittäminen. Työnantaja ei saa ilman hyväksyttävää syytä asettaa työntekijöitä eri asemaan terveydentilan, iän, vammaisuuden, kansalaisuuden, kansallisen tai etnisen alkuperän,

sukupuolisen suuntautumisen, mielipiteen, uskonnon, vakaumuksen, perhesuhteiden, kielen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan tai muun näihin verrattavan seikan vuoksi. Huomion arvoinen asia on se, että työnantajan on noudatettava syrjintäkieltoa myös työhönottotilanteessa. (Laki24.fi 2016; Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1 § ja 2 §.)

Yhteistoimintalaki edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Ne perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Yhteistoimintalain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa. Työntekijöillä on myös mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työolojaan, työtään ja asemaansa. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1 luku 1 §.) Mahdollisuus vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin ja tasapuolinen kohtelu luovat hyvää työilmapiiriä, jossa työntekijät voivat tuntea itsensä arvostetuiksi (Saarinen, 2013, 191). Laki tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa sekä parantaa työntekijöiden asemaa ja heidän työllistymistä yrityksen toimintamuutosten yhteydessä (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1 luku 1 §). Lähiesimiehen tulee tiedostaa, että aidosta, toimivasta ja tehokkaasta vuorovaikutuksesta hyötyvät sekä työntekijät että työnantaja. Yhteistoimintaa voidaan pitää myös nykyaikaisena yrityksen johtamismenetelmänä. (Saarinen, 2013, 191.)

2.2 Lähiesimiesosaaminen

Lähiesimiesosaaminen on pääasiassa ihmisten ja asioiden johtamista (Hyppänen 2013, 35; Salminen 2011, 28). Lähiesimiehen pitää myös osata johtaa oman ryhmänsä taloutta ja taloudellisuutta (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 56–57; Salminen 2011, 24–25). Asioiden johtamisessa tavoitteena on luoda järjestystä ja vakautta tekemällä asioita oikein. Se vaatii hoidettavien asioiden, aikataulujen ja resurssien suunnittelua, rakenteiden, työnkuvien ja sääntöjen organisointia sekä seuranta ja ongelmien ratkaisemista. (Kotter 2012; Järvinen 2012, 27.)

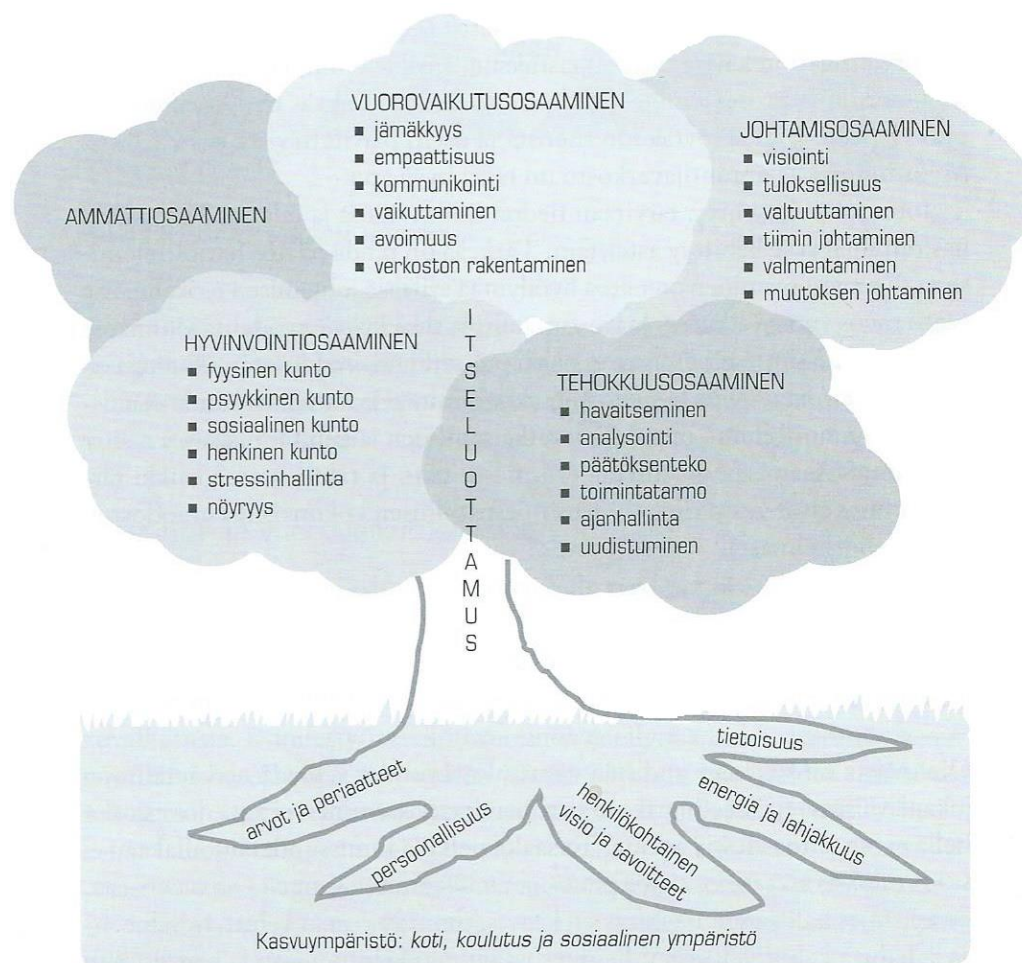
Lähiesimieheltä vaaditaan työssä tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia, ammattipätevyyttä ja eettistä ymmärrystä. Tärkeimpiä henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat oma innostuneisuus ja motivoituneisuus sekä kyky hallita monenlaisia tilanteita. (Nikula 2011, 43–44; Piili 2006, 15; Surakka 2009, 116–117.) Eettinen ymmärrys vaikuttaa siihen, kuinka oikeudenmukainen, myötätuntoinen, rehellinen, lojaali, kohtuullinen ja varovainen lähiesimies on työssään (Ikola-Norbacka 2010, 81, 84). Lähiesimiehellä pitää olla yleisiä johtamisvalmiuksia, kuten vuorovaikutustaitoja, päätöksenteko- ja organisointikykyä sekä terveydenhuoltoalan erityisosaamista. Hänen pitää tietää omat kehitystarpeensa, olla vastuuntuntoinen ja aloitekykyinen sekä sitoutunut työhönsä. (Piili 2006, 15; Surakka 2009, 116–117.)

Lähiesimieheltä vaaditaan myös hyvää paineenhallintaa, ristiriitojen sietokykyä, laajakatseisuutta, kykyä ottaa vaikeita asioita puheeksi, luovuutta ja innovatiivisuutta, lannistamattomuutta, joustavuutta, tunneälyä sekä sitkeyttä. Tunneälyllä tarkoitetaan kykyä tunnistaa, ilmaista, analysoida ja säädellä tunteita kaikenlaisissa tilanteissa. Sitkeydellä tarkoitetaan henkistä kimmoisuutta ja

kapasiteettia palautua haastavista tilanteista, jotka ovat henkilöstöjohtamisen työtehtävissä arkipäivää. (Järvinen 2012, 35; Mäki ym. 2014, 7–8.) Lähiesimiehen on hyvä huolehtia myös siitä, että hän ei keskity liikaa ongelmiin, silloin kun töissä on paineita. Ongelmakeskeisyys voi johtaa tunteeseen, ettei asioihin voi lainkaan vaikuttaa. (Mäki ym. 2014, 8.)

Lähiesimiehen on oltava helposti lähestyttävä ja hänen tulee ymmärtää työntekijöitään (Hietamäki 2013, 104). Lähiesimiehen on oltava johtajana läsnä ja hänen pitää olla aina kiinnostunut yhteisistä asioista. (Nikula 2011, 27; Hokkanen 2008, 39). Lähiesimiehen on oltava mieleltään myönteinen, kannustava, joustava, luotettava, ystävällinen sekä arvostaa työntekijöitä ihmisinä ja heidän mielipiteitään tasa-arvoisesti (Hietamäki 2013, 82; Nikula 2011, 45; Ikola-Norrbacka 2010, 174). Karjalaisen (2004, 59, 63) tutkimuksessa lähiesimiesten mielestä tärkeimpiä työssä vaadittavia taitoja ovat oman työn hallinta, pehmeä henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen ja ongelmanratkaisutaidot.

Sydänmaanlakka (2004, 146–149) käsittelee lähiesimiesosaamista kuvion 2 mukaisen osaamispuun avulla.



KUVIO 2. Johtajuuden osaamispuu (Sydänmaanlakka 2004, 149.)

Osaamispuun kasvualusta muodostuu lähiesimiehenä olemiseen kuuluvista osa-alueista, jotka ovat muotoutuneet lähiesimiehen kodista, koulutuksesta ja sosiaalisesta ympäristöstä. Puun juurina

toimivat arvot ja periaatteet, oma persoonallisuus, henkilökohtaiset tavoitteet, energisyys sekä itsetuntemus. (Hyppänen 2013, 35–36; Sydänmaalakka 2004, 148–149.) Nämä asiat ovat tärkeitä lähiesimiehen oman jaksamisen ja kunnossa pysymisen kannalta, sillä hyvinvoiva lähiesimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta tekeväälle työyhteisölle (Työterveyslaitos 2015). Itseluottamus toimii osaamispuun runkona, ja lehvästö muodostuu lähiesimiestyön keskeisistä aihealueista, jotka ovat ammatti-, tehokkuus-, hyvinvointi-, vuorovaikutus- ja johtamisosaaminen. (Hyppänen 2013, 35–36; Sydänmaanlakka 2004, 148–149.)

Airun (2006, 51–61) tutkimuksessa tärkeimpinä lähiesimiestaitoina pidetään päätöksenteko- ja vuorovaikutustaitoja, kykyä hahmottaa kokonaisuus, ammatillista pätevyyttä, tiimityötaitoja, johtamiskokemusta sekä esimiehen persoonallisuutta ja epävarmuuden sietokykyä. Muita olennaisia taitoja ovat kyky oppia sekä ymmärtää taloutta ja liiketoimintaa. Tutkimuksen mukaan lähiesimiehet pitävät tärkeänä sitä, että he tiedostavat oman roolinsa ja vastuunsa työtehtävissään. Lähiesimiesten pitää osata kohdistaa henkilöstöön huomiota, kuten ihmishuhejohtamista ja sovittavaa, kuuntelevaa sekä ratkaisuja hakevaa johtamista. Lähiesimiehen pitää johtaa demokraattisesti ja oikeudenmukaisesti. Tutkimukseen osallistuneista lähiesimiehistä vain alle 7,5 % kertoi toimivansa työssään esimerkkinä henkilöstölle.

Scoble ja Russel (2003, 324–330) ovat tutkineet hoitotyön johtajien tulevaisuuden johtamisvaatimuksia. Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa tarvitaan yhä erityisesti ihmishuheosaamista, talous- ja vuorovaikutusosaamista, yhteistyötaitoja, kliinisiä tietoja ja taitoja sekä muutosjohtamisen taitoja. Lähiesimiehen pitää hallita useita erilaisia tehtäväalueita onnistuakseen työtehtävissään (Hyppänen 2013, 34). Tehtäväalueet on kuvattu tarkemmin seuraavassa luvussa.

2.3 Lähiesimiehen työnsisältö

Lähiesimiehen tehtävä on aina alaistensa työnteon johtaminen. Samalla hänet on valtuutettu päättämään asioista alaistensa puolesta tai heidän kanssaan. Lähiesimiehen tulee saada oman ryhmänsä työskentely toimimaan, ja hän tekee yhteistyötä oman esimiehensä, kollegojensa ja yhteistyökumppaneidensa kanssa. (Surakka ym. 2011, 14.) Hoitotyön lähiesimiehen pitää aina edistää potilaan laadukasta ja turvallista hoitoa. Hoitotyön laatuun vaikuttavat monet asiat, kuten ammatillinen osaaminen, hoitajien kyky säilyttää myötäelämisen taito ja muut työn eettiset ihanteet läpi ammattiuransa. Näiden asioiden vaaliminen on lähiesimiesten keskeinen tehtävä. (Peiponen, Koivisto, Muurinen, Rajalahti 2003, 13; Simoila ym. 1999, 70.)

Hoitotyön lähiesimiehen velvollisuuksiin kuuluu arvoista ja eettisistä kysymyksistä puhuminen, vaikka muut niistä vaikenisivat. Ammatillisesti vastuullisen lähiesimiehen pitää keskustella potilaan terveyttä edistävästä arvoista sekä sitoa ne käytännön työtä ohjaavaan päätöksentekoon ja toimintaan. Lähiesimiehen on aina muistettava, että hän on vastuussa omasta toiminnastaan asiakkaille, heidän omaisilleen, väestölle, esimiehelleen ja työyksikkönsä henkilökunnalle. Toiminta- ja työyksikössä vallitsevat arvot välittyvät työyksikön asiakkaille ja henkilökunnalle kaikissa suunnitelmissa ja

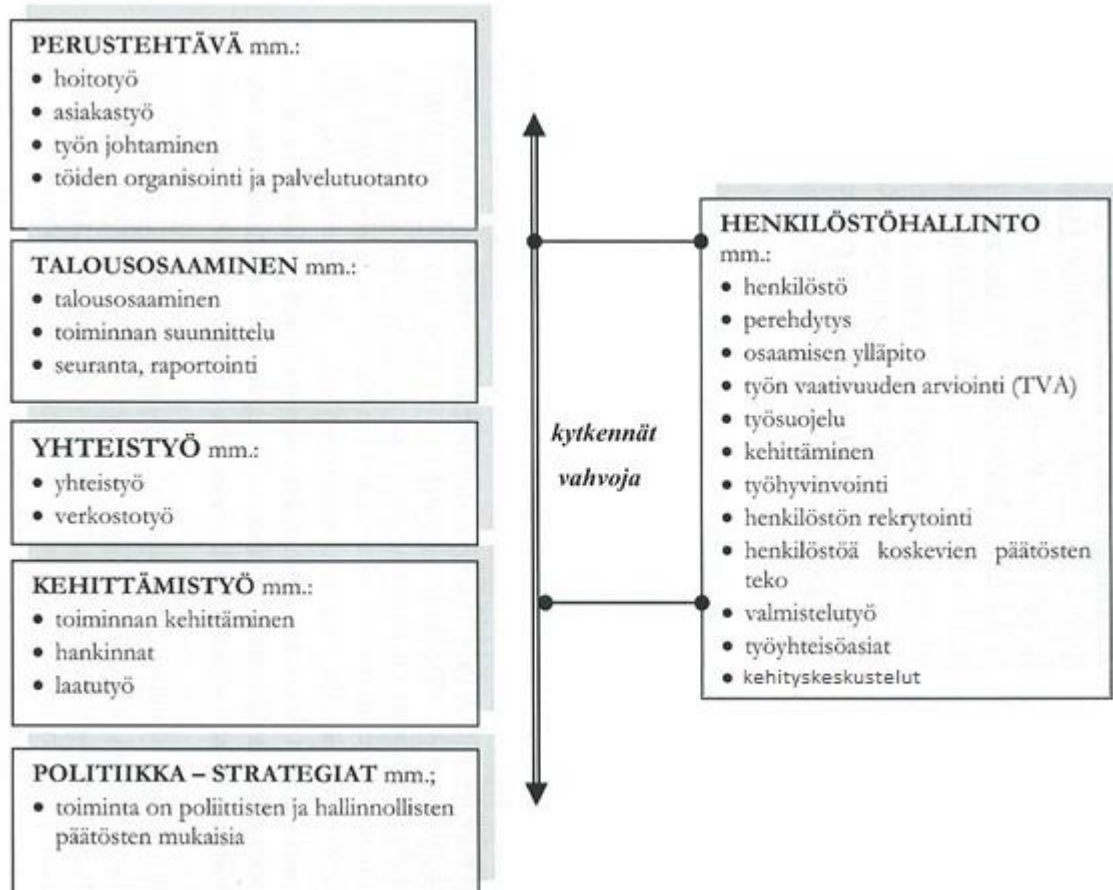
päätöksentekotilanteissa. Lisäksi ne vaikuttavat hoitotyön käytännön toimintaan. (Välimäki 1998, 13.)

Lähiesimiehen tehtäviä voidaan tarkastella yrityksen ja alaisten näkökulmista. Yrityksen kannalta lähiesimies on vastuussa organisaationsa toiminnasta ja edustaa yritystä suhteessa alaisiinsa. Lähiesimiehellä on paljon eri tehtäviä, mutta päätehtävänä on toteuttaa yrityksen strategiaa oman organisaationsa kautta. Lähiesimies ei kuitenkaan yleensä ole vastuussa strategisen tason toiminnan määrittelystä. Lähiesimiehen pitää ymmärtää ja tulkita strategiset linjaukset käytännön toimiksi ja tehtäviksi omassa työyhteisössään, vastata muutoksen johtamisesta sekä välittää ylemmälle johdolle oman ryhmänsä näkemyksiä. (Laaksonen ym. 2012, 8; Salminen 2011, 23–26.) Alaisten näkökulmasta yksi keskeisimmistä lähiesimiehen tehtävistä on heidän edustaminen organisaatiossa ylöspäin (Salminen 2011, 24). Lähiesimies toimii organisaation johdon ja työntekijöiden välissä ja välittää tietoa molempiin suuntiin. (Nikkilä ym. 2007, 30; Udod ym. 2012, 74; Surakka 2009, 116; Viitanen & Lehto 2005, 127.)

Tärkeä osa lähiesimiehen päivittäisessä työssä on myös oman ryhmän innostaminen ja motivoiminen. Lähiesimiehen pitää omalla toiminnallaan vahvistaa alaisten kokemusta työnsä mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä sekä hankittava heidän tarvitsemiaan resursseja. Alaisten kehittäminen yksilöinä ja toimiminen heidän peilinään on myös tärkeää. Lähiesimiehen on konkretisoitava ryhmänsä ja jokaisen alaisensa perustehtävä yrityksen kokonaisuudessa. (Dall'Agno, Moura, Magalhães, Falk, Ripoldi & Oliveira 2013, 1175; Salminen 2011, 23–26, 98; Järvinen 2012, 27, 145.)

Lähiesimiehelle kuuluu huomattava määrä erilaisia tehtäviä. Osa tehtävistä ovat myös varsin vaativia, mutta lähiesimies ei kuitenkaan ole tehtävässään yksin. Organisaation koosta riippuen lähiesimiehellä voi olla tukenaan oma esimies, kollegoita sekä organisaation johto. Suurissa organisaatioissa voi olla henkilöstöasiantuntijoiden yksikkö, joka avustaa lähiesimiestä. (Hyppänen 2013, 16.)

Hoitotyön lähiesimiehen työtehtävät voidaan jakaa kuuteen tehtäväalueeseen, jotka ovat henkilöstöhallinnolliset tehtävät, taloushallinnolliset tehtävät, työyksikön perustehtävästä huolehtiminen, yhteistyö, kehittämistyö sekä poliittisten, hallinnollisten ja strategisten linjausten operatiivinen toteuttaminen. (Reikko ym. 2010, 56.) Tehtäväalueet on esitetty kuviossa 3.



KUVIO 3. Lähiesimiehen työn tehtäväalueita Reikkoa ym. 2010, 59 mukailien.

Lähiesimiehiä työllistävät eniten henkilöstöhallinnolliset tehtävät (Heikka 2008, 121; Reikko ym. 2010, 56). Henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin kuuluvat mm. henkilöstörekrytointi, henkilöstön perehdyttäminen, henkilöstöasioiden valmistelu, sijaisten hankinta, lomat, henkilöstöosaamisen ylläpito, työsuojeluasiat, kokousten ja viikkopalaverien pitäminen sekä työyhteisön kehittämistehtävät. (Lumijärvi 2006, 32–33; Reikko ym. 2010, 56; Surakka, Kiikkala, Lahti, Laitinen & Rantala 2008, 88.) Lähiesimiesten työn päivittäinen painottuminen henkilöstöasioihin johtuu siitä, että he ovat työntekijöiden ja työyksikön perustehtävän lähellä (Reikko ym. 2010, 56). Siksi lähiesimiehelle kuuluvien tehtävien hoitaminen vaatii pääasiassa hyviä lähiesimiestyötaitoja (Kotter 2012).

Lähiesimiesten työssä toinen tärkeä tehtäväalue on talous. Taloushallinnollisiin tehtäviin kuuluvat talousarvioinnin tekeminen, kuukausittainen talousseuranta ja sen raportointi tulosaluejohtajalle, välitilinpäätöksen valmistelu, laskujen hyväksyminen ja henkilöstöpäätösten tekeminen, kuten palkkaus ja lomat. Reikon ym. 2010 tutkimuksessa kiteytetään, että talouteen liittyvät tehtävät ovat perustehtävien hoitamista kustannusvaikutukset huomioiden. Lähiesimies huolehtii resurssien riittävydestä ja kohdentamisesta (Salminen 2011, 25; Surakka ym. 2011, 14).

Perustehtävästä huolehtimisen piiriin lukeutuvia tehtäviä ovat muun muassa vastuu käytännön työjärjestelyistä, asiakastyö, työn päivittäinen johtaminen ja työn organisointi. Työyhteisölliset kysymykset, kuten erilaisten ristiriitatilanteiden selvittäminen, henkilöstön mielipiteiden esille

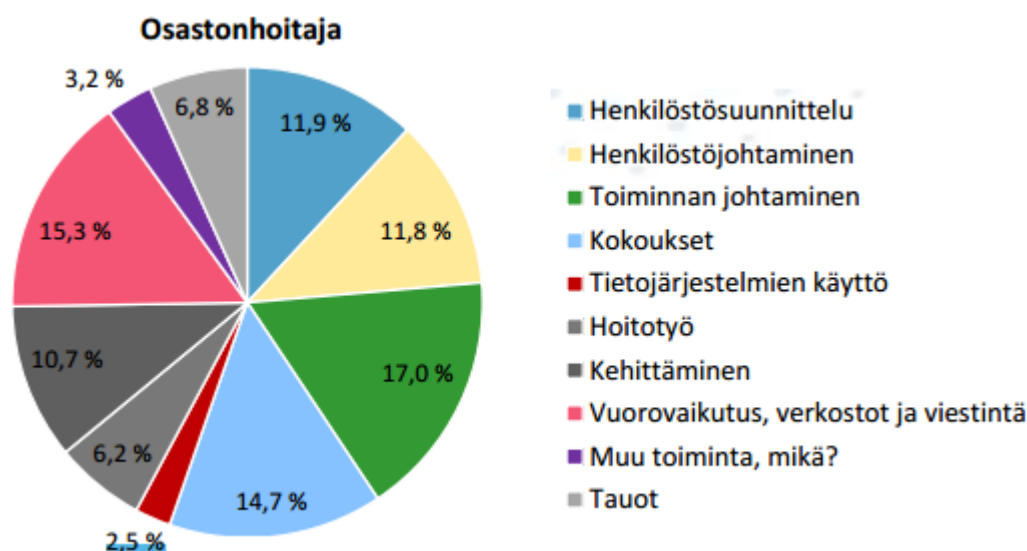
tuominen ylemmän johdon tietoon sekä henkilökunnan sitouttaminen perustehtävään ja organisaatioita koskeviin poliittis-strategisiin linjauksiin, voidaan myös lukea perustehtävästä huolehtimiseen. (Reikko ym. 2010, 57.)

Yhteistyön tehtäväalue koostuu asiakasyhteistyöstä ja verkostoyhteistyöstä muiden työyhteisöjen välillä. Lähiesimiehet joutuvat puuttumaan myös tilanteisiin, joissa on tullut ristiriitoja asiakkaiden ja omaisten kanssa, vaikka he eivät muutoin tekisikään yhteistyötä. (Reikko ym. 2010, 57.) Lähiesimies neuvottelee muiden tahojen kanssa organisaationsa edustajana (Salminen 2011, 25). Verkostoyhteistyöhön kuuluvatoman työyhteisön ulkopuolisten asioiden hoitaminen ja osallistuminen muun muassa poikkihallinnollisiin foorumeihin ja kokouksiin. (Reikko ym. 2010, 57.)

Kehittämistyö on osa lähiesimiehen jokapäiväistä työtä. Kehittämistyö voi vaihdella esimerkiksi työyksiköittäin, koska yhdistymis- ja uudistamisprosessit etenevät eri vaiheissa. Laadunhallinnan kehittäminen ja työyksiköiden kehittämishankkeet voidaan lukea myös osaksi kehittämistyötä. Näitä ovat muun muassa henkilöstö, tilat, työprosessit ja asiakastyö. Kehittämistyössä korostuu sen linkittäminen oman yksikön perustehtävään. (Reikko ym. 2010, 57–58.)

Hallinnollisten ja strategisten linjausten operatiivinen toteuttaminen on poliittis-strateginen lähiesimiehen tehtävä. Lähiesimiestyö on poliittisten päätösten mukaista, ja tehtävänä on jalkauttaa johdon strategiaa. Lähiesimiehet ovat työntekijöitä, joiden kannattamina strategiset ja poliittiset päätökset konkretisoituvat. (Reikko ym. 2010, 58.)

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (KYS), tarkasteltiin hoitotyön johtajien työntutkimuksessa (2014) hoitotyön lähiesimiesten työn sisältöä. Tutkimuksen mukaan KYSin lähiesimiesten työnsisältö koostuu pääosin henkilösuunnittelusta ja -johtamisesta, toiminnan johtamisesta, kokouksista, tietojärjestelmien käytöstä, hoitotyöstä, kehittämisestä sekä vuorovaikuttamiseen, verkostoihin ja viestintään liittyvistä tehtävistä. KYSin osastonhoitajien tehtäväalueet ja niiden osuus ajankäytöstä on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Osastonhoitajan suurimmat tehtäväalueet KYSillä (Hoitotyön johtajien työntutkimus 2014.)

Kuviosta 4 voidaan päätellä, että KYSillä osastonhoitajaa työllistävät eniten henkilöstöhallinnolliset tehtävät kuten lähiesimiestä yleensäkin. Osastonhoitaja käyttää huomattavan määrän työaikaan myös toiminnan johtamiseen, josta hän vastaa yhdessä lääketieteellisen johtajan kanssa (Hietamäki 2015). Myös muissa organisaatioissa kuin KYSillä osastonhoitajien ajankäyttö painottuu edellämainittuihin tehtäväalueisiin. Huomattavaa on myös se, että käytännön hoitotyön osuus osastonhoitajien työssä on muutosten seurauksena vähentynyt 1990-luvulta lähtien. Osastonhoitajat ovat siirtyneet kahden viimeisen vuosikymmenen aikana välillisen ja välittömän hoitotyön tekemisestä yhä enemmän johtamaan hoitotyötä. (Surakka 2006, 120–121, 132.) He osallistuvat aktiivisesti myös rekrytointiprosessiin ja henkilöstömitoitukseen. Näin ollen he pääsevät osaltaan vaikuttamaan henkilöstömenojen määräytymiseen, joka muodostaa merkittävän osan terveydenhuollon budjetista. (Narinen 2000, 148.)

Ilola (2015, 29–34, 38) on tutkinut lähiesimiesten työajan hallintaa. Tutkimuksen mukaan eniten lähiesimiesten työajasta aikaa vie toiminnan suunnittelu ja arviointi (30 %). Henkilöstöjohtamisen osuus työajasta oli (28 %), laatutyö ja turvallisuus (19 %) sekä muu työajan käyttö (23 %). Työajanseurannassa suurin osa lähiesimiesten työajasta kului erilaisiin työn järjestelyyn, organisoimisiin ja toiminnan suunnittelun sekä yhteistyön muotoihin eri toimijoiden kanssa. Tutkimuksessa selvisi myös, että lähiesimiesten työstä merkittävä osa on erilaista vuorovaikutusta, ohjausta, neuvomista ja tukemista henkilökunnan kanssa.

Narinen (2000, 60–106, 135, 148) jakaa väitöskirjassaan osastonhoitajien tehtävät kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat henkilöstöhallinnon tehtävät, taloushallinnon tehtävät, työnjohtotehtävät, yhteistyötehtävät, kehittämistehtävät ja välitön hoitotyö. Tutkimuksessa osastonhoitajien ja ylihoitajien mielestä osastonhoitajien tärkein tehtävä 1990-luvulla oli työnjohtotehtävä. Seuraavaksi tärkeimpiä olivat yhteistyö- ja kehittämistehtävät. Näiden jälkeen tulivat henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon tehtävät. Osastonhoitajien työajasta puolet kului välittömään hoitotyöhön. Väitöskirjan mukaan osastonhoitajat pitivät tulevaisuudessa tärkeimpinä tehtäväalueina työnjohtoa

sekä yhteistyö- ja kehittämistehtäviä. Toiseksi tärkeimmäksi tehtäväalueeksi tulevaisuudessa he kokivat henkilöstö- ja taloushallinnon. Osastonhoitajat myös uskoivat kliinisten työtehtävien vähenevän.

2.4 Lähiesiemiestyön haasteet

Peiposen ym. (2003, 13) sekä Nikkilän ja Paasivaaran (2007, 30) mukaan lähiesiemiestyö hoitotyössä on haasteellista johdettavien suuren määrän sekä toimialan luonteen vuoksi. Johtaminen on vaativaa, koska työn perimmäisenä kohteena on ihminen ja hänen terveytensä. Lähiesiemiestyö on ihmisläheistä ja monimutkaista. Sen toimintaympäristö on myös muuttunut yhä haasteellisemmaksi globalisaation, kehittyvän teknologian, niukkenevien resurssien sekä jatkuvien kustannuspaineiden vuoksi (Sharman & Kirkman 2015, 194).

Lähiesiemiestyön haasteet liittyvät suoraan lähiesimiehelle kuuluvien tehtävien hoitamiseen. Ne kulminoituvat kuudelle ydinalueelle, jotka ovat inhimillisten voimavarojen hallinta, perustehtävän selkeyttäminen ja visiointi, verkostoituminen ja yhteiskuntasuhteiden johtaminen, terveystalouden kehittäminen, eettisyys sekä talouden hallinta (Wilksman & Kanste 2014).

Työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydinasia ja merkittävä osa päivittäistä lähiesiemiestä. Työhyvinvoinnin näkökulma liitetään kaikkeen päätöksentekoon. Työyksiköt voivat kuitenkin olla hyvin eri vaiheissa hyvinvointitoiminnassaan. Tällöin kehittämistoimet saattavat olla vielä melko yleisellä tasolla ja jäädä etäälle arjen työskentelystä, mikä voi tehdä työhyvinvoinnin johtamisesta haasteellista. (Huttunen 2013, 16–17; Wilksman & Kanste 2014.) Myös lähiesimiehen oman työhyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeää, koska se heijastuu suoraan työntekijöiden työssäjaksamiseen. Siihen panostaminen on keskeinen tekijä organisaation menestykselle ja tavoitteiden saavuttamiselle (Udod ym. 2012, 76).

Osaamisen kehittäminen vaatii henkilöstön ja lähiesimiehen oman ammattitaidon, asiantuntemuksen ja terveydenhuollon tietojärjestelmien hallinnan jatkuvaa vahvistamista. Lähiesimiehen erityisenä haasteena voidaan pitää pitkälle erikoistuneen osaamisen ja asiantuntijoiden johtamista, mikä vaatii hyviä vuorovaikutus- ja delegointitaitoja. (Wilksman & Kanste 2014.) Lähiesimiehen tulee huolehtia myös siitä, että työyksikössä ei koeta turvattomuuden tunnetta. Turvattomuutta aiheuttavat erityisesti väkivallan kokeminen ja sen uhan kohteeksi joutuminen. Myös huono työilmapiiri, kiireinen työtahti sekä niukat henkilöstöresurssit lisäävät turvattomuuden tunnetta työyhteisössä. Nämä tekijät luovat haasteita päivittäisessä lähiesiemiestyössä. (Työterveyslaitos; Wilksman & Kanste 2014.)

Osaavan henkilöstön rekrytointi hoitotyössä on nykyään usein hankalaa. Rekrytointiin sisältyy uuden ja koulutetun henkilöstön hankkimista, mutta myös pätevän henkilöstön pysyvyyden varmistamista työyksikössä. Systemaattisen rekrytointiprosessin käyttö luo työyksikölle positiivista julkisuuskuvaa. (Huttunen 2013, 16–17; Wilksman & Kanste 2014.)

Lähiesimieheltä edellytetään hoitotyön vision ja tulevaisuuskuvan määrittelyä. Apuna voidaan käyttää työntekijöitä, jolloin voidaan puhua jaetusta visiosta. Lähiesimiehen tehtävänä on ohjata aktiivisesti niin yksilöitä kuin työyhteisöä tulevaisuuskuvaa kohti. Tulevaisuuskuvan määrittely vaatii ennakoivalla otteella johtamisen taitoja. Lisäksi lähiesimiehen haasteisiin liittyy muuttuva toimintaympäristö. Kun esimerkiksi asiakkaiden terveystaloudelliset ja inhimilliset voimavarat muuttuvat, pitää lähiesimiehen osata johtaa muutosta. Kysymys on siitä, että työyksikkö pystyy toteuttamaan perustehtävänsä mahdollisimman hyvin muutosten aikana ja niiden jälkeen. (Huttunen 2013, 18; Työterveyslaitos; Wilksman & Kanste 2014.)

Lähiesimiestyössä tärkeänä osana ovat myös asiakaslähtöisten palvelukokonaisuuksien luominen ja niiden toimivuuden edistäminen, toiminnan asiakaslähtöisyyden kehittäminen sekä kyky sovittaa yhteen erilaisia palveluita. Hoidon jatkuvuuteen liittyvät ongelmat sekä palveluketjujen saumattomuus muodostavat haasteita erityisesti toimintojen koordinoinnille. Keskeisiä asioita lähiesimiestyössä ovat myös näyttöön perustuvan toiminnan johtaminen ja tutkitun tiedon hyödyntäminen. Yhtenä tavoitteena on edistää näyttöön perustuvia ajattelu- ja toimintatapoja työyksikössä, jolloin palvelujen laatua, työyhteisön toimivuutta ja lähiesimiestyötä voidaan kehittää. (Huttunen 2013, 20–21; Työterveyslaitos; Wilksman & Kanste 2014.)

Lähiesimiestyölle haasteita asettavat tasapainon muodostaminen talouden ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä sekä eettisten ja taloudellisten arvojen ristiriidat. Lähiesimies myös ohjaa työyhteisökulttuuria. Arvokeskustelu ja arvoriitojen käsittely on tärkeää, koska johtamisen ongelmia aiheuttavat usein epäsovinnaiset arvot kuten työmoraaliin liittyvät tekijät. Lähiesimiestyössä on keskeistä edistää eettisten periaatteiden ja normien mukaista käytöstä koko työyksikössä. (Wilksman & Kanste 2014.) Taloushallinnollisissa tehtävissä keskeinen haaste on usein niukkojen resurssien hallinta. Olennaisena osana siihen liittyy henkilöstövoimavarojen tarkoituksenmukainen kohdentaminen ja henkilöstömitoitus. (Wilksman & Kanste 2014.)

Terveystaloudessa on viime vuosina noussut esiin jännitteitä, jotka lisäävät hoitotyön johtamisen vaativuutta. Haasteelliseksi asian tekee se, että monet jännitteet ovat toisensa poissulkevia. Kuinka esimerkiksi sovitaan yhteen työ ja perhe-elämä, hoitotyön kuormittavuus ja inhimillinen työote, henkilöstön uupumus ja kiristynyt työtahti, parempi hoito ja pienemmät kustannukset, automaation lisääntyminen ja työn hallinta? Nämä ristiriidat vaativat ratkaisuja, mutta ovat yksittäiselle lähiesimiehelle hyvin hankalia tai mahdottomia ratkaistavaksi. (Peiponen ym. 2003, 13.)

2.5 Lähiesimiehen työtehtävissä aloittaminen

Lähiesimiestyön merkitys korostuu erityisesti lähiesimiehen vaihtuessa. Uran alussa uusi lähiesimies voi kohdata monia patoutuneita muutostarpeita. Yleensä häneen kohdistuu myös suuria odotuksia niissä tilanteissa, joissa edeltävä lähiesimies ei ole hoitanut työtään kunnolla. (Salminen 2011, 26.) Uuden lähiesimiehen ensimmäinen haaste on saavuttaa työntekijöidensä luottamus (Piili 2006, 24). Luottamuksen rakentaminen perustuu avoimuuteen, suoruteen, hyväksynnän saamiseen ja uskottavuuteen. Uuden lähiesimiehen on hyvä kertoa aktiivisesti itsestään, ajatuksistaan ja

näkemyksistään lähiesimiestehtävästä. Uuden lähiesimiehen pitää varautua käsittelemään tunteita, jotka liittyvät häneen, tiimiin tai edeltäjään. (Erämetsä 2009, 35.)

Uudessa työssä alku ratkaisee, koska se lähtee viemään lähiesimiehen tulevaisuutta johonkin suuntaan (Erämetsä 2009, 32). Lähiesimiehen ensikohtaaminen on tärkeää työntekijän käsitykselle esimiehestä ja se voi vaikuttaa työpaikan vastaanottamiseen. (Hietamäki 2013, 81.) Aloitustilanne vaihtelee sen mukaan, tuleeko uusi lähiesimies osaston sisältä vai ulkopuolelta. Omat haasteensa on molemmissa tilanteissa. Alussa on tärkeää, että uusi lähiesimies kuuntelee, käy dialogia tehtävästä ja rakentaa luottamusta, näyttää suuntaa ja kertoo odotuksista. (Erämetsä 2009, 32.)

Osaajana uutta lähiesimiestä arvioidaan usein sekä esimiehenä että tiimin tekemän työn osaajana ja ymmärtäjänä. Alusta asti lähiesimiehellä pitää olla tavoitteena positioitua sekä tiimin sisä- että ulkopuolelle siten, että lähiesimies on osaston edustaja ja haluaa mahdollistaa ihmisten onnistumiset. Samalla lähiesimies on organisaation edustajana tavoittelemassa organisaation onnistumista. Tarkoituksena on yhdistää nämä kaksi asiaa. (Erämetsä 2009, 34.)

Organisaation sisältä tulevan lähiesimiehen pitää tehdä töitä johtamisen haltuunotossa. Alkuun pääsee esimerkiksi palavereiden vetämisellä, palautteen antamisella, tavoitteista puhumisella ja asioiden seuraamisella, joita organisaatiossa seurataan. Lähiesimiehenä oleminen tarkoittaa sitä, että aletaan tehdä niitä työtehtäviä, jotka lähiesimiehen vastuulle kuuluvat (Erämetsä 2009, 34–35.)

Lähiesimiestehtävä pitää tehdä läpinäkyväksi käymällä läpi sitä, mitä tehtävä tarkoittaa. Alaisille pitää myös kertoa, mitä uudelta lähiesimiehellä odotetaan oman esimiehen taholta ja mikä on tehtäväkuva. Tiimiläisten sekä aiempien kollegoiden ajatukset ja odotukset on hyvä keskustella avoimesti niin hyvässä kuin pahassa. Lisäksi pitää tehdä selväksi, että uuden roolin myötä uusi lähiesimies on sama ihminen kuin ennenkin, mutta työtehtävä on erilainen, ja se otetaan tosissaan. (Erämetsä 2009, 34–35.)

Organisaation ulkopuolelta tulevan lähiesimiehen pitää alussa keskittyä tutustumiseen, luottamuksen rakentamiseen ja kuunteluun. Hyvä periaate on ensin kuunnella ja vasta sen jälkeen johtaa. Alussa johdetaan johtamisteoilla, jotka eivät heti edellytä syvällistä ymmärrystä osaston ja ihmisten perustehtävästä. Esimerkiksi palavereiden vetäminen onnistuu, vaikka uusi lähiesimies ei vielä olisikaan asiantuntija osaston perustekemisessä. (Erämetsä 2009, 35.)

Erämetsä (2009, 36–40) esittelee kirjassaan 12 askelman aloituspolun. Se on työkalu, jossa on lueteltu ja kuvattu vaiheet johtajuuden haltuunottoa varten. Uusi lähiesimies voi käyttää työkalua myös muistilistilistana aloittaessaan uudessa tehtävässä. Työkaluun kuuluvat 12 askelmaa, joissa kehoitetaan olla oma itsensä, tutustumaan ihmisiin, osoittamaan oma hyväksyntä ja kuuntelemaan aktiivisesti. Lisäksi lähiesimiehen on hyvä pitää kahdenkeskisiä aloituskeskusteluja, ymmärtää tiimiä ja toimintaa, arvostaa historiaa ja tunteita sekä olla torjumatta suoraan lähiesimieheen kohdistuvia tunteita. 12 askelman aloituspolun mukaan lähiesimiehen on myös selvitettävä odotukset

johtamiselta, kerrottava millaiseen toimintaan ja johtamiseen hän uskoo sekä sitoutuu, otettava johtajuus haltuun ja kerrottava, mitä tullaan tekemään toisin.

Uusi lähiesimies saa perehdytyksen aloittaessaan työtehtävässä. Hyvä perehdyttämisen taso sekä siitä mahdollisimman suuren hyödyn ottaminen ovat avainasemassa uuden lähiesimiehen työssä onnistumisessa. Perehdyttämisen sisältö vaihtelee sen mukaan, tuleeko uusi lähiesimies organisaation sisä- vai ulkopuolelta. Molemmissa tilanteissa tarvitaan perehdyttämistä, mutta ulkopuolelta tullessa perehdyttäminen voi olla erityisen haasteellista. Lähiesimiehen tullessa ulkopuolelta perehdyttämisessä käydään läpi, millaisessa organisaatiossa lähiesimies työskentelee, millaisiin toiminta-arvoihin ja strategioihin hänen pitää sitoutua ja hän tutustuu myös uuteen työyksikköön. (Surakka ym. 2008, 83–87.)

Lähiesimiehen tullessa organisaation sisäpuolelta painopiste on työyksikössä, ei niinkään organisaatiossa. On kuitenkin hyvä muistaa, että jokainen organisaatio on erilainen. Organisaation sisällä voi olla erilaisia toiminta- ja menettelytapoja erikoisalasta riippuen. Lähiesimies tarvitsee aina yksilöllistä perehdyttämistä, ja koulutustausta määrittelee sen, mihin asioihin tarvitaan syvempää perehdyttämistä ja mahdollista lisäkoulutusta. (Surakka ym. 2008, 83–87.)

3 HOITOTYÖN LÄHIESIMIEHEN PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisen käsite on varsin moninainen. Perehdyttäminen vaatii suunnittelua, riittäviä resursseja ja kommunikointia. Perehdyttämisprosessin toimiminen vaatii myös jatkuvaa päivitystä. (Sanders & Kleiner 2002, 85.) McNeillin (2012, 688) mukaan perehdyttämisessä on kyse tiedon ja tuen jakamisen prosessista. Perehdyttämisen sisältö voidaan jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen on yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttäminen. Toinen osa on työhön perehdyttäminen eli työnopastus, joka on yleistä perehdyttämistä yksityiskohtaisempi. (Helsilä 2002, 52–54; Kangas & Hämäläinen 2007, 2; Moisalo 2011, 322; Piili 2006, 124.)

Juutin ym. (2015, 63) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Sen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan, että hän on tärkeä osa uutta työyhteisöä (Juuti ym. 2015, 63; Piili 2006, 124; Surakka 2009, 78). Juutin ym. (2015, 63–64) ja Piilin (2006, 124) mukaan työhönopastus on keskeinen osa perehdyttämistä, jolla tarkoitetaan työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan pyrkivää järjestelmällistä toimintaa.

Kangas ym. (2007, 4), Kupias ja Peltola (2009, 19), Piili (2006, 124) sekä Surakka (2009, 72, 77) määrittelevät perehdyttämisen käsitteen toiminnaksi, jossa perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen toiminta-ajatuksen ja liikeidean sekä työpaikan toimintaperiaatteet ja toimintatavat. Perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa ihmiset, asiakkaat, työtoverit ja esimiehet sekä tietää omaan työhönsä kohdistuvat odotukset ja ymmärtää oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa. Kankaan ym. (2007, 2) ja Moisalon (2011, 322) mukaan työhönopastuksessa käydään perehdytettävän kanssa läpi hänen työhönsä kohdistuvat odotukset ja vastuut koko työyhteisön toiminnassa sekä opetetaan työtehtävät ja niihin liittyvät turvallisuusohjeet.

Kolmannen perehdyttämisen määritelmän antaa Kjelinin & Kuusiston teos ”Tulokkaasta tuloksentekijäksi” (2003, 14). Sen mukaan perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Teoksessa mainitaan myös organisaation näkökulma perehdyttämiseen. Kjelinin ja Kuusiston mukaan viime kädessä perehdyttämisessäkin on kyse kannattavuudesta ja organisaation strategian toteuttamisesta organisaation kannalta.

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia antamaan perehdytystä työntekijöille. Erityisesti työturvallisuus on erittäin tärkeä osa huolella suoritettua perehdyttämistä. (Kupias ym. 2009, 23; Lepistö 2004, 56.) Lähiesimiehet vastaavat koko työryhmän töiden sujumisesta, tavoitteiden saavuttamisesta sekä töiden johtamisesta, ja näin ollen heillä on lopullinen vastuu myös perehdyttämisestä. Tehtäviä on tarkoituksenmukaista jakaa eri henkilöille, koska käytännössä työnopastukseen osallistuu ehkä jokainen ainakin jossain määrin. (Kangas ym. 2007, 1.)

Perehdyttämisessä on monia hyötyjä. Hyvällä perehdyttämisellä säästetään kustannuksia ja vaikutetaan positiivisesti yrityskuvaan (Kangas ym. 2007, 5). Perehdytettävä saa perehdyttämisen avulla monenlaista tietoa ja taitoa, jota hän tarvitsee aloittaessaan omaa työtään. Sillä pyritään

myös luomaan myönteistä asennoitumista työyhteisöä ja työtä kohtaan sekä sitouttamaan perehdytettävä työyhteisöön. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 154–155; Kangas ym. 2007, 4; Kjelin ym. 2003, 24; Piili 2006, 124–125; Surakka 2008, 82, 86.)

Perehdyttäminen vie aikaa, mutta siihen käytetty aika voi tulla myöhemmin monin verroin takaisin (Kangas ym. 2007, 4). Se myös kehittää laajimmillaan perehdytettävän lisäksi vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota. Vastaavasti perehdytys, joka on hoidettu vaillinaisesti, heikentää työntekijän mahdollisuutta onnistua työssään tai tavoitteissaan yrityksen menestymisen hyväksi. (Davis & Kleiner 2001, 43; Honkaniemi ym. 2007, 154; Kupias ym. 2009, 19, 27; Hokkanen ym. 2008, 62; Moisalo 2011, 336.)

Österbergin (2005, 92) mukaan uuden lähiesimiehen perehdyttäminen on laajempi prosessi kuin muiden työntekijöiden perehdyttäminen. Lähiesimiehen on tutustuttava uuteen rooliinsa, lähiesimiestyön toimintaympäristöön, keskeisiin sidosryhmiin, hänelle kuuluviin vastuisiin sekä siihen, mikä on hänen suhteensa organisaatioon ja alaisiin. Uuden lähiesimiehen on tärkeää tuntea yrityksen toimintatavat sekä oma roolinsa keskeisissä lähiesimiestyön tehtävissä, kuten viestinnässä, päätösten tekemisessä, suunnittelussa, rekrytoinnissa, perehdyttämisessä, budjetoinnissa, kehityskeskusteluiden käymisessä sekä henkilöstön kehittämisessä.

Organisaation johdossa uuden lähiesimiehen esimiehellä on vastuu uuden lähiesimiehen perehdyttämisestä. Perehdyttämisen taso vaikuttaa siihen, kuinka uusi lähiesimies motivoituu tehtävänsä ja sitoutuu jäämään työyksikkönsä. Toisen kokeneen lähiesimiehen mentorointi on yksi toimiva perehdytystuki. Työsuhteen lopettava lähiesimies auttaa uutta lähiesimiestä verkostoitumaan organisaation sisällä, koska kontaktit ovat keskeinen osa työelämän osaamista. Edeltävä lähiesimies myös siirtää uudelle lähiesimiehelle kokemustietoa ja osaamista, jonka tavoitteena on ammatillisen osaamisen laajentaminen ja syventäminen sekä itsetunnon vahvistaminen. (Surakka ym. 2008, 83–87.) Cable, Gino ja Staats (2013, 23) kuvaavat artikkelissaan, että uusien työntekijöiden rohkaiseminen käyttämään heidän henkilökohtaisia vahvuuksiaan työssään voi auttaa uusien työntekijöiden verkostoitumista kollegoiden kanssa ja sitoutumista työhön. Tällöin uudet työntekijät todennäköisemmin myös jäävät yrityksen palvelukseen pitkällä aikavälillä.

Kirjallisuudessa ja tutkimuksissa perehdyttämisen kesto vaihtelee, ja täsmällistä perehdyttämisen päättymisajankohtaa on vaikea määritellä. Davisin ja Kleinerin (2001, 48) artikkelin mukaan perehdyttämisen kesto riippuu kyseessä olevasta tehtävästä, mutta prosessi voi kestää kuukausia. Perehdyttämisen prosessin pitäisi olla aina mahdollisimman tehokas riippumatta yrityksen koosta. Perehdyttämisen pitäisi myös jatkua niin pitkään kuin se on tarpeellista työntekijän ja työnantajan näkökulmasta. Perehdyttämisen kesto on lyhyimmillään yleensä sama kuin koeajan pituus (Hyppänen 2013, 220; Kjelin ym. 2013, 205). Yhden näkökannan mukaan perehdyttämisen jakso voidaan todeta päättyneeksi silloin, kun perehdyttämisen tavoitteet on saavutettu. Toisen näkökannan mukaan perehdyttämisen voidaan katsoa olevan loppumassa siinä vaiheessa, kun uusi

työntekijä esittää yhä enemmän ja enemmän kysymyksiä, joihin organisaatiossa ei osata enää vastata. (Kjelin ym. 2013, 205.) Baxterin (2010, 12) mukaan perehdytyksen kesto on 2–18 kuukautta.

3.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Perehdyttämisen hyödyt saadaan parhaiten toteutumaan silloin, kun perehdyttävälle asetetaan yksilöllisiä oppimistavoitteita (Davis ym. 2001, 43; Kjelin ym. 2003, 198). Tavoitteiden määrittelyssä on tärkeää miettiä millaisia tietoja, asenteita ja valmiuksia perehdyttävän on tarkoitus oppia, missä ajassa ja miten hyvin (Kangas ym. 2007, 6). Tavoitteet määritetään ja kirjataan perehdyttämisen suunnitteluvaiheessa perehdyttämishjelmaan (Kjelin ym. 2003, 198).

Kankaan ym. (2007, 1, 6) mukaan perehdyttämisen päätavoitteena on oppiminen. Työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen tavoitteena yleensä on se, että perehdyttävä pystyy nopeasti työskentelemään itsenäisesti (Honkaniemi ym. 2007, 155; Kangas ym. 2007, 1, 6; Piili 2006, 124; Surakka ym. 2008, 82). Yhtenä päätavoitteena voidaan pitää myös uuden lähiesimiehen saamista aikaisemmin tuottavaksi tai tehokkaaksi, jotta hänen hankintaansa investoitu pääoma maksaisi itsensä nopeammin takaisin, ja jotta rekrytoinnista odotettavat lisätuotot tulisivat mahdollisiksi (Davis ym. 2001, 43; Hokkanen ym. 2008, 62; Irwin 2012, 14; Kjelin ym. 2003, 14–15; McNeill 2012, 688; Piili 2006, 124). Päätavoitteisiin voi lukeutua myös uuden lähiesimiehen sitouttaminen työnantajaan, jolloin saadaan pohja kestäväälle työsuhteelle (Friedman, Cooper, Click & Fitzpatrick 2011, 7–14; Honkaniemi ym. 2007, 155; Kjelin ym. 2003, 20; Surakka ym. 2008, 82).

Muita tärkeitä tavoitteita perehdyttämisessä Kjelinin ym. (2003, 48), Moisalonen (2011, 322–323), Penttisen ja Mäntysen (2009, 3) sekä Ragsdalen ja Muellerin (2005, 268) mukaan ovat rekrytoinnin onnistuminen, lähiesimiehen työroolin ja tavoitteiden selkeyttäminen, realistisen ja motivoivan kuvan muodostaminen työstä, tutustuminen työympäristöön, omaan esimieheen ja perehdyttäjään sekä työyhteisön yhteistyön ja työtyytyväisyyden parantaminen. Perehdyttäminen edistää myös lähiesimiehen sopeutumista työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin, edistää lähiesimiehen sitoutumista organisaation tavoitteisiin, ohjaa strategian mukaiseen toimintaan, opettaa johtamisjärjestelmää sekä vähentää uuden lähiesimiehen epävarmuutta ja jännitystä. Lisäksi hyvällä perehdyttämisellä vähennetään työntekijöiden vaihtuvuutta, virheitä ja väärinkäsityksiä, opetetaan tunnistamaan työturvallisuuteen liittyvät riskit sekä puuttumaan niihin, opastetaan pelastautumis- ja hälytystilanteet sekä säästetään oman esimiehen ja kollegojen aikaa. Perehdyttämisessä on aina huomioitava, että siihen tulee sisällyttää lainsäädännön asettamat vaatimukset.

Lisäksi perehdyttämisessä tärkeä tavoite on saada perehdyttävälle kokonaisvaltainen kuva organisaatiosta. Siihen kuuluvia perehdyttäviä asioita ovat organisaation rakenne, arvot, visio ja strategia, toiminnan tavoitteet, hallinnolliset ohjeet, henkilöstöpalvelut, työterveyshuolto, palkka-asiat, sairaus- ym. poissaolot, vapaa-ajan toiminta, toimintaa ohjaavat säännöt ja määräykset sekä lait ja asetukset. (Rosso 2014, 52; Surakka 2009, 76.)

3.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työlainsäädännössä on useita määräyksiä työnantajille, jotka koskevat työntekijöiden perehdyttämistä. Luotettavalla ja lainmukaisella toiminnalla on positiivinen vaikutus kilpailukykyyn, työhyvinvointiin ja menestymiseen. Laittomasta toiminnasta saattaa seurata erityyppisiä vahinkoja, haittoja, tulkintaerimielisyyksiä, työtaisteluja tai ristiriitoja työpaikoilla. (Kupias ym. 2009, 20, 27; Surakka 2009, 73.)

Perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä sekä laki ja asetus terveydenhuollon ammattihenkilöistä. Työlainsäädäntöön pätevät samat periaatteet kuin liikennesääntöihin. Yleisesti oletetaan, että säännöt tunnetaan, ja niiden noudattaminen on ehdotonta kaikille yrityksille. (Kupias ym. 2009, 20–21.) Alla on muutamia tärkeitä poimintoja työsopimuislaista, työturvallisuuslaista sekä laista yhteistoiminnasta yrityksissä.

Työnantajan edustajana esimiehen on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. On huomioitava, että kyseinen työsopimuslain yleisvelvoite koskee muitakin kuin uusia työntekijöitä. Lisäksi kyseistä yleisvelvoitetta täydentää myös työnantajalle asetettu vaatimus: Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Perehdyttämisessä on annettava työntekijälle mahdollisuus menestyä työssään sukupuolesta tai taustasta riippumatta. (Kupias ym. 2009, 21, 23.)

Työturvallisuuslaissa määritellään, että työolosuhteiden on oltava turvallisia työntekijöille. Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan huolehdittava, että työnteko on turvallista, eikä työntekijöiden terveys vaarannu. Työntekijälle on kerrottava ja annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä, joita ovat koneiden ja laitteiden lisäksi yhä useammin myös asiakkaat. (Kupias ym. 2009, 23.) Kaikki työntekijät on perehdytettävä pelastuslain (379/2011) mukaiseen pelastussuunnitelmaan sekä mahdollisiin yksityiskohtaisiin ohjeisiin ja käytännön toimenpiteisiin. Työnantaja vastaa siitä, että terveellisyttä ja turvallisuutta koskevat toimenpiteet huomioidaan kaikessa toiminnassa ja niitä koskevat ohjeet ovat kaikkien tiedossa. (Kaistila 2016, 15; Kangas ym. 2007, 22.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrää neuvottelemaan, kun tapahtumassa on henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia, hankintoja tai järjestelyjä. Tavoitteena on edistää viestintää työpaikalla. Laissa on kiinnitetty huomiota erityisesti työpaikkaan ja yritykseen liittyviin perehdyttämisen järjestelyihin. Perehdyttäminen kuuluu myös työsuojeluyhteistoiminnan piiriin. (Kupias ym. 2009, 25). Työntekijöille annettavan opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt on käytävä läpi yhdessä. Nämä asiat käsitellään työsuojelutoimikunnassa, kun kyseessä on yli 20 hengen työpaikka. (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 33/2006). Olennaista työpaikoilla on tehdä perehdyttämisen järjestelyt näkyviksi, ja työntekijöiden

tulee tietää, miten heidän tulevat työoverinsa tai he itse työtehtäviä vaihtaessaan saavat koulutusta ja opastusta. (Kupias ym. 2009, 26.)

3.3 Perehdyttämisprosessi

Lähiesimiehen perehdyttäminen on prosessi, joka koostuu suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista (Kjelin ym. 2013, 205). Perehdyttämisen pitää olla suunnitelmallista. Se tuo koko perehdyttämisprosessiin sekä henkilöstön kehittämiseen johdonmukaisuutta ja tehokkuutta. Perehdyttämisen suunnitteluun liittyvät asiat ovat tärkeä osa organisaation henkilöstöpolitiikkaa. (Kangas ym. 2007, 6.) Tärkeintä perehdyttämistä suunniteltaessa on löytää tasapaino sisällön, tavoitteen, perehdyttämisaian pituuden sekä kustannustehokkuuden välille. (Morin & Ashton 2004, 247; Lahti 2007, 24.)

Ennen kuin uusi lähiesimies aloittaa työt organisaatiossa, pitää suunnitella ja päättää siitä, ketkä toimivat uuden lähiesimiehen perehdyttäjinä tai työnopastajina. Pitää myös määrittää, mitkä ovat perehdyttäjien vastuut ja tehtävät perehdyttämisessä. Perehdyttäjät voivat olla ennalta nimettyjä, mutta se ei ole välttämätöntä. Heillä pitää kuitenkin olla selkeät ohjeet sekä riittävä opastus perehdyttämiseen. Suunnittelussa tulee huomioida myös perehdyttäjien valmiudet ja mahdolliset koulutustarpeet, sillä heiltä vaaditaan erinomaista ammattitaitoa. Lisäksi heillä pitää olla myönteinen asenne, hyvä motivaatio sekä opettamistaitoa. (Hokkanen ym. 2008, 64–65; Kangas ym. 2007, 6; Moisalo 2011, 320, 324, 330–334.)

Perehdyttämisohjelmat ovat olennainen osa perehdyttämisen suunnittelua. Kattava perehdyttämisohjelma selventää työntekijöille, mitä heiltä odotetaan, ja tämä puolestaan saa työntekijän tyytyväiseksi organisaation liittymisestä. (Giacalone 2009, 38; Kangas ym. 2007, 6; Surakka 2009, 73–74.) Ne ovat yksilöllisiä tai tietyille ryhmille tarkoitettuja ohjelmia, ja niiden laajuus vaihtelee tarpeiden mukaan. Perehdyttämisohjelmaan määritellään oppimistavoitteet ja aikataulu, joiden perusteella suunnitellaan ohjelman sisältö (Kangas ym. 2007, 6; Rocchetti 2006, 42; Surakka 2009, 73–74). Sisällytettäviä asioita ovat ainakin vastuuhenkilöt, käytettävät apuvälineet ja oheisaineistot sekä perehdytettävän työtehtävään liittyvät aiheet ja asiat yksityiskohtaisesti kuvailtuna. Lisäksi perehdyttämisohjelma sisältää työyksikön arvot ja ohjeet, toimintamallin sekä periaatteet. (Kangas ym. 2007, 6; Surakka 2009, 73–74.) Ohjelma toimii myös hyvänä muisti- ja tarkistuslistana niin perehdyttäjälle, perehdytettävälle kuin myös koko työyhteisölle, ja sitä voidaan soveltaa luontevasti eri tilanteisiin. Perehdyttämisohjelman toteumista eri tilanteissa on mahdollista selvittää myöhemmin tarkistusmerkintöjen avulla. (Kangas ym. 2007, 6; Piili 2006, 125–126; Rosso 2014, 52.)

Lähiesimiesten perehdyttämisessä pitää huolehtia siitä, että yrityksen johtamisjärjestelmä kuuluu perehdytettävien asioiden joukkoon. Johtamisjärjestelmään sisältyy mm. rekrytointi, perehdyttäminen, palkkauskäytännöt, budjetoitijärjestelmä, henkilöstön kehittämisen periaatteet sekä johtamisen suunnittelu- ja päätöksentekovälineet. (Kjelin ym. 2003, 164.)

Ajankäytön suunnittelu on tärkeimpiä edellytyksiä tehokkaalle ajankäytölle. Perehdyttämisen suunnittelussa pitää määrittää, kuinka paljon tarvitaan aikaa uuden lähiesimiehen perehdyttämisen prosessiin. Vaadittavan ajan määrään vaikuttaa oleellisesti perehdytettävän henkilön ammattitaidon taso. Tulosten saavuttamiseen vaikuttaa ajan määrän lisäksi yhtälailla se, kuinka varattu aika käytetään. (Kangas ym. 2007, 6–7.) Hyvin toteutettu perehdyttäminen antaa uudelle lähiesimiehelle myönteisen ensivaikutelman organisaatiosta, joka edesauttaa yhteistyötä muiden työntekijöiden kanssa. Kun uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi uudessa työpaikassa tai työyhteisössä, hän uskaltaa helpommin keskustella, kysyä neuvoa ja tarttua asioihin. (Hokkanen ym. 2008, 62–63; Kangas ym. 2007, 9.)

Perehdyttäminen alkaa jo työhönottohaastattelussa, jossa työnhakijan kanssa keskustellaan yritykseen ja työhön liittyvistä asioista, organisaatiosta, asiakkaista, työsuhteasioista ja talon tavoista. Työnhakijan mielenkiintoa lisää ja muistamista tehostaa se, että hän saa mukaansa luettavaa ja muuta oheisaineistoa. Työsopimusta tehtäessä asioita täydennetään ja organisaation edustaja keskustelee perehdytettävän kanssa tarkemmin mm. työsuhteeseen liittyvistä asioista. (Kangas ym. 2007, 9.)

Työyhteisön pitää valmistautua perehdytettävän saapumiseen, ja jokaisen työyhteisössä toimivan työntekijän pitää tietää, kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. Työpaikalla pitää sopia etukäteen, kuka hänet ottaa vastaan ja kuka perehdyttää häntä aivan alussa ja kuka ehkä hieman myöhemmin. (Hokkanen ym. 2008, 63–64; Kangas ym. 2007, 9.) Perehdyttäjän pitää varata etukäteen aikaa perehdytettävän ensimmäistä työpäivää varten. Hänen tulee koota valmiiksi kaikki tarvittava välineistö, kuten työasu, työohjeet, perehdyttämisaineisto ja avaimet. Ensimmäisestä päivästä pitää olla tehtynä ohjelma, ja perehdyttäjällä tulee olla siitä muistilista. Työyhteisössä pitää olla sovittuna, kuka hoitaa tilanteen, jos perehdyttäjä ei jostain syystä ole paikalla uuden työntekijän saapuessa työpaikalle. (Kangas ym. 2007, 9.)

Jos perehdyttäjä ja perehdytettävä eivät ole tavanneet toisiaan aikaisemmin ennen ensimmäistä työpäivää, on tärkeää käyttää aikaa toisiinsa tutustumiseen keskustelemalla, mikä helpottaa yhteistyön aloittamista. Perehdyttämisessä edetään sen mukaan, millainen on uuden työntekijän työkokemus. Lisäksi on hyvä selvittää paremmin, millainen kulttuuritausta hänellä on, millaista kieltä hänen kanssaan käytetään, ja mitä asioita pitää erityisesti huomioida perehdyttämisessä. (Kangas ym. 2007, 9.)

Ensimmäisen työviikon aikana perehdyttämisen päävastuu on perehdytettävällä ja perehdyttäjällä. Tuolloin tavoitteena on saada uusi lähiesimies kiinni työhönsä ja aloittamaan omien verkostojensa rakentaminen organisaatiossa. Tavoitteeseen pääsemistä tukee uuteen organisaatioon ja työyhteisöön tutustuminen sekä kokonaiskuvan saaminen työstä. Perehdytettävät haluavat olla hyödyksi uudessa työssään, ja siksi heidän tulisi päästä aloittamaan työn tekeminen mahdollisimman varhain. Tällöin perehdytettävä voi myös tarkastella yleisempiä asioita konkreettisten työtehtävien kautta. Ensimmäisen työviikon aikana selvitetään perehdytettävän kokemukset ja osaaminen. Niiden pohjalta täsmennetään hänen oppimistaan tukevaa perehdyttämisohjelmaa. Ensimmäisen työviikon

jälkeen on tärkeää käydä palautekeskustelu, jossa käsitellään perehdyttämisen etenemistä ja toteutumista. Palautekeskustelussa myös arvioidaan, mihin perehdyttämisessä kannattaa seuraavien kuukausien aikana panostaa. (Hokkanen ym. 2008, 64, 66; Kupias 2009, 105–106; Surakka ym. 2011, 155–156.)

Ensimmäisen työviikon jälkeen perehdytettävän tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön sekä työyhteisön toimintakulttuurin sisälle. Perehdyttämisen päävastuu alkaa myös siirtyä vähitellen perehdytettävälle itselleen. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytettävä osallistuu tervetuloa taloon -tilaisuuteen, jos sellainen on tarjolla. Perehdytettävän kanssa olisi hyvä käydä palautekeskustelu ensimmäisen kuukauden jälkeen. Siinä arvioidaan, onko perehdytettävällä organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään ja onko perehdyttäminen järjestetty riittävän tasokkaasti. Palautteen perusteella perehdytettävä voi muuttaa omaa toimintaansa ennen koeajan päättymistä. (Hokkanen ym. 2008, 66–66; Kupias ym. 2009, 106–107, 174; Surakka ym. 2011, 156.)

Ensimmäisten neljän kuukauden aikana perehdytettävän tulee olla otettu vastaan työyhteisön jäseneksi. Hänen tulee myös itse tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa osa organisaatiota, jossa hän työskentelee. Perehdytettävän pitäisi oppia ensimmäisen neljän kuukauden aikana selviytymään työtehtävistään itsenäisesti. Hänen pitää myös osata itsenäisesti hankkia lisää tietoa työstään tarpeen vaatiessa. (Kupias ym. 2009, 109, 175.)

Ennen koeajan päättymistä pidetään koeaikakeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista. Onnistumista arvioidaan sen perusteella, kuinka hyvin perehdytettävä on sisäistänyt perehdyttämisohjelmaan kuuluvat asiat. (Bowers, Bennett, Schneider & Brunner 2009, 14; Kupias ym. 2009, 109; Kangas ym. 2007, 17.) Samalla myös kartoitetaan perehdyttämisprosessiin liittyviä kehitystarpeita. Arvioinnissa voidaan käyttää apuna esimerkiksi tarkistus- ja seurantalistoja sekä kysymyksiä ja keskusteluita. Arvioinnissa haetaan vastauksia sellaisiin kysymyksiin kuten, mitä pitää vielä tarkastaa ja korjata, mitä asioita on harjoiteltava lisää ja miten opetusmenetelmiä pitää muuttaa. (Bowers ym. 2009, 14; Kangas ym. 2007, 17.)

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitotyön lähiesimiesten näkökulmasta perehdyttämisen keskeisin sisältö. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitotyön esimiesten perehdyttämismisohjelman kehittämisessä. Tasokas perehdyttäminen palvelee niin työnantajaa kuin työtehtävässään aloittavaa lähiesimiestä. Perehdyttämisen tavoitteita ja hyötyjä on käsitelty luvussa 3.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämisen keskeisin sisältö Kuopion yliopistollisessa sairaalassa osastonhoitajien kuvaamana?
2. Mitä asioita tulisi kehittää lähiesimiesten perehdyttämisessä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa osastonhoitajien näkökulmasta?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä, jonka avulla tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset parhaiten selville mahdollisimman isolta tutkimusjoukolta. Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat sekä käsitteiden määrittely. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140.) Tutkimusmenetelmän tavoitteena on saada vastaus kysymyksiin, jotka pohjautuvat tutkimusongelmiin (Heikkilä 2005, 13). Aineistonkeruusuunnitelma on myös keskeinen, koska tärkeää on havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitetään oleelliset tutkimustulokset. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään sanallista, numeraalista ja graafista tulosten esitystapaa. Esittämistapa pitää olla yksiselitteinen, tarkoituksenmukainen ja lukijan kannalta helppolukuinen. Esittämistapa on valittava huolellisesti, sillä määrälliseen tutkimukseen perehtymätön lukija ei voi nähdä esitettyjen tulosten taakse. (Vilkkä 2007, 148.) Määrällisen tutkimuksen raportissa vertaillaan, yhdistellään ja yleistetään saatuja numerotietoja (Vilkkä 2007, 159–160). Edellä mainittuja asioita käsitellään tässä opinnäytetyössä tutkimustulosten pohdinta –luvussa. Määrällisestä tutkimuksesta saadaan parhaiten lukijaa kiinnostava raportti, jos tutkija kykenee asettamaan omat tuloksensa keskusteluun aiempien tulosten, lähteiden ja auktoriteettien kanssa (Vilkkä 2007, 159–160).

Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä käytetään usein perinteistä survey-tutkimusta, jossa aineisto kerätään standardoidussa muodossa eli täsmälleen samalla tavalla jokaiselta vastaajalta. Vastaajat muodostavat otoksen jostain tietyistä ihmisjoukosta. Survey-tutkimuksessa tyypillisesti kerätään tietoa käyttäen kyselylomaketta tai strukturoitua haastattelua. (Heiskanen 2010, 72; Hirsjärvi ym. 2009, 134, 193–194.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että kyselyn avulla saadaan kerättyä laaja tutkimusaineisto. Samalla kertaa voidaan kysyä montaa asiaa monelta eri ihmiseltä, joka säästää myös tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Huolellisesti laadittu kyselylomake on helppo käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tuloksia tietokoneen avulla. Tutkimuksen aikataulu ja kustannukset voidaan myös arvioida melko tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Tiedonkeruumenetelmän valinta riippuu käytettävästä ajasta, budjetista, tutkimuksen tavoitteesta sekä tutkittavan asian luonteesta (Heikkilä 2005, 19.)

5.2 Aineiston keruu

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin kyselylomakkeella, joka laadittiin lähiesimiesten perehdyttämistä sekä ylipäättään perehdyttämistä yleisesti käsittelevän tiedon pohjalta. Kysely rakentui kuudesta teema-alueesta, jotka olivat lähiesimiehen perehdyttämisprosessi, strategiat ja hallinnolliset linjaukset, henkilöstöresurssien johtaminen, toiminnan- ja taloudenhallinta, kehittäminen ja laadunhallinta sekä muut lähiesimiehen tehtävät. Kyselyyn sisältyi myös taustakysymyksiä.

Kyselylomakkeessa (liite 3) oli 58 suljettua likert-asteikollista kysymystä ja lisäksi avoimia kysymyksiä jokaisen teema-alueen jälkeen. Kysely tehtiin sähköisesti Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksella. Se toimii verkon välityksellä ja on kansainvälinen ohjelma, joka kerää tietoa verkkolomakkeiden avulla. Ohjelma sisältää raportointityökalun, joka mahdollistaa tulosten suodatuksen ja ristiintaulukoinnin. Tulokset voi siirtää muihin ohjelmiin välillisesti, ja ne ovat käytössä reaaliajassa. (Heikkilä 2014; Oulun yliopiston verkkosivut.)

Verkkolomakkeiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti niiden käytännöllisyyden vuoksi. Lomake voidaan toimittaa sähköisesti sadoille vastaanottajille, jolloin säästetään aikaa ja postikuluja. Aineisto saadaan valmiiksi sähköisessä muodossa ja vastausaika on lyhyempi. Myös työläs litterointiaika mahdollisine virheineen jää pois. Verkkokyselyn tekoa pidetään helppona, joka mahdollistaa myös monimutkaiset kysymysrakenteet. Kun vastaajajoukko tavoitetaan verkon kautta, saadaan verkkolomaketutkimuksesta yleensä suurempi vastausprosentti kuin perinteisestä postilomaketutkimuksesta. (Kuula 2011, 173–174.)

Sähköisessä kommunikaatiossa eivät ole läsnä visuaaliset ja ei-verbaaliset tekijät, jotka vuorovaikutustilanteissa määrittävät valta-asetelmia. Sukupuoli, etninen tausta ja ikä eivät määritä vuorovaikutusta niin voimakkaasti kuin vuorovaikutustilanteissa. Kun sähköpostikysely lähetetään yksittäiselle vastaajalle, hänelle tulee kertoa lähde, mistä sähköpostiosoite on saatu. Sähköpostiosoitteiden hankkimiseen pitää saada luvat niiltä organisaatioilta, joiden jäsenille tutkimuspyyntö suunnataan. (Kuula 2011, 174–175.)

Tutkimuksen kohderyhmäksi muodostui Kuopion yliopistollisen sairaalan hoitotyön osastonhoitajat (N = 55). Tutkimuksen alkuvaiheessa mietittiin myös apulaisosastonhoitajien ottamista mukaan tutkimukseen, mutta heidät jätettiin pois, koska heidän työnkuvansa on käytäntöpainoinen. Heidän perehdyttämisessään on huomattavasti suurempi paino käytännön hoitotyössä, kun taas osastonhoitajilla perehdyttäminen on johtamispainotteista.

Tutkimuslupa (liite 1) haettiin KYSin henkilöstöjohtajalta ja palvelualueylihoitajalta, ja se myönnettiin 22.3.2016. Tutkimuslupaa varten laadittiin tutkimussuunnitelma, jossa kuvattiin tutkimuksen lähtökohdat, aihe, ongelmat, tavoitteet ja tarkoitus. Teoriaa ja menetelmää kuvailtiin tutkimussuunnitelmassa lyhyesti ja siihen suunniteltiin myös karkea aikataulu tutkimusprosessille.

Kysymyslomakkeen hahmotteleminen aloitettiin joulukuussa 2015 jo ennen tutkimusluvan hakemista. Sitä muokattiin useita kuukausia yhteistyössä KYSin rekrytointipäällikön sekä ohjaavan opettajan kanssa ennen kuin se syötettiin Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovellukseen. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen kyselylomake esiteltiin viidellä hoitoalan ammattilaisella. He saivat kommentoida ja kertoa mielipiteensä lomakkeen sisällöstä, ja tämän palautteen pohjalta lomaketta vielä viimeisteltiin ennen lähettämistä. Kysely ja saatekirje (liite 2) lähetettiin sähköpostilla osastonhoitajille 6.4.2016, ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Vastausajan aikana vastaajille lähetettiin muistutusviesti kaksi kertaa kyselyyn vastaamisesta.

5.3 Aineiston analysointi

Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto analysoitiin Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksella. Analyysissä muutettiin saadut tulokset taulukoiksi ja kuvioiksi. Ensin vastausmäärät muutettiin prosenttimuotoon. Vastaajamäärät ilmoitetaan frekvenssinä ($N = 25$), mikä mahdollistaa vastausten ilmoittamisen selkeästi. Lukutaulukot tekevät tutkimustuloksista luettavamman. Taulukot ja kuvat siirrettiin Word-ohjelmaan ja muokattiin oikeaan muotoon, jotta ne saatiin siirrettyä tutkimustuloksiin.

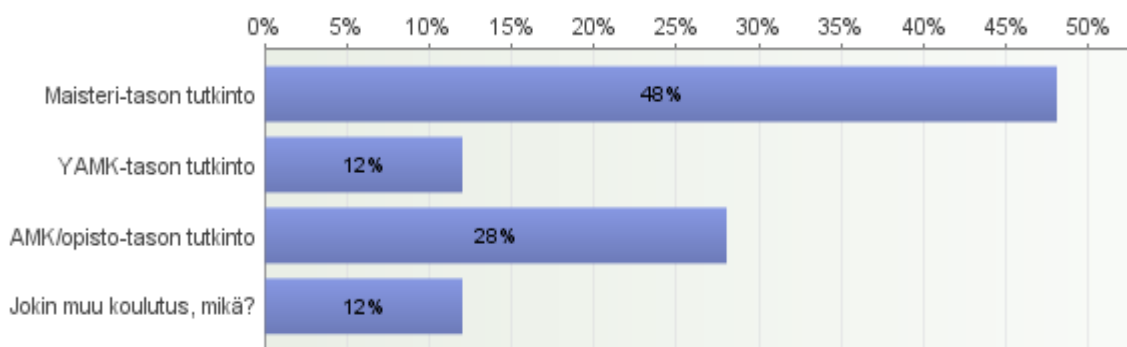
Tutkimukseen sisältyi myös kvalitatiivista eli laadullista aineistoa, jota kerättiin muutamalla avoimella kysymyksellä. Sen analysointiin ei ole olemassa ennalta määrättyä tapaa. Analysointi suoritetaan tapauskohtaisesti kyseiseen tutkimukseen sopivalla tavalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 73–74.) Tässä tutkimuksessa kvalitatiivista aineistoa kerättiin ja analysoitiin etsien sisällöllisiä yhteneväisyyksiä ja kehitysideoita liittyen perehdyttämiseen. Kvalitatiivinen aineisto sisällytettiin suorilla lainauksilla tutkimustuloksiin kunkin kysymyksen kohdalle.

Tutkijan vastuulla on tulosten tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen. Tulokset avataan siten, että lukija pystyy ne yksiselitteisesti ymmärtämään. Tuloksia tulkittaessa tutkija vertailee niitä aikaisempiin ammatti- tai tieteenalan tuloksiin. (Vilka 2007, 147.) Tämän opinnäytetyön aiheesta ei ole löytynyt aikaisempia tutkimuksia, joten tutkimustuloksia on verrattu kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Tutkimustuloksia on pohdittu yhteenvedon muodossa luvussa 7.1 Tutkimustulosten pohdinta.

6 TUTKIMUSTULOKSET

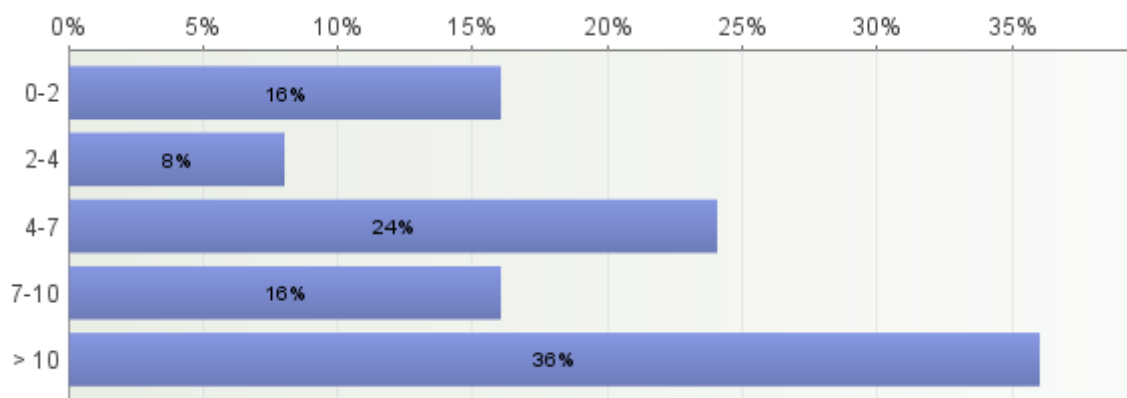
Tutkimukseen vastasi 25 Kuopion yliopistollisen sairaalan osastonhoitajaa (N = 55), joten vastausprosentti oli noin 45 %. Kyselyn alussa selvitettiin taustakysymyksillä osastonhoitajien ammatillista koulutusta, työkokemusta nykyisessä lähiesimiestehtävässä ja kuinka pitkän perehdytyksen he olivat nykyiseen työtehtäväänsä saaneet.

Kyselylomakkeella selvitettiin ensimmäisenä osastonhoitajien ammatillista koulutusta (kuvio 5). Vastanneista osastonhoitajista suurimmalla osalla eli 48 %:lla oli maisteritason tutkinto. Seuraavaksi eniten eli 28 %:lla vastaajista oli AMK- tai opistotason tutkinto. YAMK-tason tutkinto oli 12 %:lla vastaajista, ja loput 12 % vastasi ammatilliseksi koulutukseksi jonkun muun. Yhdellä vastaajista oli terveystieteiden tohtorin tutkinto ja yhdellä hallinnon ja johtamisen erikoistumisopinnot.



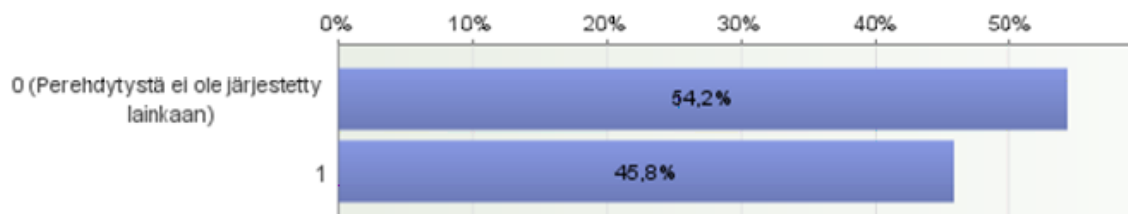
KUVIO 5. Osastonhoitajien ammatillinen koulutus.

Kysyttäessä osastonhoitajien työkokemusta osastonhoitajien työtehtävissä koko työuran aikana (kuvio 6) vastaajista 36 %:lla oli yli 10 vuoden työkokemus ja 24 %:lla 4–7 vuotta. Vastaajista 16 %:lla oli 0-2 vuotta työkokemusta ja 16 %:lla 7–10 vuotta. Vain 8 %:lla vastaajista oli työkokemusta 2–4 vuotta.



KUVIO 6. Osastonhoitajien kuvaamana työkokemus osastonhoitajan työtehtävissä koko työuran aikana.

Kun selvitettiin Kuopion yliopistollisen sairaalan osastonhoitajien saamaa perehdyttämisen kestoa nykyiseen työtehtävään (kuvio 7), yli puolet vastaajista eli 54,2 % vastasivat, etteivät he olleet saaneet perehdytystä lainkaan. Vajaa puolet eli 45,8 % vastaajista ilmoitti saaneensa noin kuukauden mittaisen perehdyksen.



KUVIO 7. Osastonhoitajien kuvaama perehdyttämisen kesto nykyiseen osastonhoitajan työhön.

Osastonhoitajilta kysyttiin myös, kuinka tärkeinä he pitivät perehdyttämisen prosessiin liittyviä tekijöitä osastonhoitajan työtehtävissä aloittavan työntekijän perehdyttämisessä (taulukko 1). Neljä tärkeintä tekijää lähiesimiehen perehdyttämisen prosessissa olivat tutustuminen henkilöstöön (92 %), tutustuminen työympäristöön (88 %), työyksikön esittely (88 %) ja tutustuminen henkilöstön työhön (88 %). Vähiten tärkeänä tekijänä pidettiin mentorointisuhdetta kokeneemman esimiehen kanssa (64 %).

TAULUKKO 1. Lähiesimiesten perehdyttämisen prosessin toteutuminen osastonhoitajien kuvaamana.

	1 - Ei lainkaan tärkeä	2 - Vain vähän tärkeä	3 - Melko tärkeä	4 - Erittäin tärkeä
Nimetty perehdyttäjä	0 %	4 %	24 %	72 %
Työyksikön esittely	0 %	0 %	12 %	88 %
Tutustuminen työympäristöön	0 %	0 %	12 %	88 %
Tutustuminen henkilöstöön	0 %	0 %	8 %	92 %
Tutustuminen henkilöstön työhön	0 %	0 %	12 %	88 %
Tutustuminen omaan esimieheen	0 %	4 %	20 %	76 %
Tavoitteellinen perehdyttämissuunnitelma	0 %	4 %	20 %	76 %
Mentorointisuhde kokeneemman esimiehen kanssa	0 %	8 %	28 %	64 %
Yhteensä	0 %	2,5 %	17 %	80,5 %

Perehdyttämisen prosessiin liittyvää kysymystä täydennettiin vielä avoimella kysymyksellä, johon vastaajista yksi kuvasi perehdyttämisen olevan pitkä prosessi. Tapaamista perehdyttäjän kanssa pitkällä aikavälillä pidettiin tärkeänä. Yksi vastaajista piti ATK-ohjelmiin perehdyttämistä tärkeänä. Kaksi vastaajista kirjoitti taas tutustumisesta koko organisaatioon. Myös talon käytäntöjen esittely,

selkeät kirjalliset ohjeet perusasioista ja keskeisten sidosryhmien tapaaminen nousivat avoimissa vastauksissa esille. Tärkeänä pitämiään asioita osastonhoitajat kuvasivat mm. seuraavasti:

"Perehtyminen on pitkä prosessi."

"Tapaaminen perehdyttäjän kanssa pitkällä aikavälillä on tärkeä."

"Tutustuminen koko organisaatioon."

"Talon käytäntöjen esittely."

"Selkeät kirjalliset ohjeet perusasioista."

"Organisaation esittely."

"Tärkeiden/keskeisten sidosryhmien yhteystiedot/tapaaminen."

Kysyttäessä osastonhoitajilta, kuinka tärkeinä he pitivät strategioihin ja hallinnollisiin asioihin liittyviä tekijöitä osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdyttämisessä (taulukko 2), vastaajista 98,5 % piti siihen liittyviä tekijöitä melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tärkeimmäksi tekijäksi nousi lähiesimiehen päätöksentekomenettely- ja vastuut, sillä erittäin tärkeänä sitä piti 91,3 % vastaajista. Palveluuyksikön toimintaperiaatteita sekä hallinnollisia delegointeja ja ohjeita pidettiin molempia yhtä tärkeinä eli erittäin tärkeänä niitä piti 82,6 % vastaajista. Vähiten tärkeänä tekijänä perehdyttämisen kannalta pidettiin palveluuyksikköjohtoa ja johtoryhmätyöskentelyä, sillä erittäin tärkeänä sitä piti vain 43,5 % vastaajista. Yksi vastaaja piti avoimessa kysymyksessä tärkeänä strategioiden ja hallinnollisten linjausten selkokieliisyyttä.

TAULUKKO 2. Osastonhoitajien kuvaamat strategiat ja hallinnolliset linjaukset.

	1 - Ei lainkaan tärkeää	2 - Vain vähän tärkeää	3 - Melko tärkeää	4 - Erittäin tärkeää
Organisaation esittely (toiminnan tavoite, rakenne)	0 %	0 %	22,7 %	77,3 %
Organisaation päästrategiat	0 %	4,3 %	30,4 %	65,2 %
Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset	0 %	0 %	26,1 %	73,9 %
Hallinnolliset delegoinnit ja ohjeet	0 %	0 %	17,4 %	82,6 %
Lähiesimiehen päätöksentekomenettely ja - vastuut	0 %	0 %	8,7 %	91,3 %
Palveluyksikköjohto ja johtoryhmäyöskentely	0 %	0 %	56,5 %	43,5 %
Palveluyksikön toimintaperiaatteet	0 %	0 %	17,4 %	82,6 %
Toiminnallisten muutosten suunnittelu, toteutus ja arviointi	0 %	4,3 %	17,4 %	78,3 %
Hoitotyön toimintasuunnitelma	0 %	4,3 %	30,4 %	65,2 %
Yhteensä	0 %	1,5 %	25,2 %	73,3 %

Osastonhoitajilta kysyttiin myös, kuinka tärkeinä osastonhoitajat pitivät henkilöstöressurssien johtamiseen liittyviä tekijöitä osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdyttämisessä (taulukko 3), vastaajista 93,7 % piti siihen liittyviä tekijöitä melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Lähes yksimielisesti tärkeimmäksi tekijäksi nousi henkilöstöasioiden suunnittelu ja päätösten tekeminen, sillä erittäin tärkeänä sitä piti 96 % vastaajista. Työvuorosuunnittelua ja -seurantaa sekä sijaisten hankinnan ja käytön periaatteita pidettiin yhtä tärkeinä, sillä 84 % vastaajista piti näitä erittäin tärkeinä perehdytettävänä asioina. Vähiten tärkeimmäksi tekijäksi vastausten perusteella koettiin henkilöstön virkistystoiminta, jota erittäin tärkeänä piti vain 32 % vastaajista.

TAULUKKO 3. Esimiesten kuvaamat henkilöstöressurssien johtamiseen liittyvät tekijät.

	1 - Ei lainkaan tärkeää	2 - Vain vähän tärkeää	3 - Melko tärkeää	4 - Erittäin tärkeää
Henkilöstön rekrytointiprosessin eri vaiheet ja vastuut	0 %	4 %	44 %	52 %
Työsopimuksiin liittyvät käytännöt	0 %	4 %	32 %	64 %
Uuden työntekijän perehdyttäminen	0 %	0 %	28 %	72 %
Työaika-asiat: työvuorosunnittelu ja -seuranta	0 %	0 %	16 %	84 %
Sijaisten hankinnan ja käytön periaatteet	0 %	4 %	12 %	84 %
Henkilöstöasioiden suunnittelu ja päätösten tekeminen (vuosilomat, virka- ja työvapaat, sairaslomat)	0 %	0 %	4 %	96 %
Työntekijöiden työkyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen (mm. aktiivisen tuen malli)	0 %	4 %	20 %	76 %
Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen (mm. kehityskeskustelut, koulutus, työkierto, mentorointi)	0 %	0 %	24 %	76 %
Henkilöstön virkistystoiminta	4 %	28 %	36 %	32 %
Työturvallisuus ja työsuojelu (mm. tavoitteet ja sisältö, työsuojeluorganisaatio)	0 %	4 %	24 %	72 %
Työn vaativuuden arviointi (TVA)	0 %	20 %	44 %	36 %
Työyhteisöä koskevien asioiden käsittely (mm. viestintä- ja kokouskäytännöt)	0 %	4 %	24 %	72 %
Työyhteisön kehittämistehtävät	0 %	4,2 %	41,7 %	54,2 %
Henkilöstövoimavarojen johtamista tukevat henkilöstöpalvelut (mm. työterveyshuolto)	0 %	8 %	32 %	60 %
Yhteensä	0,3 %	6 %	27,2 %	66,5 %

Henkilöstöressurssien johtamiseen liittyvässä avoimessa kysymyksessä yksi vastaajista kirjoitti, että *"kaikki riippuu siitä, kuinka työ on jaettu esim. apulaisosastonhoitajan kanssa"*. Henkilöstöressurssien johtamisen koettiin myös olevan yksi tärkeimmistä osastonhoitajien asioista. Sijaisten hankintaan liittyen yksi vastaajista kommentoi, että sen hoitaa pääsääntöisesti hoitotyön yksikkö.

"Tällä hetkellä ajattelen, että henkilöstöressurssien johtaminen olisi yksi oh:n tärkeimmistä asioista ja hän voisi hoitaa siihen liittyvät asiat aika pitkälti kokonaisuutena".

"Asia ei kuitenkaan välttämättä ole näin tämänhetkisestä työnjaosta johtuen. Osassa kohdassa päävastuun voi ottaa esim. klinisen hoitotyön asiantuntija kuten esim. työyhteisön kehittämistehtävät... yhteistyössä sitten oh tietenkään näitä asioita vie eteenpäin. Tästä työnjaosta sitten seuraa tarve perehdytykselle ja näiden asioiden tärkeysjärjestykselle."

"OH:n päätehtävä olisi mielestäni resurssien hallinta, ohjaus, arviointi ja varmistaminen ja tähän liittyvä työ asiakaslähtöisten palvelujen tuottamiseksi. (Ts. henkilöstö, talous, osaaminen)."

"Nykyisin sijaisten hankinnan hoitaa pääsääntöisesti hoitotyön yksikkö."

Toiminnan ja talouden hallintaan liittyvässä kysymyksessä (taulukko 4) osastonhoitajilta kysyttiin, kuinka tärkeinä he pitivät toiminnan ja talouden hallintaan liittyviä tekijöitä osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdyttämisessä. Osastonhoitajien vastausten perusteella tämä teema-alue koettiin erittäin tärkeäksi (87,3 %) tai melko tärkeäksi (12 %). Neljä erittäin tärkeintä tekijää olivat hankintamenettelyt (92 %), laskujen tarkistamis- ja hyväksymiskäytännöt (92 %), kuukausittainen talousseuranta ja raportointi (92 %) sekä toiminnan suunnittelu ja organisointi (92 %). Vähiten tärkeimpänä pidettiin taloudellisen tilanteen arviointia (80 %).

TAULUKKO 4. Lähiesimiesten toiminnan ja talouden hallintaa kuvaavat tehtävät

	1 - Ei lainkaan tärkeä	2 - Vain vähän tärkeä	3 - Melko tärkeä	4 - Erittäin tärkeä
Talousarvion laadinta	0 %	0 %	16 %	84 %
Hankintamenettelyt	0 %	0 %	8 %	92 %
Laskujen tarkistamis- ja hyväksymiskäytännöt	0 %	0 %	8 %	92 %
Kuukausittainen talousseuranta ja raportointi	0 %	0 %	8 %	92 %
Talouden seurantatiedon hyödyntäminen	0 %	0 %	16 %	84 %
Taloudellisen tilanteen arviointi	0 %	4 %	16 %	80 %
Toiminnan suunnittelu ja organisointi	0 %	0 %	8 %	92 %
Toiminnan seuranta ja raportointi	0 %	0 %	12 %	88 %
Toiminnan seurantatiedon hyödyntäminen	0 %	0 %	20 %	80 %
Toiminnan arviointi	0 %	0 %	12 %	88 %
Toiminnan kehittäminen	0 %	4 %	8 %	88 %
Yhteensä	0 %	0,7 %	12 %	87,3 %

Osastonhoitajilta kysyttiin myös mielipidettä, kuinka tärkeänä he pitivät kehittämiseen ja laadunhallintaan liittyviä tekijöitä osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdyttämisessä (taulukko 5). Vastauksista kävi ilmi, että melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä sitä piti 94 % vastaajista. Eniten tärkeimmäksi tekijäksi koettiin vaaratapahtumien ilmoittaminen, käsittely ja raportointi (80 %). Seuraavaksi tärkeimmät tekijät heidän mielestään olivat työyhteisön yhteistyön ja työtyytyväisyyden kehittäminen (64 %) ja asiakaslähtöisyyden kehittäminen (60 %). Kehittämistyöryhmät olivat vähiten tärkeä tekijä uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta (40 %).

TAULUKKO 5. Kehittämistä ja laadunhallintaa kuvaavien tekijöiden tärkeys osastonhoitajien kuvaamina.

	1 - Ei lainkaan tärkeä	2 - Vain vähän tärkeä	3 - Melko tärkeä	4 - Erittäin tärkeä
Toimintajärjestelmä ja laatutyöskentely	0 %	4 %	36 %	60 %
Toiminta- ja työohjeiden hallinta ja kehittäminen	0 %	8 %	40 %	52 %
Vaaratapahtumien ilmoittaminen, käsittely ja raportointi (HaiPro)	0 %	0 %	20 %	80 %
Kehittämistyöryhmät	0 %	16 %	44 %	40 %
Työyhteisön yhteistyön ja työtyytyväisyyden kehittäminen	0 %	0 %	36 %	64 %
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen (mm. asiakastyytyväisyys)	0 %	8 %	20 %	72 %
Yhteensä	0 %	6 %	32,7 %	61,3 %

Yksi osastonhoitaja oli vastannut avoimeen kysymykseen, että osastonhoitajan on oltava perillä laadunhallinnasta, mutta osastonhoitajan rooli kehittämistehtävissä pitäisi olla vähäisempi. Päävastuun voisi kyseisen osastonhoitajan mielestä siirtää esimerkiksi apulaisosastonhoitajalle, koska kehittäminen on suuri kokonaisuus.

”Minusta osastonhoitajan täytyy olla perillä osastonsa laadunhallinnasta mutta mielestäni hänellä tulisi olla vähäisempi rooli kehittämistehtävissä. Kehittäminen on niin suuri kokonaisuus, että siitä päävastuun tulisi olla esim. apulaisosastonhoitajalla, kl. hoitotyön at. Tietenkin oh: tulee olla tietoinen ja hän voi tehdä yhteistyötä.”

Kysyttäessä osastonhoitajilta, kuinka tärkeinä he pitivät muita alle listattuja tekijöitä osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdyttämisessä (taulukko 6), 90,1 % vastaajista piti näitä tekijöitä melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Tärkeimmäksi nousi toiminta hätätilanteissa (83,3 %). Kaksi seuraavaksi tärkeintä tekijää olivat tietojärjestelmien hallinta (75 %) ja verkostoituminen (64 %). Vastausten perusteella vähiten tärkein tekijä oli PR-toiminta, sillä erittäin tärkeänä sitä piti vain 28 % vastaajista.

TAULUKKO 6. Muita lähiesimiehen perehdyttämisen osa-alueita osastonhoitajien kuvaamina.

	1 - Ei lainkaan tärkeä	2 - Vain vähän tärkeä	3 - Melko tärkeä	4 - Erittäin tärkeä
Toiminta hätätilanteissa	0 %	0 %	16,7 %	83,3 %
Luottamusmiesorganisaatio	0 %	12 %	60 %	28 %
Lääkehuollon järjestäminen	0 %	4 %	36 %	60 %
Yhteistyö Istekin kanssa	0 %	8 %	40 %	52 %
Yhteistyö Servican kanssa	0 %	8 %	40 %	52 %
Yhteistyö Sakupen kanssa	0 %	12 %	40 %	48 %
Tietojärjestelmien hallinta	0 %	4,2 %	20,8 %	75 %
Opiskelijaohjauksen koordinointi	4 %	20 %	40 %	36 %
Yhteistyö muiden palveluyksiköiden kanssa	0 %	4 %	36 %	60 %
Verkostoituminen	0 %	8 %	28 %	64 %
PR-toiminta, kuten vierailijat	4 %	20 %	48 %	28 %
Yhteensä	0,7 %	9,2 %	37 %	53,1 %

Kyselyn avoimiin kysymyksiin osastonhoitajat saivat kirjoittaa vapaasti, mitä muita tärkeitä lähiesimiehelle perehdytettäviä asioita heidän mielestään on. Vastauksia saatiin kymmeneltä osastonhoitajalta. Vastauksissa nousi esille, että talousasioiden perehdyttämisessä voisi olla parannettavaa. Tärkeitä perehdytettäviä asioita osastonhoitajien mielestä olivat valtakunnalliset hoitotyön keskeiset linjaukset ja kuvaus siitä, millaista osaamista yksikön toiminta vaatii.

”Talousasiat on niitä joita kukaan ei perehdytä, mm budjetin teko.”

”Valtakunnalliset hoitotyön keskeiset linjaukset, jotka vaikuttavat ko. yksikön toimintaan.”

”Ko. yksikön toiminnassa vaadittava osaaminen. Ts. mitä asioita työntekijöiltä vaaditaan.”

Osastonhoitajat kaipasivat kyselyssä myös selkeitä ohjeita perehdyttämiseen ja yhtenäistä työnkuvan määrittelyä Kuopion yliopistollisen sairaalan osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan tehtäviin. Perehdyttämisen pitäisi heidän mielestään olla suunnitelmallisempaa, ja perehdyttäjinä pitäisi olla ennalta sovitut henkilöt. Yksi vastaajista on joutunut etsimään itse työhön vaadittavat tiedot, kysellyt kollegoilta ja tehnyt töitä ns. entisestä muistista. Hänellä on ollut vain lyhyt keskustelu entisen osastonhoitajan kanssa. Toinen vastaajista on saanut ohjeita ja neuvoja edeltäjältään 12 tunnin ajan, jonka jälkeen ei ole ollut perehdyttämistä.

”Pitäisi olla selkeä ohje ja sovitut ihmiset jotka perehdyttämisen suorittavat.”

”Kirjallisen ja yhtenäisen perehdyttämisohjelman suuri tarve KYSissä lähiesimiehille.”

"Yhtenäinen työnkuvan määrittely KYSissä oh tehtäviin, sekä aoh tehtäviin"

"Pitäisi olla suunnitelmallisempaa. Aika pitkälti asiat on saanut opetella vastaantullessa. Toki kysymällä selviää, mutta jonkinlainen tietopaketti koostettuna kaikista yo. asioista ei olisi ollenkaan huono ajatus."

"Perehdytykseen pitäisi olla tehtynä suunnitelma ja tsekkilista, että edellä mainitut asiat tulisi käytyä läpi suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti.. Itse koen, että paljon tärkeitä asioita on jäänyt käymättä läpi perehdytyksessä. Vieläkin tulee eteen asioita, mitä ihmettelee, ettei ole tiennyt miten ne olisi pitänyt hoitaa."

"Perehdyttäminen on todella tärkeä asia, jotta pääsee hyvin alkuun. Itse sain 3 X 4h ohjeita ja neuvoja edeltäjältäni ja sitten jäin "yksin". Onneksi henkilökunta ja oma esimies antoivat tukea ja kannustusta. 1. vuosi on kuitenkin käytännössä koko ajan perehtymistä uusiin asioihin ja tilanteisiin."

Vastaajien mielestä puhutaan liian vähän tavoitteista, strategioista ja arvioinnista muualla kuin seminaareissa. Lähiesimiehille kaivataan myös kirjallista ja yhtenäistä perehdyttämisohjelmaa. Sille vaikuttaisi olevan suuri tarve KYSissä.

"Liian vähän puhutaan tavoitteista, strategioista, arvioinnista muualla kuin jossain seminaareissa."

"Aktiivisen perehdytyksen osuus noin 2 viikkoa, jolloin voi seurata, kulkea oh:n vierellä, tehdä yhdessä. Sivusta tapahtuvan perehdytyksen/ mentoroinnin osuus kuukauden verran."

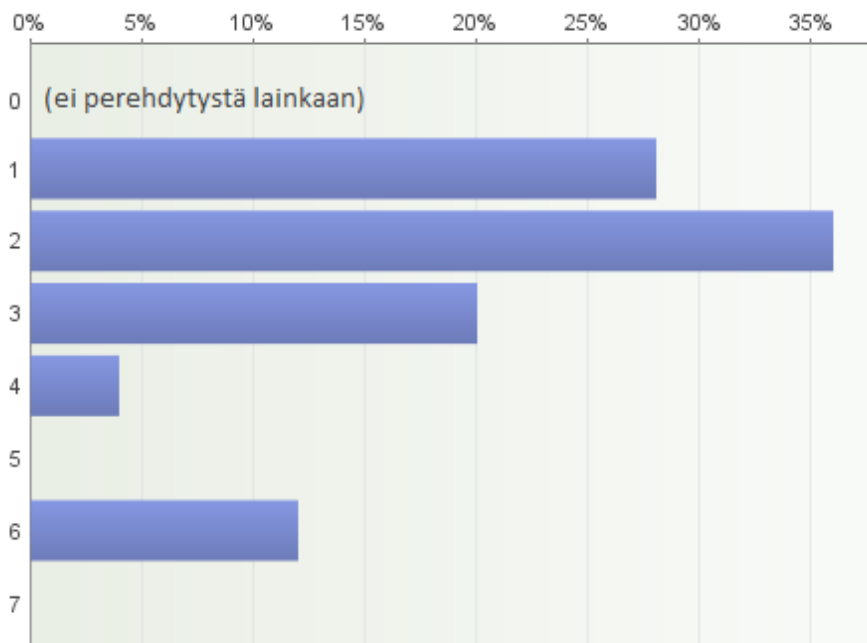
"Perehdyttäminen harvakseltaan, erikseen sovituisissa tapaamisissa.. ja tästä voi mentorointi sitten jatkua vaikka vuoteen asti. Riippuu tietysti siitä onko kyseessä ensimmäinen esimiestehtävä vai onko esimieskokemusta kertynyt jo muualta. Jos aikaisempaa kokemusta on niin perehdytys voi olla lyhyempikin... ts. tarpeen mukaan."

"Aina pitäisi olla jonkinlainen perehdytys, ei pidä olettaa, että kaikki olisi tuttua vaikka esim. talossa onkin työskennellyt!"

"Kyselyssä esilletulleet perehdyttämisen osa-alueet ovat kaikki erittäin tärkeitä, jotka tulisi käydä läpi perehtymisen aikana."

"Lähiesimiehelle kuuluu paljon laajoja tehtäväalueita, joihin tarvitaan perehdyttämistä, mutta totuushan on, että työ tekijäänsä opettaa."

Lopuksi osastonhoitajat saivat määritellä heidän mielestään sopivan perehdyttämisen keston (kuvio 8). Vastaajien mielestä sopiva perehdyttämisen kesto olisi 1–6 kuukauden välillä. Vastaajista 84 % oli sitä mieltä, että sopiva perehdytyksen kesto olisi 3 kuukautta tai vähemmän. Vastaajista 16 % oli sitä mieltä, että sopiva perehdytyksen kesto olisi 4–6 kuukautta. Vastausten keskiarvo oli 2,5 kuukautta.



KUVIO 8. Sopiva perehdyttämisen kesto kuukausissa.

7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA

7.1 Tutkimustulosten pohdinta

KYSin osastonhoitajilla on suuri määrä erilaisia työtehtäviä kuten lähiesimiehillä yleensäkin.

Tutkimukseen vastanneiden osastonhoitajien mukaan uudelle lähiesimiehelle perehdytettäviä asioita on paljon. Väitettä tukee myös Österbergin (2005) laatima henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Tämän tutkimuksen mukaan hoitotyön lähiesimiehillä on paljon työtehtäviä, joiden perehdyttämistä KYSin osastonhoitajat pitävät melko tärkeinä tai erittäin tärkeinä.

Tutkimukseen sisällytettiin kuusi eri osastonhoitajan työtehtäviin sisältyvää teema-alueita, ja ne olivat lähiesimiehen perehdyttämisen prosessi, strategiat ja hallinnolliset linjaukset, henkilöstöresurssien johtaminen, toiminnan ja talouden hallinta, kehittäminen ja laadunhallinta, sekä muut lähiesimiehen tehtävät. Tässä kappaleessa on vertailtu, kuinka tärkeinä tutkimukseen vastanneet osastonhoitajat pitivät eri teema-alueita osastonhoitajan työtehtävissä aloittavan työntekijän perehdyttämisessä. Jokaisen teema-alueen tärkeys on määritetty laskemalla yhteen vastausprosenttien keskiarvot vaihtoehdoista ”melko tärkeä” ja ”erittäin tärkeä”. Teema-alueiden tärkeysjärjestys on määritetty vertailemalla edellä kuvattuja yhteenlaskettuja keskiarvovastausprosentteja toisiinsa. Tässä tutkimuksessa erot tärkeydessä eri teema-alueiden välillä jäivät varsin pieniksi. Tärkeimmän teema-alueen keskiarvoprosentti (melko tärkeä + erittäin tärkeä) oli 99,3 % ja vähiten tärkeimmän 90,1 %.

Tutkimuksessa tärkeimpänä perehdytettävänä teema-alueena pidettiin toiminnan ja talouden hallintaan liittyviä tehtäviä (99,3 %). Toiminnan hallintaan liittyvät tehtävät ovat jo 1990-luvulla Narisen (2000) väitöskirjassa olleet kaikista tärkeimpiä osastonhoitajien tehtäviä. Toiminnan ja talouden hallinnan teema-alue on Ilolan (2015) tutkimuksen mukaan aikaa vievin terveydenhuollon lähiesimiestyössä. KYSin hoitotyön johtajien työntutkimuksessa (2014) toiminnan hallinta oli myös yksi osastonhoitajien eniten aikaa vievistä teema-alueista. Merkitsevä on, että Narisen (2000) väitöskirjassa osastonhoitajien aikaa vievin teema-alue 1990-luvulla oli välitön hoitotyö, johon käytettiin puolet työajasta. Osastonhoitajien työtehtävät ovat 1990-luvun jälkeen muuttuneet, ja Narisen (2000) väitöskirjassa osastonhoitajat uskoivat kliinisten työtehtävien vähenevän tulevaisuudessa. Osastonhoitajat ovat Suomessa siirtyneet kahden viimeisen vuosikymmenen aikana välillisen ja välittömän hoitotyön tekemisestä yhä enemmän johtamaan hoitotyötä (Surakka 2006). Nykyisin KYSillä välitön hoitotyö ei yleensä kuulu osastonhoitajien työtehtäviin.

Tutkija uskoo teema-alueen nousseen tutkimuksessa tärkeimmäksi siksi, että osastonhoitaja on vastuussa käytännön toiminnan hallinnasta eli osaston perustehtävästä huolehtimisesta, ja hänellä on suuri rooli myös osaston talouden hallinnassa. Toiminnan ja talouden hallintaan osastonhoitajat käyttävät myös suuren määrän aikaa, ja sen voidaan katsoa olevan osastonhoitajien jokapäiväistä työtä. Tutkimuksessa yksi osastonhoitaja mainitsi erikseen, että osastonhoitajille pitää perehdyttää, minkälaista osaamista yksikön toiminta vaatii ja mitä asioita työntekijöiltä vaaditaan. Tutkija uskoo näiden tietojen omaksumisen olevan peruslähtökohtana osaston johtamiselle. Yksi osastonhoitaja

kritisoi tutkimuksessa talousasioiden perehdyttämisen tasoa KYSillä. Hänen mielestään niitä ei perehdytetä, ja hän nosti esille budjetin laatimisen perehdyttämisessä.

Toiseksi tärkeimmäksi perehdytettäväksi teema-alueeksi tutkimuksessa nousi strategiat ja hallinnolliset linjaukset (98,5 %). Johto tekee strategiset ja poliittiset päätökset, ja lähiesimiehen eli osastonhoitajan tehtäviin kuuluu johdon strategian jalkauttaminen työyksikköön. Lähiesimiehet ovat työntekijöitä, joiden kannattamina strategiset ja poliittiset päätökset konkretisoituvat (Reikko ym. 2010, 58). Voidaan siis todeta, että osastonhoitajat ovat avainhenkilöitä strategisten ja poliittisten linjausten operatiivisessa toteuttamisessa. Tutkija uskoo teema-alueen nousseen tutkimuksessa toiseksi tärkeimmäksi teema-alueeksi suuren vastuun sekä teema-alueen merkityksellisyyden takia. Yksi tutkimukseen vastanneista osastohoitajista piti tärkeänä strategioiden ja hallinnollisten linjausten selkokieliisyyttä. Tutkijan mielestä selkokieliisyys perehdyttämisessä on erityisen tärkeää, mikäli osastonhoitajan työtehtävässä aloittavalla henkilöllä ei ole aikaisempaa kokemusta strategioiden ja hallinnollisten linjausten operatiivisesta toteuttamisesta. Tutkimuksessa yhden osastonhoitajan mielestä tavoitteista ja strategioista puhutaan liian vähän muualla kuin seminaareissa. Tutkija tulkitsee kannanottoa siten, että kyseisiä asioita ei osastonhoitajan mielestä perehdytetä kunnolla. Tutkimuksessa yksi osastonhoitaja mainitsi erikseen tärkeänä perehdytettävänä asiana yksikön toimintaan vaikuttavat valtakunnalliset hoitotyön keskeiset linjaukset.

Lähiesimiehen perehdyttämisprosessiin kuuluvat tekijät nousivat tutkimuksessa kolmanneksi tärkeimmäksi 97,5 %:lla. Ne koostuivat yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttämisestä. Lähiesimiehen on tutustuttava uuteen rooliinsa, lähiesimiestyön toimintaympäristöön, keskeisiin sidosryhmiin, hänelle kuuluviin vastuisiin sekä siihen, mikä on hänen suhteensa organisaatioon ja alaisiin Österberg (2005). Yritykseen, työyhteisöön ja talon tapoihin perehdyttäminen auttaa uuden lähiesimiehen pääsemistä kiinni työhönsä ja aloittamaan omien verkostojensa rakentamisen organisaatiossa (Hokkanen ym. 2008; Kupias 2009; Surakka ym. 2011). Tutkijan mielestä edellämainittujen asioiden perehdyttäminen on välttämätöntä, jotta uusi osastonhoitaja pystyy aloittamaan työskentelyn tehokkaasti työtehtävässään.

Tutkimukseen vastanneista osastonhoitajista yksi kirjoitti perehdyttämisen olevan pitkä prosessi. Väitettä tukee myös Österbergin (2005) laatima henkilöstöasiantuntijan käsikirja, jonka mukaan uuden lähiesimiehen perehdyttäminen on laajempi prosessi kuin muiden työntekijöiden perehdyttäminen. Sama osastonhoitaja myös koki tärkeäksi tapaamisen perehdyttäjän kanssa pitkällä aikavälillä. Tutkijan mielestä yksi hyvä ajankohta tapaamiselle voisi olla ennen koeajan päättymistä järjestettävä koeaikakeskustelu.

Yksi osastonhoitaja erikseen mainitsi tärkeiksi asioiksi selkeät kirjalliset ohjeet perusasioista, organisaation esittelyn sekä keskeisten sidosryhmien esittelemisen ja niiden yhteystietojen välittämisen. KYSillä on ainakin neurologian osastolla käytössä niin kutsuttu perehdyttämiskansio, johon sisältyy kirjallisia ohjeita perusasioista. Tutkija uskoo, että yksikkökohtainen perehdyttämiskansio voisi olla käyttökelpoinen kaikissa työyksiköissä. Organisaatioon tutustuminen

on Österbergin (2005) mukaan tärkeä asia lähiesimiehen perehdyttämisessä, ja se tulisi aloittaa ensimmäisen työviikon aikana.

Sidosryhmiin tutustuminen on tärkeää heti perehdyttämisvaiheessa, koska uuden lähiesimiehen pitää tietää, keitä sidosryhmät ovat ja millainen suhde organisaatiolla on niihin. Lähiesimiehen pitää työssään mahdollistaa, auttaa sekä edistää eri sidosryhmien työntekoa kohti päämäärää (Surakka & Laine 2011; Juuti & Rovio 2010; Juuti & Vuorela 2015). Osastonhoitajista yksi mainitsi talon käytäntöjen esittelyn. Tutkijan mielestä vastuu käytäntöjen esittelystä kuuluu perehdyttäjälle, mutta tukena voisi olla perehdyttämiskansio. Yksi osastonhoitaja mainitsi, että perehdyttämisen pitäisi olla suunnitelmallisempaa. Hän kertoi joutuneensa opettelemaan työhön kuuluvia asioita pääosin työtehtävissä sitä mukaa, kun niitä on tullut vastaan. Hänen mielestään ei olisi huono ajatus, jos tähän tutkimukseen kuuluvista teema-alueista olisi perehdyttämisessä jonkinlainen tietopaketti.

Surakan ym. (2008) Osastonhoitaja ja johtaminen –teoksessa sekä Friedmanin ym. (2011) tieteellisessä artikkelissa todetaan toisen kokeneen lähiesimiehen mentoroinnin olevan toimiva perehdyttämisen tuki. Työsuhteen lopettavalla lähiesimiehellä on yleensä hyviä kontakteja, joita uusi lähiesimies pystyy hyödyntämään, sekä kokemustietoa ja osaamista. Tutkimuksessa kaksi osastonhoitajaa mainitsivat myös mentoroinnin olevan tärkeää. Tutkimukseen vastanneista osastonhoitajista 92 % pitivät mentorointisuhdetta kokeneemman esimiehen kanssa tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Merkille pantavaa on, että tutkimuksessa sitä pidettiin vähiten tärkeänä perehdyttämisprosessiin kuuluvana tekijänä. Tosin vain 8 % osastonhoitajista piti sitä ”vain vähän tärkeänä”, ja yksikään osastonhoitaja ei pitänyt sitä ”ei lainkaan tärkeänä”. Tutkijan mielestä tutkimus tukee Surakan ym. (2008) kirjaa, jossa mentorointia pidetään hyvänä perehdyttämisen tukena.

Neljänneksi tärkeimmäksi perehdytettäväksi teema-alueeksi tutkimustulosten mukaan nousi kehittäminen ja laadunhallinta (94 %). Sen voidaan katsoa olevan osa lähiesimiehen jokapäiväistä työtä, sillä KYSin hoitotyön johtajien työntutkimuksessa (2014) osastonhoitajien todettiin käyttävän työajastaan 10,7 % kehittämiseen. Kehittämistyö voi vaihdella esimerkiksi työyksiköittäin, koska yhdistymis- ja uudistamisprosessit etenevät eri vaiheissa (Reikko ym. 2010). Tällä hetkellä KYSissä on menossa suuret johtamisen muutokset, jotka aiheuttavat omat haasteensa esimiestyössä.

Narisen (2000) väitöskirjassa osastonhoitajien ja ylihoitajien mielestä yhteistyö- ja kehittämistehtävät olivat toiseksi tärkeimpiä työtehtäviä. Väitöskirjassa osastonhoitajat myös pitivät tulevaisuudessa tärkeimpinä tehtäväalueina yhteistyö-, kehittämis- ja työnjohtotehtäviä. Kehittämistehtävät ovat pysyneet hyvin olennaisena osa-alueena osastonhoitajan työssä, ja tutkijan mielestä niihin perehdyttäminen on edelleen tärkeää. Tämä tutkimus myös tukee tutkijan mielipidettä. Tutkimuksessa yhden osastonhoitajan mielestä kehittämistyö on suuri kokonaisuus, jossa päävastuun pitäisi olla apulaisosastonhoitajalla. Osastonhoitajan tulisi kuitenkin olla ajan tasalla osaston laadunhallinnasta. Kommentista päätellen kaikilla osastonhoitajilla ei ehkä ole riittävästi aikaa käytössä kehittämistehtäviin.

Tutkimustulosten mukaan viidenneksi tärkein perehdytettävä teema-alue oli henkilöstöressurssien johtaminen (93,7 %). KYSin hoitotyön johtajien työntutkimuksessa (2014) osastonhoitajien todettiin käyttävän suurimman osan työajastaan (23,7 %) henkilöstösuunnitteluun ja -johtamiseen. Iolan (2015) tutkimuksessa henkilöstöjohtaminen oli lähiesimiesten toiseksi aikaa vievin osa-alue, ja siihen käytettiin 28 % työajasta. Heikan (2008) ja Reikon ym. (2010) tutkimusten mukaan lähiesimiehiä työllistävät eniten henkilöstöhallinnolliset tehtävät. Voidaan todeta, että henkilöstöressurssien johtaminen on yksi lähiesimiesten eniten aikaa vievistä teema-alueista toiminnan ja talouden hallinnan teema-alueen ohella.

Narisen (2000) väitöskirjassa henkilöstöhallinnon tehtävät koettiin tärkeiksi, mutta niitä tärkeämpinä pidettiin työnjohtotehtäviä sekä yhteistyö- ja kehittämistehtäviä. Tässä tutkimuksessa tulos oli vastaavanlainen, mutta myös strategiat ja hallinnolliset linjaukset nousivat tärkeämmäksi teema-alueeksi. Pitää kuitenkin muistaa, että tässä tutkimuksessa teema-alueita ja niihin sisältyviä asioita arvioitiin sen mukaan, kuinka tärkeiksi koettiin niiden perehdyttäminen uudelle osastonhoitajalle. Narisen tutkimuksessa teema-alueita arvioitiin sen mukaan, kuinka tärkeinä niitä pidettiin osastonhoitajan työtehtävissä.

Muita lähiesimiehen perehdyttämiseen liittyviä tekijöitä ja tehtäviä pidettiin tutkimuksessa kuudenneksi tärkeimpänä perehdytettävänä teema-alueena 90,1 %:lla. Tarkasteltaessa, mitkä teema-alueen tekijät keräsivät eniten ”erittäin tärkeä” -vastauksia, tärkeimpiä tekijöitä olivat toiminta hätätilanteissa, tietojärjestelmien hallinta, verkostoituminen, yhteistyö muiden palveluyksiköiden kanssa ja lääkehuollon järjestäminen. Vähiten ”erittäin tärkeä” -vastauksia keränneistä tekijöistä erottuivat PR-toiminta, luottamusmiesorganisaatio ja opiskelijaohjauksen koordinointi. Tutkimuksessa yhden osastonhoitajan mielestä perehdyttämisessä olisi panostettava siihen, mitä asioita työntekijöiltä vaaditaan. Tämä on tärkeää, koska uudet työntekijät ovat usein epävarmoja heihin kohdistuvista odotuksista (Dellesega, Gabbay, Durdock & Martinez-King 2009; Pattersson, Bayley, Burnell & Rhoads 2010, 203–211).

Tutkimuksessa kysyttiin osastonhoitajilta myös siitä, mikä olisi sopiva perehdyttämisen kesto kuukausissa osastonhoitajan työtehtävissä aloittavalla työntekijällä. Suurin osa (84 %) vastaajista oli sitä mieltä, että sopiva perehdyttämisen kesto olisi kolme kuukautta tai vähemmän. Vastausten keskiarvo oli 2,5 kuukautta. Voidaan todeta, että tutkimuksessa suurin osa vastaajista piti sopivaa perehdyttämisyksikön pituutta lyhyempänä kuin koeaikaa. Kirjallisuudessa perehdyttämisyksikön kesto on lyhyimmillään yleensä sama kuin koeajan pituus (Hyppänen 2013; Kjelin ym. 2013). Yksi osastonhoitaja ehdotti, että aktiivinen perehdyttämisyksikö voi kestää noin kaksi viikkoa. Tuolloin perehdytettävä voisi kulkea osastonhoitajan mukana ja tehdä töitä yhdessä. Tämän jälkeen olisi mentorointia ja sivusta tapahtuvaa perehdyttämistä kuukauden verran.

Tutkimukseen vastanneista osastonhoitajista moni oli jäänyt ilman perehdyttämistä tai saanut puutteellisen perehdyttämisen. He pitävät perehdyttämistä erittäin tärkeänä, ja heidän mielestään KYSillä perehdyttäminen pitäisi olla suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa. Osastonhoitajat haluavat myös yhtenäisen työnkuvan määrittelyn osastonhoitajan sekä apulaisosastonhoitajan

työtehtäviin. Perehdyttämistä varten pitäisi olla selkeät ohjeet sekä nimetyt henkilöt, jotka toimivat perehdyttäjinä. Osastonhoitajat myös näkevät kirjallisen ja yhtenäisen perehdyttämisohjelman tarpeellisena KYSillä. Perehdyttämisohjelma on todettu toimivaksi osaksi perehdyttämistä myös Giacalonen (2009) tieteellisessä artikkelissa. Osastonhoitajan työssä suoriutuminen voi vaikuttaa välillisesti hoitotyön laatuun. Hoitotyössä tärkein tavoite on taata potilaille turvallinen ja korkealaatuinen hoito (Rush, Adamack, Janke & Ghement 2015). Siksi myös osastonhoitajan perehdyttäminen on hoidon kannalta tärkeää, ja sitä tulee tutkijan mielestä kehittää.

Tutkija on oppinut paljon esimiestyöstä ja perehdyttämisestä opinnäytetyön laadinnan aikana. Opinnäytetyön teoriapohja on laaja ja mielenkiintoinen. Hoitotyön lähiesimiehelle kuuluu huomattavan suuri määrä erilaisia työtehtäviä, jotka ovat selkeytyneet opinnäytetyötä laadittaessa. Nyt tutkija tietää, millaisia konkreettisia ominaisuuksia ja mitä osaamista lähiesimiestehtävissä vaaditaan. Tutkija on oppinut paljon henkilöstöjohtamisesta erityisesti opinnäytetyön teoriaosasta sekä tutkimuskyselyn avointen kysymysten vastauksista.

Opinnäytetyön aikana perehdyttämisprosessi on selkeytynyt, ja tutkija ymmärtää, millaisia asioita perehdyttämisessä tulee huomioida. Perehdyttämisen pitää olla ennen kaikkea suunnitelmallista. Tutkija kokee perehdyttämisen erittäin tärkeäksi uudessa työtehtävässä aloittavan työntekijän näkökulmasta ja osaa jatkossa itsekin sitä vaatia työtehtävissään. Opinnäytetyön laadinta on antanut myös hyvät valmiudet perehdyttäjänä toimimiseen ja vahvistanut johtamistaitoja. Tutkija uskoo saaneensa riittävän teoreettisen pohjan hoitotyön lähiesimiehen työtehtävässä aloittamiseen.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla lähiesimiehen perehdyttämisen tason tutkiminen KYSillä. Tutkimus voitaisiin tehdä sen jälkeen, kun KYS on tämän opinnäytetyön pohjalta laatinut perehdyttämisohjelman, ja se on ollut käytössä perehdyttämisessä.

7.2 Tutkimustulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella, koska tutkimuksessa voi olla virheitä (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2015, 338). Tutkimuksen virheet voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. Virheisiin voivat vaikuttaa tutkittava aineisto tai tutkija itse. Tutkimuksen lopputuloksen kannalta suurin virhelähde on tutkijan tekemät valinnat. (Kananen 2015, 338.) Tutkimuksen vaihtelevuuden takia tutkimuksissa arvioidaan sen luotettavuutta, jonka arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja, kuten reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Se tarkoittaa sitä, että mikäli mittaus suoritettaisiin saman henkilön kohdalla uudestaan tutkijasta riippumatta, tutkimustulos on sama. (Hirsjärvi 2009, 231; Kananen 2015, 349; Valli 2015, 139; Vilka 2007, 161.) Mitä vähemmän sattuma on vaikuttanut tutkimustuloksiin, sitä luotettavampi reliabiliteetti on. Mittareiden oikea valinta ja niiden soveltuvuus kyseisen mittaustuloksen mittaamiseen lisää luotettavuutta. (Valli 2015, 139.)

Toinen tutkimuksen luotettavuutta arvioiva käsite on validiteetti, joka tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Ensisijaisesti kyselytutkimuksessa siihen vaikuttaa se, miten onnistuneita kysymykset ovat, eli saadaanko niiden avulla ratkaisuja tutkimusongelmiin. (Heikkilä 2014, 177; Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tämän opinnäytetyön tutkimukseen vastasi 25 KYSin osastonhoitajaa. Otoksoon tulisi olla vähintään 100, kun kohderyhmä on suppea ja tuloksia tarkastellaan kokonaistasolla (Heikkilä 2014, 43). Tässä tutkimuksessa keskityttiin hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämisen keskeisimpään sisältöön pelkästään KYSillä. Tutkija, opinnäytetyönohjaaja sekä toimeksiantaja uskoivat, että sisällyttämällä tutkimukseen vain KYSin osastonhoitajia, saataisiin perehdyttämisen keskeisin sisältö parhaiten selville nimen omaan uusia KYSin osastonhoitajan työtehtävissä aloittavia työntekijöitä ajatellen. Uudet osastonhoitajat tulevat todennäköisesti aloittamaan lähes vastaavanlaisessa työtehtävissä kuin nykyiset osastonhoitajat. Vaikka ohjeellinen otoksoon vähimmäismäärä ei täyty, antaa tutkimus joka tapauksessa viitteitä ja ajatuksia KYSin osastonhoitajille kohdennetun perehdyttämisohjelman laadintaan. Virhemarginaalia ei tässä tutkimuksessa ole määriteltä, ja tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa-antavina.

Tutkimuksen luotettavuudella voi olla myös heikentäviä tekijöitä, kuten satunnaisvirheet. Niitä voivat aiheuttaa esimerkiksi se, että vastaaja ymmärtää kysytyn asian eri tavalla kuin tutkija on tarkoittanut. Tutkija taas voi tehdä virheitä vastausten tallentamisvaiheessa. Tutkimuksen tavoitteiden kannalta virheiden vaikuttavuus ei kuitenkaan ole kovin suuri, koska tutkija ottaa kantaa tutkimuksensa ilmeisiin satunnaisvirheisiin. (Vilka 2007, 162.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan ainoastaan arvioida, eikä sitä voida laskelmien avulla osoittaa. Tutkija on tämän tutkimuksen aikana noudattanut huolellisuutta ja hyvää tieteellistä käytäntöä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimukseen vastanneet osastonhoitajat olivat kokeneita, sillä 76 % heistä oli työskennellyt työuransa aikana yli neljän vuoden ajan osastonhoitajan työtehtävissä. Osastonhoitajat olivat myös varsin korkeasti koulutettuja. Maisteri tai YAMK-tason koulutuksen oli suorittanut 60 % vastaajista. Tutkijan mielestä vastaajien työkokemus ja koulutus olivat riittäviä vastausten luotettavuuden kannalta.

Tutkimukseen vastanneista osastonhoitajista hieman yli puolet (54,2 %) eivät olleet saaneet perehdyttämistä nykyiseen osastonhoitajan työtehtävään huolimatta lainsäädännön työnantajalle kohdistamasta perehdyttämisveloitteesta. Tutkija uskoo, että heikkotasaisen perehdyttämisen saaneet osastonhoitajat osaavat arvioida, mitkä asiat ovat tärkeitä perehdyttämisen kannalta. He ovat joutuneet hankkimaan työtehtävissä tarvittavia tietoja ja taitoja muilla tavoin kuin perehdyttämisen kautta.

7.3 Tutkimuksen eettisyys

Ammatillista toimintaa ja tutkimusta ohjaa ensisijaisesti käytännön hyöty. Työelämälähtöinen tutkimus on parhaimmillaan eri toimi- ja ammattialojen sekä niiden sidosryhmien toiminta- ja ajattelutapoja sekä yhteistoimintaa edistävää. Työelämässä se tuottaa uusia ideoita, näkökulmia ja käsitteitä sekä auttaa näkemään asioita uudella tavalla. (Vilkkä 2005, 34.) Tämä tutkimus on työelämälähtöinen ja sen tarkoituksena on tuottaa hyödyllistä tietoa KYSille lähiesimiesten perehdyttämisen kehittämistä varten.

Tutkimuksen tekeminen perustuu osaltaan tutkimuseetiikkaan, eli tutkija on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Se tarkoittaa tutkijoiden eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien ja tutkimusmenetelmien noudattamista. Tutkimuseetiikka pitää sisällään yleisesti sovittuja pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen, rahoittajiin, toimeksiantajiin ja suureen yleisöön. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että tutkija käyttää tutkimuksessaan sellaisia tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. (Kuula 2006, 34-35; Vilkkä 2005, 29-30.)

Hyvä tieteellinen käytäntö tiedonhankinnassa tarkoittaa, että tutkijan tiedonhankinta perustuu oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen, muihin asianmukaisiin tietolähteisiin kuten ammattikirjallisuuteen, havaintoihin ja oman tutkimuksensa analysointiin. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkijan on toimittava vilpittömästi ja rehellisesti toisia tutkijoita kohtaan, eli tutkijan tulee kunnioittaa muiden tutkijoiden saavutuksia ja työtä. Tämä huomioidaan omassa työssä muun muassa tarkoilla lähdeviittauksilla tekstissä sekä esittämällä omat ja toisten tutkijoiden tulokset yksiselitteisesti oikealla tavalla. Tutkija osoittaa hyvän tieteellisen käytännön mukaan tehdyllä tutkimuksellaan sekä tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan että tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Hyvän tieteellisen käytännön edellytyksenä on, että tutkimus on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu laadukkaasti. (Kuula 2006, 34-35; Vilkkä 2005, 29-30.)

Tutkimuksen lähtökohtana tulee olla ihmisarvon kunnioittaminen. Kun ihmisillä on mahdollisuus päättää tutkimukseen osallistumisesta, kunnioitetaan ihmisen itsemääräämisoikeutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 25.) Tutkimuksessa on noudatettava myös hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen avoimuutta ja kontrolloitavuutta, mutta esimerkiksi tutkittavien tai toimeksiantajan nimiä ei saa mainita tutkimustekstissä ilman asianmukaista lupaa. (Vilkkä 2005, 33.)

Ennen tutkimuksen aloittamista tutkimuseetiikka velvoittaa kirjaamaan kaikkien hyväksymällä tavalla tutkimuksen osapuolten asemat, oikeudet, vastuut ja velvollisuudet. Tutkimushankkeessa pitää noudattaa tutkimuseetiikan mukaan hyvää hallintokäytäntöä sekä henkilöstö- ja taloushallintoa. Tutkimustulosten omistajuutta koskevat kysymykset on sovittava, ja nykypäivänä ne usein sovitaan kirjallisesti. Tutkimushankkeessa osapuolina toimivat yhä useammin organisaatiot, yritykset, yhteisöt tai instituutit. (Kuula 2006, 35; Vilkkä 2005, 34.) Tutkimuseetiikan mukaan myös tutkimusaineistojen säilymistä koskevat kysymykset on ratkaistava. Tutkimuksen säilymistä varmistamisesta vastuu on tutkimusryhmällä. Vaatimus koskee muun muassa tutkittavien anonymiteettiä ja huolehtimista siitä, että tutkimusaineisto ei joudu väärin käsiin. (Vilkkä 2005, 35.)

Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksella, jossa vastaajien henkilöllisyys pysyy salattuna. Aineisto on Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksen palvelimella, johon on pääsy internetin kautta. Aineiston avaaminen vaatii käyttäjätunnuksen ja salasanan, jotka ovat vain tutkijan tiedossa. Aineisto ei näin ollen joudu väriin käsiin myöhemmin. On kuitenkin muistettava, että tutkija ei ole vastuussa Webropol-kysely- ja tiedonkeruusovelluksen palvelimien tietoturvasta, vaan siitä huolehtivat sovelluksen parissa työskentelevät henkilöt.

LÄHTEET

- AIRU, Leena 2006. Strateginen osaamisen johtaminen terveydenhuollossa lähiesimiesten näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. [viitattu 2016-01-06]. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93538/gradu01089.pdf?sequence=1>
- BAXTER, Pamela Elisabeth 2010. Providing orientation programs to new graduate nurses. Points to consider. *Journal for Nurses in Staff Development* 26(4), 12–17.
- BOWERS, Bendi, BENNETT, Sandra, SCHNEIDER, Sharon & BRUNNER, Barbie 2009. A new approach to orientation. Professional entry into practice. *Journal for Nurses in Staff Development* 25(3), 14–18.
- CABLE, Daniel & GINO, Francesca & STAATS, Bradley 2013. Reinventing Employee Onboarding. *MITSloan Management Review* 54(3), 23–28.
- DALL ´AGNOL, Clarice, MOURA, Gisela, MAGALHÄES, Ana, FALK, Maria, RIBOULDI, Caren & OLIVEIRA, Andreia 2013. Motivations, contradictions and ambiguities in the leadership of nurses in management positions in a university hospital. *Revista Latino-Americana de Enfermagem* 21(5) 1172-1178. Saatavissa: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v21n5/0104-1169-rlae-21-05-1172.pdf>.
- DAVIS, Valerie & KLEINER, Brian 2001. How to orient employees into new positions successfully. *Management Research News* 24(1/2), 43–49.
- DELLESEGA, Cheryl, GABBAY, Robert, DURDOCK, Kendra & MARTINEZ-KING, Nancy 2009. An exploratory study of the orientation needs of experienced nurses. *The Journal of Continuing Education in Nursing* 40(7), 311–316.
- ERÄMETSÄ, Timo 2009. Teoriasta todeksi – Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.
- FRIEDMAN, Isabel, COOPER, Alan, CLICK, Elizabeth & FITZPATRIC, Joyce 2011. Specialized new graduate RN critical care orientation: Retention and financial impact. *Nursing Economics* 29 (1), 7–14.
- GIACALONE, Katharine 2009. Making new employees successful in any economy. *Training & Development* 63(6), 37–39.
- HEIKKA, Helena 2008. Sosiaali- ja terveystoimintajohdon työn sisältö ja kompetenssit. D 968. [viitattu 2016-01-06]. Oulun yliopisto. Saatavissa: <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514287886/isbn9789514287886.pdf>

HEIKKILÄ, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Verkkomateriaali. [viitattu 2016-02-19]. Saatavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/6.WEBROPOL/Webropol-kysely.pdf>

HEINO, Helinä 2010. Muutoksen johtaminen terveydenhuollossa lähijohdon näkökulmasta [verkkojulkaisu]. Pro gradu -tutkielma [viitattu 2015-12-06]. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110081/urn_nbn_fi_uef-20110081.pdf

HEISKANEN, Ari & NIEMI Antti 2010. Mustavalkoinen totuus terveydenhuollon johtamisesta. Helsinki: Talentum.

HEISKANEN, Markku 2010. Numeroiden lukeminen ja ymmärtäminen. Teoksessa HURTIG, Johanna, LAITINEN, Merja, ULJAS-RAUTIO, Katriina (toim.) Ajattele itse! Tutkimuksellisen lukutaidon perusteet. Juva: Bookwell Oy

HELSILÄ, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

HIETAMÄKI, Marja 2015-12-08. Kuopion yliopistollisen sairaalan linjauksia osastonhoitajan ja ylempään hoitotyön johdon osalta vuodelta 2006 [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Tiina Vesterinen.

HIETAMÄKI, Marja 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Väitöskirja [viitattu 2016-02-12]. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1219-0/urn_isbn_978-952-61-1219-0.pdf

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

HOKKANEN, Simo, MÄKELÄ, Tapio & TAATILA, Vesa 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY.

HONKALAMPI, Tarja 2009. Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn näkemyksiä sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Tehyn julkaisusarja F: 2/2009. [viitattu 2016-02-23]. Saatavissa: <https://www.tehy.fi/@Bin/45463/Johtaminen+avainasemassa.pdf>.

HONKANIEMI, Laura, JUNNILA, Kirsi, OLLILA, Juhani, POSKIPARTA, Hanna, RINTALA-RASMUS, Anita & SANBERG, Juha 2007. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

HUTTUNEN, Päivi 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa [verkkojulkaisu]. Pro gradu -tutkielma [viitattu 2016-01-17]. Itä-Suomen yliopisto. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130793/urn_nbn_fi_uef-20130793.pdf

HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

IKOLA-NORRBACKA, Rinna 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Acta Wasaensia no 222 [verkkajulkaisu]. Väitöskirja [viitattu 2015-12-04]. Vaasan yliopisto. Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf

ILOLA, Kirsi 2015. Hoitotyön lähijohtajien työajanhallinnan kehittäminen. Opinnäytetyö. [viitattu 2016-07-21]. Centria ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98628/KIRSIN%20OPPARI%20pdf.pdf?sequence=1>

ISOSAARI, Ulla 2006. Vallankäyttö terveydenhuollon yksiköissä: Lähijohtaminen organisaation valtajärjestelmän näkökulmasta. Premissi 2(1), 45–50.

IRWIN, Leanne 2011. Creating a strong first impression. Human Resources Magazine, December 2011/January 2012 16(5), 14–15.

JÄRVINEN, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

JUUTI, Pauli & ROVIO, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.

JUUTI, Pauli & VUORELA, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

KAISTILA, Maijaliisa 2016. Hyvä esimiestyö [verkkajulkaisu]. [viitattu 2016-08-21]. Saatavissa: http://ttk.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf.

KANANEN, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANGAS, Pirkko & HÄMÄLÄINEN, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

KANSTE, Outi 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Väitöskirja. [viitattu 2016-03-23] Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9514276485.pdf>.

KARINIEMI, Tuomi 2015. ESIMIES.INFO [verkkajulkaisu]. [viitattu 2015-11-14]. Linjassa Oy. Saatavissa: <http://esimies.info/Esimiehen-rooli.php>

KARJALAINEN, Tommi 2004. Esimiesten käsityksiä työssään vaadittavista taidoista. Esimiestaitojen tärkeys, hallinta ja kehitystarpeet. Pro gradu -tutkielma [viitattu 2016-02-12]. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/19902/esimiest.pdf?sequence=1>

KJELIN, Eija & KUUSISTO, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

KOTTER, John Paul 2012. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press.

KUPIAS, Päivi & PELTOLA, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Palmenia Oy
Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

KUULA, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

KUULA, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

LAHTI, Tuula 2007. Sairaanhoidajien työhön perehdyttäminen [verkkajulkaisu]. Pro gradu -tutkielma [viitattu 2016-01-02]. Tampereen yliopisto. Saatavissa:
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77984/gradu01898.pdf?sequence=1>

LAKI YHTEISTOIMINNASTA YRITYKSISSÄ (334/2007). Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2016-08-21].
Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

LAKI24.FI 2016. Työsopimuslaki:Työntekijöiden syrjintä [verkkajulkaisu]. [viitattu 2016-08-21].
Saatavissa: <http://www.laki24.fi/tyvi-tyonantajanvelvollisuudet-tyosopimuslakisyrynta/>

LEOPOLD, John, LYNETTE, Harris & WATSON, Tony 2005. The Strategic Managing of Human Resources. London: Pearson Education Limited.

LEPISTÖ, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki:Työturvallisuuskeskus.

LEPPÄNEN, Anri 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohtajien kuvaamana. Pro gradu -tutkielma [viitattu 2016-02-12]. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta / Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio.
Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20110037/urn_nbn_fi_uef-20110037.pdf

LUMIJÄRVI, Ismo 2006. Strateginen henkilöstöraportointi. Teoksessa Timo Suurnäkki (toim.)
Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työ
hyvinvointi – kirjoituksia arvioinnista ja kehittämisestä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

MCNEILL, Jane 2012. Onboarding and induction. Keeping Good Companies 64(11), 687–689.

MIETTINEN, Merja 2005. Terveystieteiden innovatiivisuuden esteitä, kannusteita ja mahdollisuuksia. Teoksessa VUORI, Jari (toim.). 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden ja terveydenhuollon yksiköissä. Helsinki: WSOY.

MOISALO, Veli-Pekka 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Veli-Pekka Moisio ja Infor Oy.

MORIN, Karen & ASHTON, Kathleen 2004. Research on faculty orientation programs: Guidelines and directions for nurse educators. *Journal of Professional Nursing* 20(4), 239–250.

MÄKI, Tiina, LIEDENPOHJA, Anna-Maija & PARIKKA, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet – Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.

NARINEN, Arja 2000. Terveystieteiden osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä [verkkajulkaisu]. Väitöskirja [viitattu 2015-12-06]. Helsingin yliopisto. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/22506/terveyde.pdf?sequence=2>

NIKKILÄ, Juhani & PAASIVAARA, Leena 2007. Arjen johtajuus – Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki: Suomen Sairaanhoitajaliitto ry.

NIKULA, Merja 2011. Kehittämishanke työyhteisö-, alais- ja esimiestäidoista. Kansalais- ja aluelähtöinen sosiaalialan käytäntöjen kehittäminen. YAMK Sosiaalialan koulutusohjelman opinnäytetyö [viitattu 2016-02-12]. Kemi – Tornion ammattikorkeakoulu. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32372/Merja_Nikula.pdf?sequence=1

OULUN YLIOPISTO [verkkosivut]. [viitattu 2016-01-28]. Saatavissa: <http://www oulu.fi/th/node/25241>

PATTERSON, Barbara, BAYLEY, Elizabeth, BURNELL, Krista & RHOADS, Jan 2010. Orientation to emergency nursing: perceptions of new graduate nurses. *Journal of Emergency Nursing* 36(3), 203–211.

PENTIKÄINEN, Markku 2009. Ensiastelees esimiehenä. Helsinki: WSOY.

PENTTINEN, Aulikki & MÄNTYNEN, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus.

PIILI, Marjut 2006. Esimiestyön avaimet -Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

POHJOIS-SAVON SAIRAANHOITOPiIRI 2014. Hoitotyön johtajien työntutkimus [verkkajulkaisu]. [viitattu 2015-12-20]. Saatavissa: <https://www.pssh.fi/documents/11427/80960/Hoitoty%C3%B6n+katsaus.pdf/b878d5a7-6379-4768-843f-cf8458df8e8f>

- RAGSDALE, Mary Alice & MUELLER, John 2005. Plan, do, study, act model to improve an Orientation program. *Journal of Nursing Care Quality* 20 (3), 268–272.
- RAUP, Glenn 2008. The Impact of ED Nurse Manager Leadership Style on Staff Nurse Turnover and Patient Satisfaction in Academic Health Center Hospitals. *Journal of Emergency Nursing* 34(5), 403–409.
- REIKKO, Kai, SALONEN, Kari & UUSITALO, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä – Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- ROCCHETTI, Rick 2006. Doing it right the first time: orientation and community building. *Employment Relations Today (Wiley)* 32(4), 41–47.
- ROSSO, Anne 2014. Training new employees. *Collector* 79(11), 52.
- RUSH, Kathy, ADAMACK, Monica, JANKE, Robert & GHEMENT, Isabella 2015. Orientation and transition programme component predictors of new graduate workplace integration. *Journal of Nursing Management* 23(2), 143–155.
- SAARANEN-KAUPPINEN, Anita & PUUSNIEKKA, Anna 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV –Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampereen yliopisto. [viitattu 2016-08-20]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf.
- SAARINEN, Mauri 2013. Työsuhdeasioiden käsikirja I. Helsinki: WSOY.
- SAIRAAHOITAJIEN KOULUTUSSÄÄTIÖ 2004. Hoitotyön johtaminen ja johtamiskoulutus. Ehdotus hoitotyön johtamiskoulutukseksi. Helsinki: Sairaanhoitajien koulutussäätiö.
- SALMINEN, Jari 2011. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum.
- SANDERS, Andrew & KLEINER, Brian 2002. Orienting employees into new positions successfully. *Management Research News* 25(3), 82–89.
- SCHMITT, Madeline 2001. Collaboration improves the quality of care: methodological challenges and evidence from US health care research. *Journal of Interprofessional Care* 15(1): 47–66.
- SCOBLE, Kathleen B. & RUSSEL, Gail 2003. Vision 2020: Part 1. Profile of the future nurse leader. *Journal of Nursing Administration* 33(6), 324–330.
- SHARMA, Payal & KIRKMAN, Bradley 2015. Leveraging leaders: a literature review and future lines of inquiry for empowering leadership research. *Group & Organization Management* 40(2), 193–237.

SIMOILA, Riitta, KANGAS, Riitta & RANTA, Jouko 1999. Hoitotyötä johtamaan. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

SINISAMMAL, Janne, BELT, Pekka, AUTIO, Tommi, HÄRKÖNEN, Janne & MÖTTÖNEN, Matti 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. *Premissi* 4/2011, 28–35.

SUONSIVU, Kaija 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: Unipress.

SURAKKA, Tarja & LAINE, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

SURAKKA, Tiina, KIIKKALA, Irma, LAHTI, Tuula, LAHTINEN, Heleena & RANTALA Tuula 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

TELARANTA, Seija 1999. Esimiestyö terveydenhuollossa. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

TOIMIHENKILÖLIITTO ERTO 2016. Työlainsäädäntö [verkkajulkaisu]. [viitattu 2016-08-21]. Saatavissa: <https://www.erto.fi/tyosuhteopas/tyosuhteen-ehdot/16342-tyolainsaadaentoe>

TYÖSOPIMUSLAKI (55/2001). Finlex. Lainsäädäntö. [viitattu 2016-08-21]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

TYÖTERVEYSLAITOS 2015. Johtaminen ja esimiestyö [verkkajulkaisu]. [viitattu 2015-11-29]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx

UDOD, Sonia & CARE, W. Dean 2012. "Walking a tight rope": an investigation of nurse managers' work stressors and coping experiences. *Journal of Research in Nursing* 18(1), 67–79.

UPENIEKS, Valda 2003. The Interralationship of organizational characteristics of Magnet Hospitals, Nursin Leadership, and Nursing Job Satisfaction. *Health Care Manager* 22(2), 83–98.

VALLI, Raimo 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Juva: Bookwell Oy.

VIITALA, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen –Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

VIITANEN, Elina & LEHTO, Juhani 2005. Lähijohtaminen ja -johtajuus: uusi johtamisympäristö kulttuuriperinteen muokkaajana. Teoksessa VUORI, Jari (toim.). 2005. Terveys ja johtaminen. *Terveyshallintotiede terveydenhuollon yksiköissä*. Helsinki: WSOY

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

VILKKA, Hanna 2007. Tutki ja mittaa –Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

VUORI, Jari 2005. Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY.

VÄLIMÄKI, Raija 1998. Osastonhoitajan käsikirja. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

WILKSMAN, Kaarina & KANSTE, Outi 2014. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Sairaanhoidaja-lehti [digilehti]. [viitattu 2016-01-10]. Saatavissa:
<https://sairaanhoitajat.fi/artikkeli/johtamisen-haasteet-osastonhoitajan-tyossa/>

WONG, Carol & CUMMINGS, Greta 2007. The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of Nursing Management* 15(5), 508–521.

ÖSTERBERG, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Nro 2 / 2016

Hakemuksen käsittely on kuvattu hallinnollisessa ohjeessa "Opiskelijoiden opinnäytetyöt KYSissä". Hakemukseen liitetään opinnäytetyön suunnitelma aineistonkeruulomakkeineen, saatteineen ja rahoitussuunnitelma.

HAKIJA

Opinnäytetyön tekijä(t)

Tiina Vesterinen

Oah. 22.3.16

Kanavaharjankatu 17 E 25, 70840 Kuopio, 050-3511798,
tiina.m.vesterinen@edu.savonia.fi

Nimi

Osoite, puh, s-posti

Nimi

Osoite, puh, s-posti

Nimi

Osoite, puh, s-posti

Opiskelupaikka AMK mikä _____ muu mikä _____

Suoritettava tutkinto

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen- ja kehittämisen koulutusohjelma, Sairaanhoitaja, YAMK

OPINNÄYTETYÖOpinnäytetyön nimi HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

Opinnäytetyön lyhyt kuvaus (mm. tutkimuksen tarkoitus, kohderyhmä ja tutkimusmenetelmät) sekä julkaisusuunnitelma (maksimissaan 300 sanaa)

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämisen keskeisin sisältö. Saadun tiedon perusteella on tavoite kehittää KYSissä hoitotyön lähiesimiesten perehdyttämistä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään Kuopion yliopistollisen sairaalan esimiesten perehtymisohjelman kehittämisessä. Tutkimukseen otetaan mukaan hoitotyön osastonhoitajat. Kysely tehdään sähköpostikyselynä webropol – ohjelmalla keväällä 2016. Tutkimustyön menetelmänä tutkija käyttää määrällistä (kvantitatiivista) menetelmää kyselylomakkeella, jota täydennetään muutamalla tarkentavalla avoimella kysymyksellä

Opinnäytetyö on amk-tutkinto muu, mikä _____

Opinnäytetyön kokonaisaikataulu

1.10.2015-31.7.2016

Aikataulu KYSissä

21.3.-~~10.4.~~2016

30.

Kustannukset

 Arvio KYSille koituvista kustannuksista _____ €

Tarkempi kustannuserittely esitettävä erillisellä liitteellä.

 Ei aiheuta kustannuksia KYSille

Tutkimuseettisen toimikunnan lausunto

annettu käsittelyssä ei ole haettu

Toimikunta _____ Lausunto nro _____ pvm _____

Johtajaylilääkärin lupa rekisteritutkimuksia varten

pvm _____

annettu käsittelyssä ei ole haettu

Henkilöstöjohtajan puolto henkilökuntaa koskevia opinnäytetöitä varten

pvm

annettu käsittelyssä ei ole haettu

Opinnäytetyön tuotoksen käyttöoikeus luovutetaan KYSille

kyllä ei

ALLEKIRJOITUS JA SITOUMUS

Allekirjoittaneet opinnäytetyöntekijät sitoutuvat noudattamaan palveluyksikön esimiesten antamia ohjeita, sairaalan yleisiä sääntöjä sekä salassapito- ja vaitiolovelvollisuutta ja lähettämään valmiin opinnäytetyön yksikköön, jossa tutkimus on tehty, sekä luvan myöntäjälle.

15 / 3 2016

Tiina Vesterinen

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Tiina Vesterinen

Nimen selvennys

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Opinnäytetyöntekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

OPINNÄYTETYÖN OHJAAJAT

Marja Hietämäki

Ohjaajan allekirjoitus

Marja Hietämäki

Nimen selvennys

Osoite, puhelin, s-posti

Sirkka-Liisa Halimaa

Ohjaajan allekirjoitus

Sirkka-Liisa Halimaa, opettaja

Nimen selvennys

Osoite, puhelin, s-posti

PÄÄTÖS

Myönnän tutkimusluvan

Palveluyksikön / -alueen ylihoitajan päätös nro

223 2016

2/16
Kirsi Leivonen
Allekirjoitus

KIRSI LEIVONEN

Nimen selvennys

KUOPION YLIOPISTOLLINEN SAIRAALA
Kliniset hoitopalvelut
Palvelualueyhtiö Kirsi Leivonen

YHTEYSHENKILÖ KYSISSÄ (Palveluyksikön /-alueen ylihoitaja)

Marja Hietamäki

Nimi

rekrytointi

Työyksikkö

S-posti

Puhelin

LIITTEET

- Opinnäytetyön suunnitelma 11 sivua
 Rahoitussuunnitelma _____ sivua
 Muita liitteitä 6 sivua

Opinnäytetyön ohjaussopimus _____

LIITE 2. KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE

Hyvä osastonhoitaja

Toimin sairaanhoitajana KYSin neurologian osastolla ja opiskelen tällä hetkellä Savonia ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa sosiaali- ja terveydenhuollon kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Pyytäisin teitä ystävällisesti vastaamaan oheisen linkin kautta kyselyyn, joka liittyy opinnäytetyöhöni. Kyselyn avulla kartoitetaan, mitkä asiat ovat keskeisiä uuden osastonhoitajan perehdytyksessä teidän näkökulmastanne.

Kysely on määrällinen tutkimus ja se toteutetaan webropol -ohjelmalla. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään nimettöminä luottamuksellisesti. Tutkimuksen tekemiseen on myönnetty asianmukainen lupa. Kyselyn vastausaika on kaksi viikkoa (**20.4.2016 asti**). Kysymyksiin vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia.

Vastauksenne ovat erittäin tärkeitä, sillä opinnäytetyöni tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään KYSillä kehitettäessä esimiesten perehdyttämistä.

Linkki kyselyyn:

<https://www.webpolsurveys.com/T/D6AD6107A90D4C36.par>

Ystävällisin terveisin

Tiina Vesterinen

Savonia Yamk, sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tiina.Vesterinen@xxx.xxxxxx.xx tai tiina.vesterinen@xxxx.xx

puh. xxxxxxxxxx



HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

VASTAAJAN TAUSTATIEDOT

Valitse sopivin vaihtoehto tai kirjoita vastauksesi sille varattuun tilaan.

1. Ammatillinen koulutukseni

- Maisteri-tason tutkinto
- YAMK-tason tutkinto
- AMK/opisto-tason tutkinto
- Jokin muu koulutus, mikä?

2. Työkokemukseni vuosissa osastonhoitajan työtehtävissä koko työurani aikana

- 0-2
- 2-4
- 4-7
- 7-10
- > 10

3. Perehdyttämisen kesto kuukausissa nykyisessä osastonhoitajan työtehtävissäni

- 0 (Perehdytystä ei ole järjestetty lainkaan)
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- >18

Seuraava -->

HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

4. LÄHIESIMIEHEN PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Alle on listattu lähiesimiehen perehdyttämisprosessiin liittyviä asioita. Kuinka tärkeinä pidät niitä osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdytyksessä? Valitse sopivin vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat

- 1- Ei lainkaan tärkeä
- 2- Vain vähän tärkeä
- 3- Melko tärkeä
- 4- Erittäin tärkeä

	Ei lainkaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Nimetty perehdyttäjä	Jn	Jn	Jn	Jn
Työyksikön esittely	Jn	Jn	Jn	Jn
Tutustuminen työympäristöön	Jn	Jn	Jn	Jn
Tutustuminen henkilöstöön	Jn	Jn	Jn	Jn
Tutustuminen henkilöstön työhön	Jn	Jn	Jn	Jn
Tutustuminen omaan esimieheen	Jn	Jn	Jn	Jn
Tavoitteellinen perehdyttämissuunnitelma	Jn	Jn	Jn	Jn
Mentorointisuhde kokeneemman esimiehen kanssa	Jn	Jn	Jn	Jn

5. Onko jotain muuta tärkeää liittyen perehdyttämisprosessiin?

HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

6. STRATEGIAT JA HALLINNOLLISET LINJAUKSET

Kuinka tärkeinä pidät strategioihin ja hallinnollisiin linjauksiin liittyviä asioita osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdytyksessä? Valitse sopivin vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat

- 1- Ei lainkaan tärkeä
- 2- Vain vähän tärkeä
- 3- Melko tärkeä
- 4- Erittäin tärkeä

	Ei lainkaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Organisaation esittely (toiminnan tavoite, rakenne)	Jn	Jn	Jn	Jn
Organisaation päästrategiat	Jn	Jn	Jn	Jn
Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset	Jn	Jn	Jn	Jn
Hallinnolliset delegoinnit ja ohjeet	Jn	Jn	Jn	Jn
Lähiesimiehen päätöksentekomenettely ja -vastuut	Jn	Jn	Jn	Jn
Palveluyksikköjohto ja johtoryhmätyöskentely	Jn	Jn	Jn	Jn
Palveluyksikön toimintaperiaatteet	Jn	Jn	Jn	Jn
Toiminnallisten muutosten suunnittelu, toteutus ja arviointi	Jn	Jn	Jn	Jn
Hoitotyön toimintasuunnitelma	Jn	Jn	Jn	Jn

7. Onko jotain muuta tärkeää liittyen strategioihin ja hallinnollisiin linjauksiin?



HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

8. HENKILÖSTÖRESURSSIEN JOHTAMINEN

Kuinka tärkeinä pidät henkilöstöresurssien johtamiseen liittyviä asioita osastonhoitajan työtehtävissä aloittavan työntekijän perehdytyksessä?
Valitse sopivin vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat

- 1- Ei lainkaan tärkeä
- 2- Vain vähän tärkeä
- 3- Melko tärkeä
- 4- Erittäin tärkeä

	Ei lainkaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Henkilöstön rekrytointiprosessin eri vaiheet ja vastuut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimuksiin liittyvät käytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden työntekijän perehdyttäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaika-asiat: työvuorosunnittelu ja -seuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisten hankinnan ja käytön periaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöasioiden suunnittelu ja päätösten tekeminen (vuosilomat, virka- ja työvapaat, sairaslomat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden työkyvyn kehittäminen ja ylläpitäminen (mm. aktiivisen tuen malli)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen (mm. kehityskeskustelut, koulutus, työkierto, mentorointi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön virkistystoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työturvallisuus ja työsuojelu (mm. tavoitteet ja sisältö, työsuojeluorganisaatio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn vaativuuden arviointi (TVA)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöä koskevien asioiden käsittely (mm. viestintä- ja kokouskäytännöt)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön kehittämistehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstövoimavarojen johtamista tukevat henkilöstöpalvelut (mm. työterveyshuolto)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Onko jotain muuta tärkeää liittyen henkilöstöresurssien johtamiseen?

<-- Edellinen

Seuraava -->



HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

10. TOIMINNAN JA TALOUDEN HALLINTA

Kuinka tärkeinä pidät toiminnan ja talouden hallintaan liittyviä asioita osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdytyksessä? Valitse sopivin vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat

- 1- Ei lainkaan tärkeä
- 2- Vain vähän tärkeä
- 3- Melko tärkeä
- 4- Erittäin tärkeä

	Ei lainkaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Talousarvion laadinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankintamenettelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskujen tarkistamis- ja hyväksymiskäytännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuukausittainen talousseuranta ja raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talouden seurantatiedon hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellisen tilanteen arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan suunnittelu ja organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan seuranta ja raportointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan seurantatiedon hyödyntäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan arviointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Onko jotain muuta tärkeää liittyen toiminnan- ja taloudenhallinnan perehdyttämiseen?

<-- Edellinen

Seuraava -->



HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

12. KEHITTÄMINEN JA LAADUNHALLINTA

Kuinka tärkeinä pidät kehittämiseen ja laadunhallintaan liittyviä asioita osastonhoitajan työtehtävässä aloittavan työntekijän perehdytyksessä? Valitse sopivin vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat

- 1- Ei lainkaan tärkeä
- 2- Vain vähän tärkeä
- 3- Melko tärkeä
- 4- Erittäin tärkeä

	Ei lainkaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Toimintajärjestelmä ja laatutyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminta- ja työohjeiden hallinta ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaaratapahtumien ilmoittaminen, käsittely ja raportointi (HaiPro)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämistyöryhmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisön yhteistyön ja työtyytyväisyyden -kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöisyyden kehittäminen (mm. asiakastyytyväisyys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Onko jotain muuta liittyen kehittämiseen ja laadunhallintaan?

<-- Edellinen

Seuraava -->

HOITOTYÖN LÄHIESIMIESTEN PEREHDYTTÄMISEN KESKEISIN SISÄLTÖ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

14. MUITA LÄHIESIMIEHEN PEREHDYTTÄMISEN OSA-ALUEITA

Kuinka tärkeinä pidät muita alle listattuja asioita osastonhoitajan työtehtävissä aloittavan työntekijän perehdytyksessä? Valitse sopivin vaihtoehto.

Vastausvaihtoehdot ovat

- 1- Ei lainkaan tärkeä
- 2- Vain vähän tärkeä
- 3- Melko tärkeä
- 4- Erittäin tärkeä

Ei lainkaan tärkeä Vain vähän tärkeä Melko tärkeä Erittäin tärkeä

	Ei lainkaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Toiminta hätätilanteissa	J:n	J:n	J:n	J:n
Luottamusmiesorganisaatio	J:n	J:n	J:n	J:n
Lääkehuollon järjestäminen	J:n	J:n	J:n	J:n
Yhteistyö Istekin kanssa	J:n	J:n	J:n	J:n
Yhteistyö Servican kanssa	J:n	J:n	J:n	J:n
Yhteistyö Sakupen kanssa	J:n	J:n	J:n	J:n
Tietojärjestelmien hallinta	J:n	J:n	J:n	J:n
Opiskelijaohjauksen koordinointi	J:n	J:n	J:n	J:n
Yhteistyö muiden palveluyksiköiden kanssa	J:n	J:n	J:n	J:n
Verkostoituminen	J:n	J:n	J:n	J:n
PR-toiminta kuten vierailijat	J:n	J:n	J:n	J:n

15. Onko joitain muita lähiesimiehelle perehdytettäviä tärkeitä asioita?

16. Mitä muuta haluaisit sanoa liittyen lähiesimiehien perehdyttämiseen?

	5
	6

17. Mikä voisi mielestäsi olla sopiva perehdyttämisen kesto kuukausissa osastonhoitajan työtehtävissä aloittavalla työntekijällä?

J:n 0 (ei perehdytystä
lainkaan)

J:n 1

J:n 2

J:n 3

J:n 4

J:n 5

J:n 6

J:n 7

J:n 8

J:n 9

J:n 10

J:n 11

J:n 12

J:n 13

J:n 14

J:n 15

J:n 16

J:n 17

J:n 18

J:n >18