

Hoivakodin johtajien perehdytyksen kehittäminen

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja (YAMK)

2023

Heidi Korhonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heidi Korhonen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 38	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Hoivakodin johtajien perehdytyksen kehittäminen		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidtaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysala		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Attendo Oy		
Tiivistelmä <p>Esihenkilön perehdytykseen panostaminen luo henkilölle tunteen, että hän tekee arvokasta ja merkityksellistä työtä. Perehdytyksen avulla saadaan aikaan tervetullut kokemukset.</p> <p>Sosiaali- ja terveysalalla vallitsee tällä hetkellä osaajapula, jonka vuoksi esihenkilöiden perehdytys on ensiarvoisen tärkeää. Perehdytys lisää työmotivaatiota ja hyvä perehdytys toimii myös kilpailuvalttina osaajien rekrytoinnissa. Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaan voidaan vaikuttaa hyvällä esihenkilötyöllä ja johtamisella. Onnistunut perehdytys auttaa esihenkilöä myös onnistumaan työssään.</p> <p>Tämän tutkimuksen toimeksiantajana toimii Attendo Oy. Opinnäytetyön tavoitteena on kohdeorganisaation perehdytysprosessin kehittyminen. Tutkimus toteutettiin määrällisenä kyselytutkimuksena.</p> <p>Aineisto kerättiin hoivakodin johtajille suunnatun kyselylomakkeen avulla. Aineisto analysoitiin havaintomatriisia hyödyntäen ja avointen kysymysten vastaukset teemotellen.</p> <p>Tutkimuksen tulokset ovat vain kohdeorganisaation käyttöön.</p>		
Asiasanat perehdytys, johtaminen, johtamisosaaminen		

Abstract

Author(s) Heidi Korhonen	Type of Publication Masters´s thesis	Published 2023
	Number of Pages 38	
Title of Publication Nursing home managers' experiences of orientation		
Degree, Field of Study Master´s Degree, Social and Health Care		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Attendo Oy		
Abstract <p>Investing in the induction of the supervisor creates a feeling for the person that he is doing valuable and meaningful work. With the help of orientation, a welcome experience is created.</p> <p>In the social and health sector, there is currently a shortage of experts, which is why the training of supervisors is of paramount importance. Orientation increases work motivation and a good orientation also serves as a competitive advantage in the recruitment of experts. The attraction and holding power of the social and health sector can be influenced by good supervisor work and management. A successful orientation also helps the supervisor to succeed in her job.</p> <p>The client of this study is Attendo Oy. The goal of the thesis is the development of the orientation process of the target organization. The research was carried out as a quantitative survey.</p> <p>The data was collected using a questionnaire for nursing home managers. The material was evaluated using the observation matrix and the answers to the open questions were themed. The study results are confidential information.</p>		
Keywords orientation, derivation, leadership competence		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Soveltavan tutkimuksen lähtökohdat.....	2
2.1	Kohdeorganisaatio Attendo Oy.....	2
2.2	Perehdytys Attendolla.....	2
2.3	Soveltavan tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	4
3	Johtamisen osa-alueet esihenkilötyössä	5
3.1	Strateginen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen.....	5
3.2	Osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen	6
3.3	Esihenkilötyössä tarvittava johtamisosaaminen	8
4	Esihenkilöiden perehdytys	11
4.1	Perehdytys käsitteenä	11
4.2	Esihenkilöiden perehdytyksen merkitys	12
4.3	Perehdytysprosessi ja sen johtaminen.....	14
4.4	Mentorointi perehdytyksen tukena	16
4.5	Perehdytyksen toteutus, seuranta ja dokumentointi.....	17
5	Menetelmälliset lähtökohdat.....	19
5.1	Määrällinen soveltava tutkimus.....	19
5.2	Kyselytutkimus	20
5.3	Kyselylomakkeen laatiminen ja esitestaus.....	21
5.4	Kyselyn toteutus	24
5.5	Tutkimusaineiston analysointi.....	25
6	Pohdinta	27
6.1	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	27
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	29
	Lähteet	31

1 Johdanto

Tällä hetkellä Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla vallitsee esihenkilöissä osajapula. Perehdytys on tärkeässä roolissa työhön sitoutumisessa ja uuteen työyhteisöön sekä työpaikkaan tutustumisessa. Hyvin suunniteltu ja järjestetty perehdytys turvaa työn laatua, tuottavuutta sekä lisää työn ja alan vetovoimaisuutta. Kattavalla perehdytyksellä voidaan vaikuttaa siihen, miten esihenkilö onnistuu työssään. (Hartikainen 2016, 46.) Esihenkilön on tärkeää kokea työssään onnistumisen kokemuksia (Huhtakangas & Savola 2017, 11–13).

Organisaatiot ovat nykyään kiinnittäneet entistä enemmän huomiota esihenkilöiden perehdyttämiseen. Nykyaikana työ on jatkuvaa uuden opettelua ja asioihin perehtymistä. Työn sisällöt muuttuvat ja kehittyvät niin tietotekniikassa kuin henkilöstöjohtamisessa. (Laine 2017, 81.) Hoitohenkilöstön saatavuus ja pysyvyys ovat suuri yhteiskunnallinen haaste. Hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä on alan veto- ja pitovoimaan positiivisia vaikutuksia. (Coco & Roos 2020, 14.) Sosiaali- ja terveysala on suuressa murroksessa ja jatkuvasti ala muuttuu, niin toiminnallisten uudelleen järjestelyiden kuin organisaatorakenne muutosten kautta. Johtamisella on selkeä yhteys organisaation uudistumiseen ja taloudellisiin muutoksiin. (Hietapakka ym. 2020, 481.)

Perehdytyksestä yleisesti löytyy useita tutkimuksia ja väitöskirjoja. Monet perehdytystä käsittelevät tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä henkilöstön perehdyttämiseen. Onnistunut perehdytys toimii organisaation kilpailutekijänä. Se sitouttaa osaavaa työvoimaa ja toimii myös rekrytointivalttina. (Ketola 2010, 11.)

Tutkimus on tärkeä, koska tutkimustietoa esihenkilöiden perehdytyksestä on suhteellisen vähän, vaikka sen tärkeys on selkeästi alalla tunnistettu. Coogan ja Hampton (2020, 22–27) sekä Siponen (2020) ovat tutkineet esihenkilöiden perehdytystä ja tutkimuksien tulokset osoittivat, että esihenkilöiden perehdytys organisaatiossa on ollut jokaisella osa-alueella vajavaista, eikä perehdytys ole ollut suunnitelmallista tai esihenkilö ei ole saanut perehdytystä lainkaan. Näitä tuloksia vahvistaa myös Moilasen (2014, 40–41) tutkimus esihenkilöiden perehdytykseen liittyen.

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin hoivakodin johtajien perehdytyksen kehittämisen. Tutkimus toteutetaan soveltavana määrällisenä kyselytutkimuksena ja sen tavoitteena on kohdeorganisaation perehdytysprosessin kehittyminen. Opinnäytetyö toteutetaan soveltavana määrällisenä tutkimuksena ja sen tarkoituksena on selvittää Attendo Oy ja sen tytäryhtiöiden hoivakodin johtajien mielipiteitä perehdytyksestä. Tavoitteena on tutkimuksen kohdeorganisaation perehdytysprosessin kehittyminen.

2 Soveltavan tutkimuksen lähtökohdat

2.1 Kohdeorganisaatio Attendo Oy

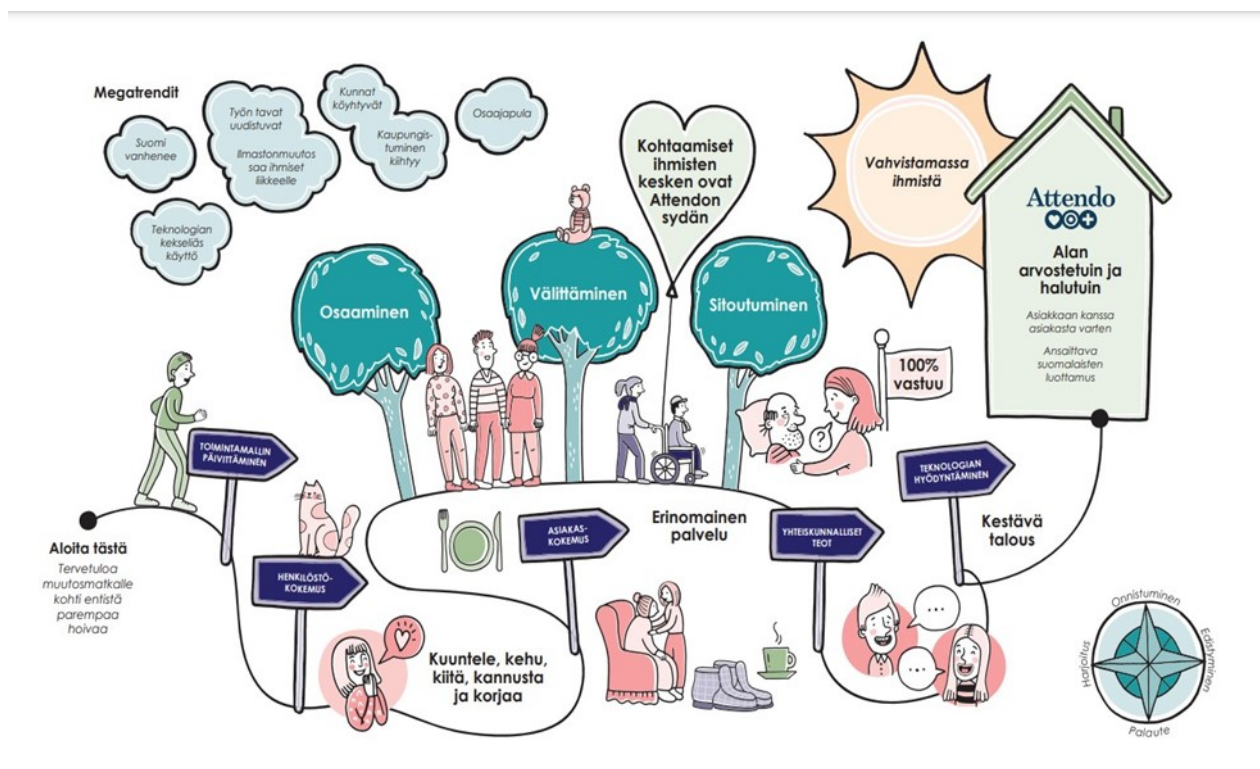
Attendo Oy on yritys, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2000 nimellä MedOne vastaten ensin terveyskeskuksen päivystystoiminnasta Vihdissä. Muutaman vuoden päästä, vuonna 2004 yritys laajensi toimintaansa vastaamaan Lahden terveyskeskuksen palveluista. Vuonna 2007 Attendo ja MedOne yhdistyivät ja toimintansa aloitti ensimmäiset ikäihmisten hoivakodit. Käänteentekevä oli vuosi 2013, sillä Attendo oli hoivapalveluiden markkinajohtaja ja yrityksen kasvu oli nopeaa. Vuonna 2019 yritystä kohtasi paljon julkisuuttakin saanut hoivakriisi, josta alkoi koko yrityksen toimintoja kattava muutosmatka, joka jatkuu edelleen. Tällä hetkellä vuonna 2023 yrityksellä on toimintaa lastensuojelun, kehitysvammaisten, mielen-terveyskuntoutujien kuin ikäihmistenkin liiketoiminta-alalla. Kaikkia yksiköitä on valtakunnallisesti 430, joista yli puolet, noin 260 yksikköä tuottavat hoitoa ja hoivaa ikäihmisille. Attendo-kodeissa asuu noin 12 000 asukasta ja yritys työllistää työntekijöitä noin 16 000. Hoiva-palveluiden lisäksi Attendo tuottaa myös ateriapalveluita, omia valmistuskeittiöitä on 190, jotka tuottavat aterioita vuosittain jopa 23 miljoonaa. Liikevaihto vuonna 2022 on ollut 743 miljoonaa euroa. (Attendo 2023, Yritysesittely.)

2.2 Perehdytys Attendolla

Attendo Oy on laatinut hoivakodin johtajien perehdytykselle prosessin ja toteutustavan. Esihenkilöiden perehdytykselle on laadittu käsikirja, joka annetaan uudelle hoivakodin johtajalle aluepäällikön tai nimetyn vastuu perehdyttäjän toimesta. Aluepäällikkö nimeää vastuu perehdyttäjän. Aluepäällikkö, joka toimii hoivakodin johtajien esihenkilönä vastaa siitä, että perehdytyksen seurantakeskustelut käydään ja pitää myös perehdytyksen päätöskeskustelun. Hoivakodin johtajien perehdytysprosessille ei ole luotuna mitään aikamäärettä, missä ajassa perehdytys olisi hyvä olla käytyä. Koeaika uudella hoivakodin johtajalla on aloituksesta 6 kuukautta, mutta se on kuitenkin lyhyt aika koko perehdytyksen läpi käymiseen, kun tehtävänkuva on niin laaja. (Attendo 2022, Hoivakodin johtajan perehdytyksenkäsikirja, 4–26.)

Attendon johto on ottanut noin kaksi vuotta sitten perehdytyksen yhdeksi tärkeimmäksi kehittämisen kohteeksi. Hoivakodin johtajien vaihtuvuus on ollut suurta ja osaksi se on johtunut vajavaisesta perehdytyksestä. Perehdytysprosessia on kehitetty organisaatiossa kahden vuoden aikana saadun palautteen ja kokemusten perusteella. Hoivakodin johtajien perehdytykseen on laadittu käsikirja ja yhtenäinen prosessi. Ajankohtaista on selvittää mikä hoivakodin johtajien perehdytyksen tilanne on ja mitkä asiat perehdytyksessä kaipaavat vielä kehittämistä.

Kohdeorganisaation perehdytysohjelmanrunkona toimii alla näkyvä muutosmatkakartta (Kuva 1), joka aikatauluttaa myös asioiden läpi käymistä sekä tutustuttaa uuden henkilön yrityksen strategiaan. Perehdytysohjelman avulla uusi henkilö, perehdytyksen vastuuhenkilö ja esihenkilö voivat seurata toteutuksen aikataulua ja asioiden etenemistä sekä mitä asioita on vielä läpi käymättä. Perehdytystä arvioidaan esimerkiksi arviointikeskustelun ja saadun palautteen perusteella. Jokaiselle työntekijälle nimetään perehdyttäjä, hoivakodin johtajien perehdyttäjä on pääsääntöisesti kiertävä hoivakodin johtaja sekä johtajan esihenkilö, aluepäällikkö. Lisäksi perehdytykseen osallistuvat tarvittaessa muut työryhmän kollegat ja asiantuntijat. Perehdytys dokumentoidaan kirjallisesti erilliselle lomakkeelle. Lisäksi jokainen hoivakodin johtaja saa itselleen kirjallisen materiaalin, joka on kirjoitettu käsikirjamuotoiseksi etenemään vuosikellon mukaisesti. Tämän avulla johtajan on helpompi muistaa asioita ja palata tarvittaessa tiedon lähteelle. Käsikirja voidaan postittaa kotiin jo ennen työsuhteen aloitusta ja se toimii tietynlaisena informaatio- pakettina jo tulovaiheessa. (Attendo 2022, Hoivakodin johtajan perehdytyskäsikirja, 4–26.)



Kuva 1. Attendo muutosmatka-kuvitus

2.3 Soveltavan tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Attendo Oy ja sen tytäryhtiöiden hoivakodin johtajien mielipiteitä perehdytyksestä.

Tutkimuksen tavoitteena on kohdeorganisaation perehdytysprosessin kehittyminen.

Tutkimukselle muodostui kaksi tutkimuskysymystä:

1. Miten hoivakodin johtajien perehdytys toteutuu organisaatiossa?
2. Miten hoivakodin johtajien perehdytysprosessia tulisi kehittää organisaatiossa?

3 Johtamisen osa-alueet esihenkilötyössä

3.1 Strateginen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen johtaminen on suunnitelmallista toimintaa, joka perustuu organisaation strategiaan ja pyrkii vastaamaan erilaisiin muutoksiin. Sen tavoitteena on organisaation menestyminen sekä asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ja tulosten ylläpitäminen. Strategian eli toiminta-ajatuksen muodostamisessa on tärkeää luoda tavoitteet ja muuttaa ne käytännön toiminnaksi. Strategisiin tavoitteisiin tulisi sisällyttää henkilöstöjohtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Yrityksen toiminta-ajatus eli strategia pyrkii vastaamaan ja hallitsemaan ympäristöstä tulevia haasteita. Strategian avulla organisaatiot pystyvät parantamaan toimintaansa ja sen avulla resurssit kohdentuvat oikein. Erilaisten yhteiskunnan ja yrityksien muutosten takia, strategian merkitys on kasvanut. Muutosten lisääntyessä organisaatiot ovat entistä kiinnostuneimpia siitä, miten toiminta-ajatus on saatu jalkautettua organisaatiossa. Enää ei riitä pelkkä strategian määrittely vaan entistä enemmän korostuu sen jalkauttaminen organisaatiotasolta niin sanotulle ruohonjuuri tasolle. Strategian hyvä jalkauttaminen on yhteydessä organisaation menestykseen ja strategisten tavoitteiden kehittymiseen. (Kamensky 2014, 16–17, Mitronen & Raikaslehto 2020, 56.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen on oltava systemaattista ja tavoitteellista. Strateginen henkilöstöjohtaminen mahdollistaa osaamisen kehittymistä sekä antaa taitoja tulevaisuuden varalle. Organisaatiot, jotka suhtautuvat henkilöresursseihin strategisesti, menestyvät yritysmaailmassa paremmin kuin kilpailevat tahot. Tutkimusta ja näyttöä on siitä, että tehokkaat strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt ja toimet tuottavat organisaatioille toiminnan kustannuksiin vaikuttavia hyötyjä ja jossain määrin myös vähentävät vaihtuvuutta eli lisäävät henkilön sitoutumista työhönsä. Organisaatioissa, joissa työntekijöitä kohdellaan resurssipääomana ovat menestyneempiä kuin sellaiset, joissa työntekijöiden ajatellaan olevan vain kuluerä. Kun työntekijöihin kohdistetaan parhaita henkilöstöjohtamisen käytänteitä, saadaan heidät sitoutumaan työntantaan ja he ovat tyytyväisempiä työhönsä. (Hiitanen 2021, 37–43.)

Käytännössä strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa esimerkiksi uuden esihenkilön perehdytystä ja sen suunnitelmallisuutta, henkilöstön rekrytointia, jossa huomioidaan jo olemassa oleva osaaminen sekä henkilöstön riittävyys. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös henkilöstöön liittyvät kustannukset, erilaiset sopimukset ja työtä koskevat lait. (Viitala 2013, 10–11.)

Kilpinen (2022, 97–98) kirjoittaa inhimillisestä strategiasta ja kuvaa sen olevan sellainen, jonka ihmiset kokevat innostavaksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Se saa ihmiset työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta sekä tukee yhdessä oppimista ja kehittää osaamista. Henkilöt elävät työarjessa todelliseksi yrityksen arvoja. Strategian rakentaminen pohjautuu neljään elementtiin; tahto, kyky, osallisuus ja toimijuus. Tahto on halua edistää yhteistä tarkoitusta. Kyky on sitä, miten ihmisten osaaminen saadaan hyödynnettyä tavoitteiden toteutumiseen. Osallisuus on kokemus siitä, että jokainen on merkityksellinen osa strategiaa. Toimijuus on toiminnan ja tavoitteiden konkretisoitumista kohti yhteistä päämäärää.

Nykyään tutkimusten mukaan organisaatiot, jotka johtavat inhimillisen strategian menetelmien, menestyvät paremmin. Inhimillisen strategian johtamisen kolme tasoa ovat: strategian inhimillistäminen organisaatitasolla, sitten henkilökohtaistaminen yksilötasolle ja lopuksi vielä siirtäminen tunnetasolle. Strategian inhimillistäminen organisaatitasolla tarkoittaa strategian katsomista käytännön tekemisen ja henkilöiden kautta. Henkilökohtaistamisessa yhteinen tarkoitus saa henkilökohtaisen merkityksen. Strategian siirtäminen tunnetasolle luo kytköksen strategian ja ihmisten välille. Se saa ihmiset innostumaan ja edistämään yhteistä päämäärää. Tahtotilan rakentaminen tarvitsee johtamista ja strategiset linjaukset pitää saada elämään ihmisten arjessa. Kohtaamiset ja johtaminen ovat tärkeitä inhimillisen strategian jalkauttamisessa. Johtamisen toimenpiteinä strategian jalkauttaminen on sen sanoittamista ja pelisääntöjen sekä toimintasuunnitelman luomista niin, että strategiset tavoitteet saavutetaan. Strategian jalkautumisen selvittämisessä voidaan hyödyntää kerättyä dataa ja analytiikkaa. (Kilpinen 2022, 99–107.)

3.2 Osaamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen

Osaamisen johtamisessa esihenkilön on tärkeää ymmärtää, ettei osaaminen kehity itseltään, vaan sen eteen pitää tehdä paljon oppimistyötä. Jokaisen oppijan on itse muokattava saamansa tieto, taito ja asenteet osaksi omaa toimintaansa. Asioiden opettelu ja oppiminen vaativat aktiivista työstämistä ja sitä, että oppijalla on halu kehittyä ja oppia. Esihenkilö voi edistää oppimista asettamalla tavoitteita, motivoimalla, huolehtimalla positiivisesta ilmapiiristä ja antamalla aktiivisesti palautetta. (Kupias, ym. 2014, 110–118.) Osaamisen kehittämisessä tapahtuu henkilön ja työporukan välisen suhteen kehittymistä. Se ei kuitenkaan ole pelkästään henkilön oman osaamisen kehittämistä, vaan siinä kehittyy myös suhde henkilön ja organisaation välillä. Osaamisen kehittyminen on jatkuvaa ja sitä tapahtuu läpi työuran. Sosiaali- ja terveysalalla osaamisessa on paljon niin sanottua hiljaista tietoa, joka on kertynyt työuran aikana. Tämän hiljaisen tiedon siirtäminen osapuolilta ja sukupolvilta toisille on osaamisen johtamisen kannalta ensi arvoisen tärkeää. Hiljaisen tiedon siirtäminen

ja jakaminen edellyttää saumatonta yhdessä työskentelyä ja vuorovaikutusta kokeneimpien ja vasta aloittaneiden työntekijöiden välillä, jotta oppimista voi tapahtua. (Juuti & Vuorela 2015, 57; Ollila 2006, 47.)

Sosiaali- ja terveysalalla toiminnan onnistumisen kannalta on olennaista, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen, heidät on sijoiteltu oikeisiin tehtäviin ja heillä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Sosiaali- ja terveysala on murroksessa ja uuden sukupolven ja nuorempien työntekijöiden johtaminen tuo omanlaisen haasteensa osaamisen johtamiseen. Nuorempi sukupolvi suhtautuu työhön eri tavalla. Heille työn merkitys ja siihen sitoutuminen ovat erilaista. Nuoremmen sukupolven odotukset johtajaa kohtaan poikkeavat suurestikin vanhempien työntekijöiden käsityksistä ja totumuksista. (Niiranen ym. 2010, 97.)

Johtajan tärkein tehtävä on huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Hyvä johtaja ymmärtää muiden ihmisten käyttäytymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä, mutta tuntee myös itsensä ja oman käyttäytymisensä. Hyvinvoinnin johtaminen saa jatkuvasti uusia vaatimuksia, kun hyvinvoinnin käsitys laajentuu. Johtajuudella on sekä myönteisiä, että kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. (Suonsivu 2011, 164.) Salomäen (2013, 84) tutkimuksen mukaan esihenkilöt kuvaavat työhyvinvoinnin johtamisen osaksi henkilöstöjohtamista. Siihen sisältyy yksilön hyvinvointi, työyhteisön toiminta, työturvallisuus, vaikuttamismahdollisuudet sekä jatkuva kehittäminen. Tutkimukseen vastanneiden mielestä työhyvinvoinnin johtamisessa tärkeää oli eri tahojen välinen yhteistyö.

Henkilöstön työkykyä edistetään johtamalla tavoitteellisesti, aktiivisesti ja määrätietoisesti. Ajan- ja rahan käyttäminen työhyvinvointia lisääviin investointeihin on kuin laittaisi rahaa pankkiin, sillä se maksaa itsensä takaisin pienempinä sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannuksina, sekä tuottavuuden lisääntymisenä. Tehtyjä toimenpiteitä on tärkeää arvioida säännöllisesti, jotta saadaan selville niiden vaikuttavuus. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Jokaisella henkilöllä on itsellään myös vastuu omasta oppimisesta. Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen osa-alue, joka ei ole ainoastaan esihenkilön vastuulla. Osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista tietotaidon ylläpitämistä sekä niiden päivittämistä. Osaavat henkilöt luovat edellytykset yrityksen kasvuun ja kehitykseen sekä ovat merkittävä resurssi palveluiden tuloksellisuuden sekä johtamisen kannalta. Osaaminen nähdään yleensä strategisena kilpailutekijänä organisaation sisällä. Osaamisen varmistamisella pyritään myös ennakoimaan tulevaisuuden tarpeisiin. (Sivonen 2017, 1.) Osaamisen johtamisessa olisi tärkeää miettiä miten kukin yksilö voi kehittää omaa osaamistaan, mihin tarvitaan koulutusta ja mitä voimme oppia työntekeksen kautta, esimerkiksi kollegalta jokapäiväisessä toiminnassa. Työnkierto on myös yksi osaamista kasvattava, kustannustehokas vaihtoehto.

(Kilpinen 2022, 158–164.) Systemaattinen osaamisen johtaminen luo perustan työhyvinvoinnille ja osallisuuden kokemus luo työlle merkityksellisyyttä. Vahva työhyvinvointi edistää työyhteisön kehittymistä ja kykyä uudistua, mikä mahdollistaa organisaation tuloksellisuuden. (Jokinen 2021, 26.) Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että osaamisen kehittämisen kautta myös työn mielekkyys lisääntyy. Osaamisen kehittämisen vaatimus pohjautuu myös siihen säädettyyn lakiin, jonka tarkoituksena on turvata henkilöiden ammatillisen osaamisen kehittyminen. (Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013, 1 §.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa keskeisintä ovat henkilöstön osaamisen kehittäminen ja yksilölliset osaamisen kehittämisen tavoitteet ja niille laaditut suunnitelmat. Työhyvinvoinnin johtamisessa olisi tärkeää huomioida, ettei työ kuormita liikaa tekijää. Työ ei saisi kuitenkaan olla liian helppoa tekijälleen, sillä kokemus siitä, että on osaamistaan vastaavissa tehtävissä lisää työhyvinvointia. Turhautumista tapahtuu, jos henkilön osaaminen ei vastaa työtehtävien vaatimuksia. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen kehittää myös yksilön hyvinvointia. Hyvinvoiva henkilö pystyy antamaan työpanoksensa kokonaan työyhteisöön ja työtehtävien suorittamiseen. (Suonsivu 2011, 165; Juuti & Vuorela 2015, 33.)

Uudenaikaisessa esihenkilötyössä painotetaan henkilön mahdollisuutta tehdä työ hyvin sekä paneudutaan siihen, että jokaisen voimavarat saadaan mahdollisimman hyvin käyttöön. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa yritykselle tulosta, ja se mahdollistaa myös jatkossa panostamisen työhyvinvointiin. (Juuti 2013, 23–24; Juuti & Vuorela 2015, 34–35.) Hyvä työhyvinvointi perustuu oikeudenmukaisuuteen, tasa-arvoisuuteen sekä jokaisen jäsenen osallistumiseen työyhteisössä. Lähijohdon toiminta vaikuttaa yksilöiden työhyvinvointiin, mikä taas merkittävästi vaikuttaa henkilöstön työssä jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 167.) Organisaatiossa, jossa ihmiset voivat hyvin, työt jaetaan osaamisen mukaan ja tehtävät hioutuvat yhteen, jokainen saa olla oma itsensä. On tärkeää panostaa henkilöiden työssä kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 40.)

3.3 Esihenkilötyössä tarvittava johtamisosaaminen

Johtamisosaaminen on ammatillista osaamista, jota esihenkilö tarvitsee työstä suoriutumiseen. Esihenkilön osaamisen tarve ja työn vaatimukset nousevat suoraan työtehtävien vaatimuksista. (Leppänen 2010, 11.) Yksi tapa on jakaa esihenkilötyö ja johtaminen kahteen osa-alueeseen, henkilöiden ja asioiden johtamiseen, mutta usein nämä osa-alueet kuitenkin täydentävät toisiaan eikä jako ole tarpeellinen. Näillä molemmilla osa-alueilla on merkittävä rooli organisaation menestymisessä. (Isosomppi 2017, 17.)

Johtaminen ja esihenkilötyö kohtaa paljon vaatimuksia, odotuksia ja toiveita (Lammintakanen & Rissanen 2017, 267). Esihenkilön työssä tarvittavat tiedot, osaaminen ja asenteet määrittelevät minkälaista johtamisosaamista työssä tarvitaan. Johtamisosaamisen osa-alueisiin vaikuttaa myös ympäristö, jossa työtä tehdään. Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa vaaditaan osaamista henkilöstöjohtamisessa, talousjohtamisessa sekä tiimityöskentelytaitoja. Lisäksi tärkeää on myös hallita muutoksen johtamista ja olla hyvät yhteistyötaidot sekä alan substanssiin liittyviä taitoja. (Zitting ym. 2019, 382.)

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvien muutosten myötä johtamisosaaminen korostuu ja jatkuvat muutokset haastavat esihenkilöitä johtamisen taidoissa. Esihenkilön työssä vaadittava johtamisosaaminen on hyvin laaja kokonaisuus sekä työtehtävät ovat moninaisia ja esihenkilön osaamisvaade kasvaa koko ajan. Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden johtamisosaamisen ajatellaan jakautuvan kolmeen osa-alueeseen, henkilöstöjohtamiseen, toiminnan johtamiseen sekä strategian johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään esihenkilöltä vaadittavia ominaisuuksia kuten vuorovaikutustaidot, kykyä selvittää ristiriitoja ja henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelua. Toiminnan johtaminen koostuu taloushallinnon osaamisesta ja erilaisesta juridisesta tietojen hallinnasta. Strateginen johtaminen on muutoksien ja prosessien johtamista sekä asioiden johtamista. Organisaation toiminta on riippuvaista osaavasta ja toimivasta johtamisesta. Johtaminen vaatii jatkuvasti taitojen kehittämistä. Muutosten myötä erityisesti lähiesihenkilöiden ja keskitason johdon on hallittava yhä laajempia kokonaisuuksia johtamisessa. Esihenkilötyö on luonteeltaan tilanteisiin reagoivaa ja siksi se vaatii monipuolista osaamista. (Intke 2020, 36; Kantanen ym. 2015, 668; Laulainen ym. 2020, 163–165.)

Työn moninaisuuden ja toimintaympäristön muuttumisen vuoksi esihenkilöiden on hallittava laajoja kokonaisuuksia, kyettävä tekemään nopeita päätöksiä ja muutoksia sekä reagoitava tilanteen vaatimalla tavalla (Huttunen 2013, 27–28). Johtamisosaamista voidaan kehittää ja sen kehittäminen onkin yksi tärkeimmistä osa-alueista Sosiaali- ja terveysalalla nyt sekä tulevaisuudessa (Lammintakanen & Rissanen 2017, 267).

Työterveyslaitos (2022) teetti tutkimuksen Sosiaali- ja terveysalan työntekijöille esihenkilöiden työssä suoriutumisesta ja johtamisosaamisesta. Sen tutkimusten tulosten mukaan työntekijöistä noin 80 prosenttia koki, että esihenkilö ratkaisee joustavasti työn ja muun elämän ristiriitoja yhdessä työntekijöiden kanssa. Vastaajista yli 80 % koki, että lähiesihenkilö kannustaa heitä itsenäiseen työskentelyyn sekä yhteistyöhön. Lähiesihenkilön koettiin, vahvistan kyvykkyyttä. Ainoastaan työn muutoksiin vastaajat kokivat olevan vaikutusmahdollisuuksia vain esihenkilöillä eikä juurikaan työntekijöillä itsellään.

Intke (2020, 48) tutkimuksen mukaan johtamisosaamisessa ja esihenkilötyössä korostuu erityisesti ihmissuhdetaidot. Tutkimuksessa substanssiosaamisen merkitystä Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa korostettiin, sillä sen koettiin lisäävän luottamusta esihenkilön ja työyhteisön välillä. Erityisesti muutoksen johtamisessa substanssiosaaminen on hyödyllistä, koska se lisää ymmärrystä työntekijöiden arjesta ja työtehtävistä.

Tämänhetkinen suuntaus johtamisessa tulisi olla inhimillinen johtaminen. Menestyvä yritys noudattaa inhimillisen johtamisen strategiaa ja jotta yritys voi menestyä, tulee sillä olla inhimillinen johtaja. Hyvän johtajan on oltava samaan aikaan strateginen johtaja, että hyvä ihmisjohtaja. Hyvä strateginen johtaja näkee kokonaiskuvan ja miten eri asiat vaikuttavat siihen, ymmärtää syy-seuraussuhteita ja on toiminnassaan järjestelmällinen. Varmistaa, että strategisiin tavoitteisiin päästään. Hyvä ihmisjohtaja katsoo asioita ihmisten kautta, osallistaa työhön ja huomioi erilaisia lähestymistapoja sekä saa ihmiset mukaan muuttamaan toimintaa. Parhaissa johtajissa yhdistyvät nämä molemmat, strateginen johtaja ja ihmisjohtaja. Inhimillinen johtaja ymmärtää, että yrityksessä työskentelevät ihmiset luovat yrityksen menestyksen. Tämän päivän työelämä tarvitsee inhimillistä ihmisten johtamista. (Kilpinen 2022, 221–223.)

4 Esihenkilöiden perehdytys

4.1 Perehdytys käsitteenä

Perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että työtehtävälle olennaiset käytännöt opitaan. Perehdytyksen aikana uutta henkilöä opetetaan työssä tarvittavien tietojen ja taitojen hallitsemiseen esimerkiksi keskustelun ja perehdytysmateriaalien avulla. (Lehto 2022, 57–61; Mikkola 2019, 19–20.) Perehdyttäminen tutustuttaa henkilön organisaatioon, sen järjestelmiin sekä työyhteisöön. Hyvä perehdytys varmistaa, että henkilö sitoutuu työpaikkaan. (Österberg 2014, 115.)

Perehdytyksen vaikutus on suuri sekä työnantajalle, että esihenkilölle. Perehdytys selkiyttää työtehtäviä ja kasvattaa ammatillista osaamista. Tämä lisää työn hallinnan tunnetta. (Lehto 2022, 60–64; Mikkola 2019, 19–20.) Yleisperehdytyksessä yrityksen toiminnasta saadaan kokonaiskuva. Esihenkilön perehdytys aloitetaan yleensä organisaation ja sen järjestelmien perehdytyksellä. Esihenkilön perehdyttämisessä tärkeimpiä tietoja ovat palvelusuhteeseen, työturvallisuuteen, viestintään, asiakirjojenhallintaan ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tiedot. (Törrönen 2019, 48.) Hyvä perehdytys antaa henkilölle myös positiivisen yrityskuvan ja varmistaa hänen sopeutumisensa yritykseen ja vahvistaa henkilön kuvaa itsestään osana organisaatiota. Panostamalla perehdytykseen vähennetään epäonnistumisia ja näin myös tuloksellisuus lisääntyy. Johtajan on tärkeää kokea onnistumisen kokemuksia ja hyvällä, kattavalla perehdytyksellä maksimoidaan johtajan sekä organisaation onnistuminen ja menestymismahdollisuudet. (Huhtakangas & Savola 2017, 11–13.) Perehdytysprosessin ollessa kiinteä osa yrityksen koulutusohjelmaa, se osaltaan huolehtii organisaation asettamien tavoitteiden toteutumisesta käytännön tasolla (Eklund 2018, 27).

Tutkimustietoa esihenkilöiden tai johtotason perehdyttämisestä on vielä niukasti, sillä monet tämän aihealueen tutkimukset ovat keskittyneet enemmän henkilöstön perehdyttämiseen ja sieltä nousseisiin kokemuksiin perehdyttämisestä. Nykyään myös johtajien ja esihenkilöiden perehdyttämiseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota eri organisaatioissa. Nykyaikana työ on jatkuvaa perehtymistä ja uuden opettelua, sillä työn sisällöt kehittyvät ja muuttuvat, liittyivät ne sitten tietotekniseen osaamisen tai henkilöstöasioiden hoitamiseen. (Laine 2017, 81.)

4.2 Esihenkilöiden perehdytyksen merkitys

Sosiaali- ja terveysalalla onnistuneen perehdytyksen merkitystä korostavat myös osaajien eläköityminen ja osaavan työvoiman heikkenevä saatavuus (Miettinen ym. 2009, 76). Hyvä perehdytys varmistaa uuden henkilön sopeutumisen yritykseen ja vahvistaa työntekijän kuvaa itsestään osana organisaatiota. Perehdytyksen avulla vähennetään virheitä sekä nopeutetaan työtehtävien oppimista. Näin saadaan aikaan myös tuottavuuden lisääntymistä. (Miettinen ym. 2006, 63.) Jokainen organisaatio ja yritys vastaavat itse perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta. Perehdytyksen kokonaisuuteen vaikuttavat perehdytettävän koulutus, aiempi työkokemus ja ammatillinen osaaminen. Onnistuneen perehdytyksen jälkeen esihenkilö tuntee ja toimii myös työssä vaadittavaa lainsäädäntöä noudattaen. (Työturvallisuuskeskus 2019.)

Sosiaali- ja terveysalalla esihenkilöiltä odotetaan vastuullista ja tasapuolista johtamista. Esihenkilöiltä odotetaan myös substanssiosaamista ja alan tuntemusta. Alati muuttuvat tilanteet vaativat nopeaa päätöksentekokykyä. Esihenkilöiden tieto-osaamisen sekä taitojen kehittäminen ovat ensiarvoisen tärkeitä, näitä voidaan kehittää esimerkiksi erilaisten koulutusten ja yhteisten pelisääntöjen avulla. Johtamisosaamista voidaan tukea vertaistuellalla ja mentoroinnilla sekä verkostoyhteistyöllä. Näiden avulla tiedon ja kokemusten jakaminen helpottuvat ja pystytään paremmin vastaamaan ympärillä tapahtuviin jatkuviin muutoksiin. (Pihlainen ym. 2019, 291–292.)

Tällä hetkellä Sosiaali- ja terveysalaa joudutaan muuttamaan erilaisten priorisointien ja tiukan taloustilanteen vuoksi. Muutoksia on tehtävä niin organisaatiotasolla kuin järjestelämällä toimintoja uudelleen. Johtamisella on suora yhteys siihen, miten asetetut muutos- ja taloustavoitteet saavutetaan. (Laulainen ym. 2020, 152.) Henkilöstön ikääntyminen Sosiaali- ja terveysalalla samaan aikaan lisääntyvien tehokkuuden vaatimusten kanssa, haastaa myös esihenkilön johtamisosaamista (Lammintakanen & Rissanen 2017, 280). Esihenkilön täytyy ymmärtää oman toimintansa vaikutukset kokonaisuuteen ja toiminnan yhteys yrityksen menestymiseen. Esihenkilön työtehtäviin kuuluu arvojen ja etiikan säätelyä resurssien hallintaa sekä ihmisten ohjaamista. Nämä määrittävät työlle velvollisuudet ja tavoitteet. Esihenkilön työlle on myös odotuksia ja niitä asettavat henkilöstö, ylemmät toimihenkilöt sekä asiakkaat ja heidän läheiset. (Hyppänen 2013, 35.)

Perehdytyksellä on vaikutusta työhön sitoutumiseen. Sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi monet muut tekijät kuten työyhteisössä viihtyminen sekä uralla etenemisen mahdollisuudet, palkkaus, työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet sekä oppimis- ja kouluttamismahdollisuudet. (Kylmälä 2016, 41–51; Robbins & Coulter 2016, 466–467.) Työhön sitoutumista auttaa myös se, että saadun perehdytyksen ansiosta henkilön on helpompi

ymmärtää organisaation visio, missio ja arvot. Henkilön ymmärtäessä nämä, tulee suhteesta organisaatioon henkilökohtaisempi. Hyvä perehdytys lisää työmotivaatiota ja henkilön ei ole silloin tarvetta katsella työtä muualta. Sitoutunut johtaja on oma-aloitteinen ja innovatiivinen. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 16; Davis ym. 2015, 83.)

Hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvointia on tutkinut esimerkiksi Moilanen (2014, 38), jonka tutkimuksen mukaan perehdytyksellä on merkitystä hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvointiin ja positiivinen vaikutus työmotivaatioon. Perehdytyksen saaneet esihenkilöt, kokivat voivansa paremmin kuin esihenkilöt, jotka olivat jääneet ilman perehdytystä. Lisäksi perehdytyksen saaneet kokivat osaamisensa vahvistuneen ja saaneensa enemmän henkilökohtaista tukea sekä työ koettiin palkitsevaksi.

Suonsivu (2011, 59–60) määrittelee työhyvinvoinnin yhdeksi perustekijäksi sen, että ihminen kokee osaavansa työnsä. Oman osaamisen kehittäminen koetaan tärkeäksi, mutta oppimisessa on yksilöiden välillä eroja. Tämä on huomioitava esimerkiksi koulutuksia ja perehdytystä suunniteltaessa. Tarvitaan erilaisia oppimistilanteita ja oppimisen menetelmiä. Osaamisessa on kolme eri osa-aluetta, riippuen siitä, millä osa-alueella perehdytettävällä on osaamisen vajetta, tulisi myös perehdytys ja koulutus suunnitella sen mukaisesti. Tämä mahdollistaa henkilölle uusien asioiden oppimisen. Työhön vaikuttamisen tunnetta voidaan lisätä sillä, että henkilö otetaan mukaan kehittämään työskentely- ja toimintatapoja. Tämä lisää henkilön motivaatiota, sitoutumista sekä työn imua, jotka kaikki vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Tutkimusten mukaan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttaa myös hyvä perehdytys ja organisaatioon sitoutuminen. Sitoutuneilla henkilöillä on vähemmän uupumusta.

Panostaminen perehdytykseen on panostamista johtajan menestymiseen, joka vaikuttaa yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä. Pitkäaikaisen sitoutumisen luomiseksi olisikin järkevää panostaa ja käyttää resursseja perehdytykseen sekä luoda yritykselle pitkäaikaiset perehdytyksen tavoitteet. Organisaation tehtävä on miettiä, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa ja mitä sillä tavoitellaan. (Davila & Pina-Ramirez 2018, 2; Eklund 2018, 28–29.) Laadukas perehdytys ei välttämättä merkitse mitään, jos perehtyjä ei vastaanota oppia. Nykypäivänä perehdytyksessä korostuu myös perehdytettävän vastuu. (Eklund 2018, 119–122.)

4.3 Perehdytysprosessi ja sen johtaminen

Perehdyttäminen alkaa, kun rekrytointiprosessi on saatu päätökseen, eli kun henkilö on tullut valituksi tehtävään. Näiden kahden prosessin raja määräytyy tilanne- ja tapauskohtaisesti, sillä monesti ennakkotietoa ja materiaalia organisaatiosta käsitellään jo rekrytointiprosessin aikana. Uusille esihenkilöille perehdytysuunnitelman laatiminen jo heti aluksi on erityisen tärkeää ja suunnitelman laatimiseen toivotaan myös perehdytettävän osallistuvan. Perehdytysuunnitelma sisältää yleensä työn sisältöön ja toimintaympäristöön liittyviä asioita. Varsinainen työtehtäviin perehtyminen alkaa myös heti työsuhteen alussa. (Saarinen 2022, 32.)

Perehdytys voidaan aloittaa myös jo ennen ensimmäistä virallista työpäivää. Uudelle henkilölle voidaan antaa ennakkomateriaalia organisaatioon ja yksikköön tutustumiseksi. (Hypänen 2013.) Erityisesti tilanteissa, jossa henkilö tulee organisaation ulkopuolelta, on tärkeää aloittaa perehtyminen ennakkomateriaalin avulla. Kuitenkin varsinainen työhön ja yksikköön tutustuminen tulee tapahtua vasta työn alettua. (Allén-Ollas 2019, 19–20.)

Perehdytykseen kuluva aika on haastava määritellä etukäteen, sillä siihen vaikuttavat työtehtävien laatu, perehtyjän aiempi työkokemus ja osaaminen sekä työn luonne. Oppiminen ja osaamisen kehittyminen eivät lopu varsinaisen perehdytyksen päättymiseen, vaan sitä tapahtuu työn tekemisen kautta ja läpi työuran. (Eklund 2018, 89–90; Miettinen ym. 2009, 80.)

Uuden esihenkilön perehdytys pyrkii edistämään henkilön itsenäisyyttä ja omaa aktiivisuutta. Perehdytys lisää tiedollista osaamista, luo myönteistä asennetta sekä parantaa työturvallisuutta. Uuden esihenkilön perehdyttäminen on vaativa, kallis sekä aikaa vievä kokonaisuus. Sillä, että esihenkilö sitoutuu työpaikkaan ja työnantajaan on suuri merkitys. Esihenkilöt ovat yrityksen tärkeintä pääomaa, mikäli he lähtevät työpaikalta vievät he mukanaan paljon hiljaista tietoa, sekä heidän mukanaan saattaa lähteä myös työntekijöitä. (Antola ym. 2020, 7; Pyöriä 2017, 65–66.) McKinney ym. (2016, 46–49) toteavat tutkimuksessaan, että Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden perehdytys on heikosti toteutettu sekä suunniteltu, jotkut esihenkilöt ovat jääneet kokonaan ilman perehdytystä. Henkilökohtaisesti laaditulla perehdyttämisen suunnitelmalla, voidaan edesauttaa osaamisen kehittymistä ja vaikuttaa vaihtuvuuteen. Coogan & Hampton (2020, 22–27) tutkimuksen mukaan suuri osa esihenkilöistä jää ilman asiallista oikea-aikaista perehdytystä tai siihen käytettävät resurssit ovat heikot. Esihenkilöiden perehdytyksen tulisi olla järjestelmällistä ja tavoitteellista. Tavoitteiden epäselvyys lisää tyytymättömyyttä esihenkilöissä sekä heidän alaisissaan. Tämä taas johtaa myös henkilökunnan vaihtuvuuteen. Huonosti toteutettu perehdytys aiheuttaa stressiä, mikä vaikuttaa negatiivisesti työssä jaksamiseen ja vaihtuvuuteen. Hyvin

suunniteltu sekä toteutettu perehdytys varmistaa riittävän osaamisen uuteen työtehtävään siirryttäessä. Osaamisen kehittyessä esihenkilöt kokevat, että heillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa asioihin ja heillä on parempi kyky vastata työn mukanaan tuomiin haasteisiin. Perehdytyksen saaneet hoitotyön johtajat pystyvät työskentelemään tehokkaammin ja mahdollistavat näin menestymistä yritykselle. (Antola ym. 2020, 7–10.)

Esihenkilöiden perehdytykseen tulisi panostaa ja varata resurssia enemmän. Perehdytysprosessin suunnitelmallisuus on oleellinen osa perehdytyskokemusta ja perehdytys koetaan tärkeäksi. Työssä yleisesti tarvittavat tiedot ja ohjeet on hyvä olla koottuna yhteen paikkaan, esimerkiksi kirjallisina ohjeina. Negatiivinen perehdytyskokemus syntyy, jos perehdytykseen ei varata riittävästi aikaa, työtehtäviin joudutaan liian nopeasti tai perehdytys ei ole suunnitelmallista. Myös varsinaisen perehdytyksen päätyttyä toivotaan saatavan tukea ja opastusta. (Allén-Ollas 2019, 20–37.) Laadukas perehdytys on jokaisen esihenkilön oikeus, mutta perehdytystä korvaamaan monet organisaatiot turvautuvat erilaisiin verkkopohjaisiin koulutuksiin. Esihenkilöiden tulee olla valmiita jatkuvaan oppimiseen ja työn sisällön muuttumiseen. Erilaisten koulutusten avulla voidaan tukea muutoksessa ja kehittää esihenkilön osaamista. Suomessa yritykset tarjoavat henkilöstölleen aktiivisesti koulutuksia, mitä suurempi organisaatio, sitä enemmän johtamiskoulutuksia. Isoissa organisaatioissa nähdään johtamistaidot tärkeimpinä koulutuksina nyt ja tulevaisuudessa. (Laine 2018, 42–50; Tilastokeskus 2018.)

Väitöskirjassaan Saarinen (2022, 17) on tutkinut perehdytyksen merkitystä työn oppimiseen ja työstä suoriutumiseen. Hän tuo tutkimuksessaan esille sen, että perehdytykseen panostaminen voi olla yritykselle rekrytointivaltti, kun osaavista tekijöistä on pulaa. Hyvä perehdytys toimii sitouttavana tekijänä ja lempeästi valmistaa henkilöä työn haasteisiin, huono perehdytys saa henkilön hakeutumaan muualle työhön. Tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä korkeammassa asemassa henkilö organisaation hierarkiassa on, sitä useammin hän saa vajavaisen perehdytyksen. Syitä tähän on useita; edeltäjä on saattanut lähteä tai oletetaan johtajan olevan itseohjautuva ja aktiivinen. Johtajilta edellytetään itsenäistä työtettä. Saarinen mainitsee, että jokaisen uuden johtajan olisi hyvä käydä katsomassa organisaation toimintaa asiakasrajapinnassa, jotta hän havaitsee aidot ongelmat ja pystyy työskentelemään oikean tilannekuvan valossa.

4.4 Mentorointi perehdytyksen tukena

Mentoroinnilla tarkoitetaan sitä, että kokeneempi kollega opastaa työssä vasta aloittanutta henkilöä. Siinä jaetaan kokemuksia, joka edistää oppimista ja vahvistaa ammatillista osaamista sekä antaa käytännön työhön neuvoja. Vertaismentorointi tapahtuu parityöskentelynä ja siinä tärkeää on osapuolten yhdenvertaisuus. (Työterveyslaitos.) Mentorointia voidaan käyttää perehdytyksen tukena, koska mentorointi tukee uuden oppimista ja kehittää ammatillista osaamista. Mentori osallistuu perehdyttämiseen sitten kun perehtyjä hallitsee perusasiat. (Goodyear & Goodyear 2018, 50; Kupias & Salo, 2014, 147.) Mentoroinnissa oppiminen tapahtuu oppimisprosessin kautta, jossa kokeneempi henkilö ohjaa keskusteluissa vasta aloittanutta henkilöä ja myös mallioppimista voi tapahtua. Mentorointiprosessin kesto on yleensä 6–12 kuukautta. Prosessille laaditaan aikataulu, tavoitteet sekä säännöt. Suunnitelma luo prosessille tavoitteet ja on edellytys suhteen onnistumiselle. Molemmilla osallisilla osapuolilla on vastuu mentoroinnin onnistumisesta. On tärkeää luoda toimiva mentorointipari, sillä se vaikuttaa molempien osapuolien motivaatioon. Mentorina toimivan henkilön tulee olla aidosti kiinnostunut opettamisesta ja valmistautua ennalta sovittuihin tapauksiin. (Poulsen 2013, 256–260.) Mentorointisuhde kestää ennalta määritellyn ajan jakson. Mentorointia voidaan jatkaa kuitenkin varsinaisen perehdytyksen päätyttyä, jolloin osaamistakin voidaan vielä kehittää ja perehtyjää tukea. Yleensä mentorointisuhde päätetään silloin, kun osapuolet eivät enää kehity osaamisessa. (Ristikangas ym. 2019, 206–207.) Prosessin lopussa on tärkeää arvioida sen onnistuminen ja antaa palautetta (Poulsen 2013, 260).

Mentorointi voi olla yksi tapa lujittaa organisaation kilpailukykyä. Uusi esihenkilö vahvistaa osaamistaan vertaisoppimisen avulla. (Jokelainen ym. 2015, 11–13.) Mentorointi on hyvä tapa ylläpitää työyhteisön osaamista sekä säilyttää niin sanottu hiljainen tieto. Uuden tiedon luomista ja ideointia syntyy, kun tietoa jaetaan mentoroinnissa osapuolten välillä. Niin sanottu ”hiljainen tieto” sisältää paljon työn kannalta olennaista tietoa toimintatavoista sekä yhteistyökumppaneista. Ammatillisen kehittymisen ja osaamisen tukemisessa mentorointia voidaan hyödyntää, kunhan laadukas perehdytys on ensin käytynä. Hyvän perehdytyksen jälkeen osaamista on helpompi vertailla mentorin osaamiseen ja kokemuksiin. Kokeneelta kollegalta saatu mentorinen tuki on hyvä apu perehdytyksessä. (Kupias & Salo 2014, 34–59.)

Mentorointi lisää tutkimusten mukaan esihenkilöiden johtamisosaamista eri osa-alueilla. Positiivinen vaikutus mentoroinnilla on johtajan rooliin kasvamisessa. Sen todetaan vaikuttavan myönteisesti myös suhteiden luomisessa eri yhteistyötahojen kanssa. (Allén-Ollas 2019, 22–33; Kempainen 2012, 32–36.)

4.5 Perehdytyksen toteutus, seuranta ja dokumentointi

Perehdytysprosessin toteuttaminen alkaa sen suunnitelman laatimisella. Suunnitelmaan laaditaan tavoitteet, sekä kuka, mitä, miten ja kenelle. Kuka tarkoittaa tässä tapauksessa perehdytyksestä vastaavaa henkilöä tai henkilöitä. Sana mitä viittaa toimintatapoihin ja tehtäviin esimerkiksi järjestelmät, pelisäännöt sekä toimintatavat. Sana milloin kertoo asioiden käsittelyn ajankohdan. Sana miten kertoo perehdytyksen toteuttamisen muodot esimerkiksi verkkokurssit, perehdytystuokiot tai keskustelut. Tässä huomioidaan sekä perehdyttäjän, että perehdytettävän tapoja työskennellä ja oppia. Kenelle viittaa perehtyjään ja sen tulisi huomioida yksilöllisiä asioita esimerkiksi osaaminen, työhistoria, oppimisominaisuudet. (Eklund 2018, 76–80.) Ensimmäiset viikot perehdytyksessä ovat ratkaisevia. Ensimmäisten viikkojen aikana uusi esihenkilö sitoutuu sosiaalisesti ensin perehdyttäjiin ja sitten pikkujoukkoon. Perehdyttäjän on tärkeää luoda alusta asti salliva, kysymyksille tilaa antava ilmapiiri. (Saarinen 2022, 17.)

Olennainen osa perehdytysprosessia on sen seuranta, jossa seurataan perehtyjän oppimista ja kehittymistä (Eklund 2018, 109). On tärkeää, että myös perehtyjä itse saa tiedon edistymisestään, se antaa vaikutelman, että myös organisaatio on kiinnostunut perehtyjän osaamisen kehittymisestä. Ilman systemaattista seuranta molempien osapuolten organisaation ja perehtyjän on mahdotonta tietää, miten perehtyjän osaaminen on kehittynyt. Seuranta kannattaa dokumentoida seurantalomakkeelle tai -taulukkoon sitä mukaa, kun asioita on perehdytyksessä käyty läpi. Dokumentointi ja seuranta ovat myös työturvallisuuden näkökulmasta tärkeitä. (Joki 2018, 121.) Perehdytyksen aikana seurantakeskusteluja tai -tapaamisia on hyvä pitää, jolloin myös perehtyjällä on mahdollista antaa esimerkiksi palautetta perehdytyksestä tai tuoda esiin omia näkemyksiään, joka mahdollistaa myös organisaatiotasolla toiminnan kehittämisen saadun palautteen perusteella. Perehdytysprosessia tulisi jatkuvasti kehittää ja mahdollisia epäkohtia ei saisi toistaa. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Eklund 2018, 122–123; Joki 2018, 121.)

Kujalan (2017, 107–119) sekä Allén-Ollas (2019, 32) tutkimukset käsittelevät verkkoperehdytyksen toteutusta. Verkkoperehdytys koetaan olevan ajan käytön kannalta tehokasta ja joustavaa, kun se ei ole paikkaan tai aikaan sidonnainen. Verkkoperehdytysmateriaaleja voidaan lähettää uudelle työntekijälle jo ennen varsinaista työssä aloittamista. Verkkoperehdytysmateriaalit ovat usein laajasti ja kattavasti tietoa sisältäviä tietopaketteja, joiden laatiminen vie paljon aikaa, mutta niiden heikkous on, ettei niistä saada yksilöllisiä perehtyjän taustoja huomioiden. Perehdytyksen etenemisen seuranta korostuu verkkoperehdytyksessä. Tutkimuksien mukaan verkkoperehdytys tarvitsee tuekseen myös tavallista kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä. Verkossa tapahtuva perehdytys voi olla apuna ja tukena

perehdytyksessä, mutta ei voi olla ainoa perehdytysmuoto. Verkkoperehdytykseksi katsotaan myös esimerkiksi teams-välitteisesti tapahtuva perehdytys.

Perehdytyksen onnistumisen edellytyksiä ovat siihen varattu riittävä resurssi ja aika. Yleisin syy puutteelliseen perehdytykseen on kiire. Vastaavasti onnistunut perehdytys auttaa henkilöä näyttämään ammatilliset taidot sekä osaamisen työssään. Onnistuneen perehdytyksen ansiosta henkilö suhtautuu työhönsä positiivisemmin sekä saa henkilön sitoutumaan työyhteisöön paremmin. (Huhtakangas & Savola 2017, 11–13.) Onnistuneen perehdytyksen määreenä voidaan pitää sitä, että sille asetetut tavoitteet saavutetaan (Eklund 2018, 157).

5 Menetelmälliset lähtökohdat

5.1 Määrällinen soveltava tutkimus

Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen menetelmä on tutkimustapa, joka tarkastelee tietoa numeerisesti ja vastaa kysymyksiin, kuinka moni ja kuinka usein. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Tutkimuksessa oleelliset tulokset tulkitaan ja selitetään sanallisesti sekä ne voidaan havainnollistaa, erilaisin graafisin menetelmin. (Heikkilä 2014, 15; Vilka 2007, 13–14.)

Toteutustapa voi olla joko kokonais- tai otantatutkimus. Lähtökohtana tutkimuksessa on saada riittävän edustava otos. (Heikkilä 2014, 15.) Todennäköisyysotantaa käytetään yleensä otostutkimuksissa. Mikäli tämä ei ole mahdollista, voidaan käyttää harkinnanvaraista otantaa. Todennäköisyysotannalla valittua joukkoa kutsutaan näytteeksi. Joukosta tehtävät tilastollinen päättely ja tarkkojen tunnuslukujen laskeminen ei ole mahdollista. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on kuitenkin tärkeää perustella ja dokumentoida näytteen valinta. (Heikkilä 2014, 39.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Tutkimuksen kohderyhmästä otettiin harkinnanvarainen otanta, koska valtakunnallisesti hoivakodin johtajia on yli 250. Otannaksi valikoitui yksi Suomen alue, jossa työskentelee reilu 50 hoivakodin johtajaa eli tutkimuksen kohdejoukko.

Määrällisessä tutkimuksessa keskeisintä on aiemmista tutkimuksista tehty johtopäätökset. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu mittaamiseen, käsitteet on määritelty, tutkittava joukko ja otanta ovat soveltuvia ja riittävän edustavia, sekä aineiston pohjalta pystytään tekemään päätelmiä tilastollisia menetelmiä hyödyntäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Soveltava tutkimus hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja sen avulla saadaan aikaan uutta toimintaa. Soveltava tutkimus pyrkii ratkaisemaan ongelmia ja tutkimuksessa sovelletaan uusinta tietoa. (Heikkilä 2008, 20–21.) Ensisijaisena tavoitteena soveltavassa tutkimuksessa on tiedon vieminen käytännön tason toimintaan (Miettinen & Tuunainen 2010, 9). Soveltavassa tutkimuksessa tutkija on usein alansa asiantuntija ja tutkimus tehdään työelämän toimeksiantona ja tarpeesta (Hirsjärvi 2009, 133). Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan hyödyntää työelämän kehittämistyössä (Heikkilä 2008, 20).

Tämän tutkimuksen menetelmänä toimii soveltava määrällinen tutkimus, sillä tutkimus pyrkii kehittämään työelämän prosessia. Tämä tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen, koska tutkimus pyrkii selvittämään hoivakodin johtajien mielipiteitä ja ajatuksia tutkittavasta

aiheesta. Tutkimusmetodin valintaan vaikutti lisäksi se, että tutkittavia on suhteellisen paljon ja, että aihetta haluttiin tutkia yleisellä tasolla.

5.2 Kyselytutkimus

Määrällisen tutkimuksen yleisin aineistonkeruumenetelmä on kysely ja kyselylomake on aineiston keruu menetelmänä siinä yleisin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71–72; Vilka 2021, 75). Kyselylomake soveltuu aineistonkeruu menetelmäksi silloin kun tutkitaan mielipiteitä, asenteita tai kokemuksia. Aineiston keruu menetelmänä kysely on tehokas toteutustapa. Kyselytutkimuksessa tutkija voi määrittää aikataulun tarkasti ja kustannuksia ei usein synny lainkaan. (Hirsijärvi ym. 2016, 195.) Kyselytutkimuksessa aineiston kerääminen tapahtuu yleensä lomakkeella, jossa on vastauksille valmiit vaihtoehdot ja lomake on kaikille vastaajille sama (Heikkilä 2014, 15). Kyselylomaketutkimuksen riskinä pidetään kuitenkin alhaista vastausmäärää. Kyselyn laatimisessa on syytä kuitenkin kiinnittää huomiota kysymysten asetteluun. Kysymysten olisi hyvä olla mahdollisimman yksinkertaisia ja neutraaleja. Kysymyksiä voidaan tarvittaessa lisäohjeistaa luotettavuuden lisäämiseksi. Monimutkaisia ja epäselviä kysymyksiä tulee välttää, jotta vastaaminen olisi mahdollisimman sujuvaa ja näin varmistetaan myös se, että vastaukset ovat luotettavia. Yksinkertaiset kysymykset varmistavat sen, että vastaaja ymmärtää kysymyksen. (Vilka 2021, 76.) Kyselyiden mielipideväitännissä käytetään yleensä Likertin asteikkoa. Asteikossa mitataan tutkimuskysymyksen suhtautumisen samanmielisyyttä ja keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen vähenee. (Vilka 2007, 46.)

Yksi tapa toteuttaa kyselytutkimus, on tehdä se internetissä. Verkossa tapahtuva kysely voidaan rinnastaa perinteiseen postitse lähetettävään kyselyyn (Kananen 2014, 16). Viime vuosina verkossa toteutettavat kyselytutkimukset ovat yleistyneet. Verkossa toteutettavien kyselyiden käyttö soveltuu tilanteisiin, joissa tutkittavilla on mahdollisuus käyttää internetiä. Tutkimukset, jotka toteutetaan verkossa, vaatii kuitenkin asiantuntemusta ja tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa myös sen tekninen toteutus. Verkko-pohjaisessa kyselyssä toteutuu myös hyvä anonymiteetti. (Heikkilä 2014, 19–20; Tähtinen ym. 2020, 25.) Parhaat onnistumisen edellytykset internetissä tapahtuvaan kyselyyn luodaan silloin kun tutkimusjoukon muodostaa yritys tai organisaatio, jossa kaikilla vastaajilla on samanlaiset tekniset valmiudet osallistua kyselyyn. (Vilka 2021, 76.) Internet -kyselyyn varataan yleensä viikosta kahteen viikkoon vastausaikaa. Ajankohdan aikana voidaan lähettää muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta, näin toimimalla voidaan saada lisää vastauksia kyselyyn. Lomakkeiden tarkistaminen voidaan aloittaa jo sitä mukaa kun lomakkeita palautuu tai vasta vastaajan päätyttyä. (Vilka 2007, 106–107.) Tutkimukset, joissa tutkittavan henkilön anonymiteetti

toteutuu, saavat yleensä totuudenmukaisempia vastauksia, kun vastaajaa ei voida tunnistaa (Karjalainen 2015, 11).

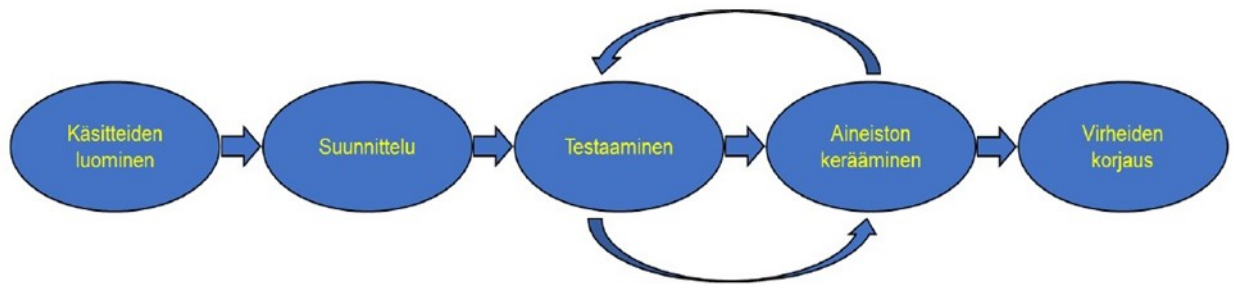
Tutkimukseen osallistuvilla on hyvä lähettää saatekirje, jossa kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä sekä vastausten käyttämisestä ja hävittämisestä. On tärkeää kertoa mitä merkitystä tai hyötyä tutkimuksesta on vastaajalle ja ilmoittaa selvästi kyselyyn vastausaika. Lopuksi on kohteliasta kiittää vastaamisesta ja kertoa miten ja milloin tutkimustulokset ovat saatavissa. (Hirsijärvi 2009, 204.)

Tässä tutkimuksessa selvitettiin hoivakodin johtajien mielipiteitä perehdytyksestä ja sen kehitysehdotuksista. Tutkimus toteutettiin verkkopohjaisena kyselytutkimuksena. Aineistonkeruussa käytettiin internetpohjaista Google Forms- sivustoa. Hyvän anonymiteetin säilyttäminen ja tiedonkeruun helppo toteuttaminen puolsivat internetissä tapahtuvaa kyselyä. Verkkopohjaisen kyselyn toteutustapaan päädyttiin myös siksi, että tutkimukseen osallistumisesta haluttiin tehdä vastaajille mahdollisimman helppoa ja yksinkertaista. Google Forms- kyselytutkimukseen kohderyhmään valikoidut vastaajat saivat linkin, joka lähetettiin heille sähköpostin avulla ja sähköposti sisälsi myös saatekirjeen sekä tutkimukseen suostumuslomakkeen. Linkin avulla kyselytutkimukseen osallistuminen oli helppoa omalla tietokoneella tai puhelimella.

Tutkimuksen kannalta Google-Forms osoittautui toimivaksi ratkaisuksi. Google- Forms ohjelmalla vastausten määrää ja laatua voitiin seurata reaaliajassa. Ajantasaisen vastausten määrän perusteella tutkimukseen osallistumisesta vielä muistutettiin muutama päivä ennen kyselyn määräajan päättymistä. Muistutuksen avulla tutkimukseen saatiin vielä lisää vastauksia. Vastausajan päättymisen jälkeen kerätty tutkimusaineisto oli valmiiksi helposti ja nopeasti käsiteltävässä muodossa.

5.3 Kyselylomakkeen laatiminen ja esitestaus

Määrällisen tutkimusmenetelmän tärkein vaihe on mittarin eli kyselylomakkeen laatiminen (Kuvio 1). Mittarin avulla tutkittava asia saadaan määrälliseen eli mitattavaan muotoon. Kyselylomakkeen suunnittelussa on tärkeää tietää tutkimuksen tavoite ja mihin tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta. Kyselylomakkeen avulla saadaan vastaus tutkimusongelmaan ja sen tulee pohjautua teoreettiseen viitekehykseen. Suunniteltavan mittarin yhteydessä tärkeää on perehtyä aihepiiriin aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Validiteetti tarkoittaa sitä, miten mittari pystyy mittaamaan tutkittavaa asiaa. (Vilka 2021, 79.)



Kuvio 1. Lomakkeen valmistus (Vilkkä 2007, 79).

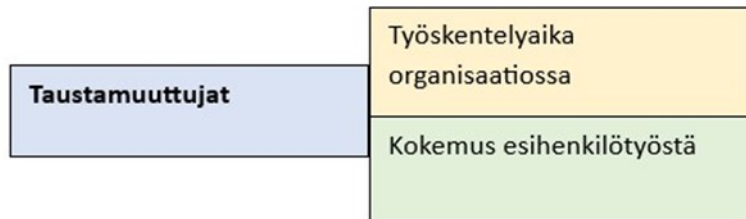
Tämän soveltavan määrällisen tutkimuksen mittarina toimii kyselomake, joka tehtiin tutkijan toimesta. Tutkimusprosessin aluksi tutustuttiin teoriakirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin ja tieteellisiin artikkeleihin. Teorian pohjalta määriteltiin tutkimuksen asia sanat, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat teoreettisen sisällön pohjalta sekä sen pohjalta mitä tutkija oli organisaation edustajan kanssa sopinut tutkimuksen sisällöstä. Kyselyn laatimista helpotti myös se, että tutkija tuntee kohde organisaation ja työn. Kyselylomakkeen laatimisessa huomioitiin, että siinä esitetyillä kysymyksillä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin ja, että se vastaa tutkimukselle asetettuun tavoitteeseen.

Yleisemmin kyselylomakkeen kysymykset jaotellaan kolmeen eri ryhmään: monivalintakysymykset, väittämäkysymykset ja avoimet kysymykset. Monivalintakysymyksissä ennakkoon asetetuista vaihtoehdoista vastaaja valitsee hänelle sopivimman. Väittämäkysymyksissä vastaaja valitsee esitetyistä väitteistä itselleen sopivimman. Väittämäkysymyksissä käytetään tavallisimmin Likertin asteikkoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201; Heikkilä 2014, 51.) Avoimet kysymykset lomakkeessa antavat vastaajalle tilaisuuden vastata omin sanoin ja ne tuovat erilaisia ulottuvuuksia tutkimuksen sisältöön. Niiden avulla saadaan myös sellaisia asioita esille, joita ei välttämättä muuten saataisi. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201.) Avoimet kysymykset eivät kuitenkaan tee tutkimuksesta laadullista, vaan niiden analysointi määrittelee tutkimusmenetelmän (Vilkkä 2007, 86–87).

Kysymyksissä pyrittiin yksinkertaiseen, mutta mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin vastaavaan kysymysten asetteluun. Avoimilla kysymyksillä haettiin erilaisia näkökulmia aihealueen selvittämiseksi sekä selvitettiin mahdollisia kehittämiskohteita. Kyselyt, joissa tutkittavan henkilön anonymiteetti toteutuu, saavat yleensä totuudenmukaisempia vastauksia, kun vastaajaa ei voida tunnistaa. Kyselyn tuloksia ei voida yleistää vaan ne pätevät ainoastaan tähän kohderyhmään eli kyselyn perusjoukkoon. Tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa hoivakodin johtajien mielipiteistä perehdytykseen liittyen ja sen kehittämistarpeista.

Kysymyksiä kyselylomakkeessa oli yhteensä kaksitoista. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä sekä Likertin asteikkoon perustuvia väittämäkysymyksiä.

Ensimmäiset kaksi kysymystä (Kuvio 2) olivat monivalintakysymyksiä ja ovat tutkimuksen taustamuuttujia (työskentelyaika organisaatiossa ja esihenkilötyön työkokemus).



Kuvio 2. Taustamuuttujat

Kysymykset 3–8 vastasivat tutkimuksen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, Miten perehdytysprosessin eri osa-alueet tällä hetkellä toteutuvat.

Kysymykset 8–10 olivat väittämäkysymyksiä ja niissä käytettiin viisiportaista Likertin asteikkoa: 1) Täysin eri mieltä, 2) osittain erimieltä, 3) Ei samaa eikä eri mieltä, 4) Osittain samaa mieltä, 5) Täysin samaa mieltä) mukaisia väittämiä. Väittämiä oli yhteensä 3 ja ne selvittivät, miten perehdytys on toteutunut.

Kysymykset 9–11 vastasivat toiseen tutkimuskysymykseen, Miten hoivakodin johtajien perehdytystä tulisi kehittää. Kysymyksissä 9–11 oli vaihtoehtoja erilaisista osa-alueista perehdytykseen liittyen ja siitä, miten se tulisi toteuttaa sekä miten sitä tulisi kehittää.

Kysymys 12 oli avoin kysymys, jossa vastaajalla oli mahdollisuus antaa avointa palautetta.

Kyselylomakkeen esitestaus, pilotointi on tärkeää, sen avulla voidaan tarkistaa kysymysten muotoilua ja korjata varsinaista tutkimusta varten. Tämä esitestaus lisää varsinaisten tutkimustulosten luotettavuutta. (Hirsijärvi ym. 2009, 204.) Lomakkeen testaajina voivat olla esimerkiksi tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat henkilöt. Testaajat pyrkivät selvittämään kysymyksen ja ohjeiden selkeyden ja yksiselitteisyyden, vastausvaihtoehtojen soveltuvuuden ja lomakkeeseen vastaamiseen kuluvan ajan. Testaamisen jälkeen tehdään tarpeelliset muutokset, ja lomake testataan uudelleen ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä. (Heikkilä

2008, 61; Vilkka 2021, 88–89.) Esitestauksessa on varmistettava kysymysten ymmärrettävyys, joka varmistaa tutkimuksen onnistumista (Valli 2015, 43).

Tämän tutkimuksen kyselylomaketta esitesti kaksi hoivakodin johtajaa sekä yksi täysin alan ja organisaation ulkopuolelta oleva vastaaja. Heiltä saatujen kehitysehdotusten perusteella kyselyä hieman muokattiin. Lisäksi organisaation johdon edustajalla oli mahdollisuus kommentoida ja esittää toiveita kyselyn sisällöstä ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä tutkimuksen kohderyhmälle.

5.4 Kyselyn toteutus

Internetissä tehtävä kysely rakennettiin Google Forms -kyselytyökalun avulla, koska sen käyttö on ilmaista. Tutkimuksen aikataulua ja etenemistä hyödytti verkossa tehtävä kysely, jolloin kerätty aineisto oli jo valmiiksi sähköisessä muodossa. Valmiin lomakeohjelmiston käyttö tuo myös etua, koska se ei vaadi erityisiä ohjelmointiin liittyviä taitoja ja on näin helppo tapa toteuttaa kyselytutkimus (Kuula 2011, 174).

Kohderyhmäksi valikoitui yhden Suomen alueen ikäihmisten hoivakotien johtajat. Tähän päätökseen päädyttiin yhdessä organisaation edustajan kanssa. Tutkimus haluttiin rajata koskemaan vain osaa organisaation johtaja joukosta. Valituille tutkimukseen osallistujille lähetettiin sähköpostitse linkki kyselyyn ja sähköposti sisälsi myös saatekirjeen ja tietosuojalomakkeen.

Ryhmäsähköpostiviestin lisäksi kyselytutkimuksesta tiedotettiin hoivakodin johtajien teamskanavalla. Kyselytutkimuksesta muistutettiin kohderyhmää sähköpostitse tutkimuksen puolesta välissä.

Verkkotutkimuksessa saavutetaan yleensä alhainen vastaustaso, noin 10–15 %, hyvin onnistuneissa kyselyissä vastausprosentti jää noin 30 % tasolle. Vastausprosenttiin vaikuttaa negatiivisesti vastaajien heikko kiinnostus sekä esimerkiksi mahdolliset tekniset haasteet. (Kananen 2014, 206–208.) Tähän kyselytutkimukseen vastauksia saatiin hyvin, vastausprosentti oli noin 60 % luokkaa. Vastausprosentti ylittää siis yleisen verkkotutkimuksen vastausprosentin.

Tälle tutkimukselle oli tarkoituksenmukaista kerätä aineistoa kyselylomakkeella, sillä tarkoituksena oli selvittää vastaajien mielipiteitä ja tuottaa tietoa anonymisti organisaatiolle perehdytyksen nykytilasta ja kehitysehdotuksista. Tutkija halusi tutkia mikä hoivakodin johtajien perehdytyksen tilanne kohde organisaatiossa on tällä hetkellä. Tutkimusta ei haluttu

rajata koskemaan vain esimerkiksi uusia hoivakodin johtajia, sillä myös pidemmän aikaa organisaatiossa olleilla voi olla kehittämisen kannalta arvokasta tietoa organisaatiolle.

5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Aineiston analysointi aloitetaan, kun se on kyselyn avulla saatu koottua. Aineiston käsitteilyssä kerätty aineistomateriaali tarkistetaan ja arvioidaan, tiedot syötetään ja laitetaan, tutkit-tavaan muotoon numeraalisesti, käyttäen apuna esimerkiksi taulukko- tai tilasto-ohjel-mia. Mikäli aineistossa on puutteellisesti täytettyjä lomakkeita, ne poistetaan. Puutteellisten lomakkeiden määrästä voidaan päätellä miten onnistuneita kysymykset ovat olleet. ”En tiedä” tyyppiset vastaukset saattavat johtua vaikeasti ymmärrettävästä kysymyksestä tai siitä, että kysymys on epäselvä. Merkittävä osa puutteellisista vastauksista voi johtua siitä, että osallistujilla ei ole riittävästi asiantuntemusta tutkittavasta aiheesta. Aineiston tarkistuk-sessa on tärkeää arvioida tutkimuksen kato, joka tarkoittaa puuttuvien vastausten määrää. Määrällisessä tutkimuksessa kadon laatu pitää aina arvioida, jotta tiedetään, vaikuttaako kato otoksen edustavuuteen osittain vai kokonaan. (Vilka 2014, 106–107.)

Havaintomatriisi on sama kuin aineisto. Havaintomatriisi taulukkoon syötetään muuttujia koskevat havainnot. Yhdellä vaakarivillä on yksittäisen vastaajan havaintoyksiköt sekä kaik-kien muuttujien tiedot. Muuttujia ovat esimerkiksi ikä, koulutustausta, työkokemus. Pys-tysarakkeeseen tulee yhtä asiaa koskevat tiedot kaikilta vastaajilta. Nämä tiedot vaihtelevat eri havaintoyksiköillä. (Vilka 2014, 111.)

Analyysitapa valitaan sen mukaan, miten muuttujia aiotaan tutkia ja onko muuttujia yksi vai useampia. Sijaintilukuja käytetään, jos halutaan saada tietoa yhden muuttujan jakaumasta. Sijaintiluvuilla, joita tavallisimmin ovat keskiarvo ja moodi tarkoitetaan havaintoarvojen si-jaintia kuvaavia tunnuslukuja. (Vilka 2014, 118.)

Kyselytutkimuksen mahdollisten avointen kysymysten analyysiin sopii teemoittelu, joka tuo esiin, mitä jokaisesta teemasta on vastattu. Teemoittelussa aineisto paloitellaan osiin ja jär-jestellään eri teemojen alle. Tämä mahdollistaa vertailua eri teemojen kesken. Teemoitte-lussa etsitään samaan teemaan kuuluvia asioita. Kyselyssä käytetyt teemat voivat toimia myös analyysin teemoina. Teemoittelussa aineistosta etsitään tutkimuksen kannalta mer-kittäviä asioita ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä sekä nostetaan niitä esille. Yleensä tut-kimusraportissa esitetään sitaatteja aineistosta, jotta lukija saa käsityksensä siitä mihin tut-kija teemoittelunsa pohjaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Kyselytutkimuksen avoimien ky-symysten avulla haluttiin antaa tutkimukseen osallistuneille mahdollisuus kertoa perehdytys materiaalista ja antaa yleisestikin palautetta organisaatiolle. Avoimilla kysymyksillä haluttiin

myös monipuolistaa tutkimusta ja saada erilaisia näkökulmia esiin tutkittavasta aiheesta. Tutkimustuloksia analysoitiin määrälliseen tutkimukseen soveltuvin keinoin, havaintomatriisilla sekä graafisin kuvioin ja avointen kysymysten vastaukset teemoitellen.

Tämän tutkimuksen aineiston keruu tapahtui Google Forms-ohjelmalla. Aineistonkeruun päättymisen jälkeen aineiston esikäsittely tapahtui ohjelman tilastointi ominaisuuksien avulla sekä Excel-ohjelmaa käyttäen. Aineiston esikäsittelyn jälkeen aineisto vietiin havaintomatriisi taulukkoon. Tutkimuksen tulokset ovat organisaation linjauksen mukaan salaisia, eikä niitä julkaista tässä tutkimusraportissa.

Likertin asteikko kysymyksien vastaukset vietiin omaan taulukkoon tarkempaa analyysia varten. Vastauksia analysointiin eri tunnuslukujen (keskiarvo ja moodi) avulla. Vastaajien ajatuksia kuvaavia termejä, kuinka myönteisesti tai kielteisesti vastaaja suhtautui väitteeseen, käytettiin analyysin apuna. Täysin samaa mieltä (myönteinen), osittain samaa mieltä (melko myönteinen), ei samaa eikä eri mieltä (neutraali), osittain eri mieltä (melko kielteinen) ja täysin eri mieltä (kielteinen).

Tunnusluvut ovat helppo tapa esittää numeerista tietoa, kun halutaan selvittää mielipiteitä tyytyväisyydestä tai asenteista (Vilkkä 2007, 120). Tämän tutkimuksen tulokset esitettiin prosenttiosuuksien ja erilaisten kuvaajien avulla sekä muotoiltiin graafiseen muotoon Google- Forms ohjelmassa ja Excel ohjelmistossa.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimukseen osallistuminen pitää perustua vapaaehtoisuuteen. Tutkimukseen osallistujalle ei saa tulla tunnetta, että osallistumisella tai osallistumatta jättämisellä olisi kielteisiä seuraamuksia. Tutkimukseen osallistumisen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Mikäli tutkittava keskeyttää tutkimuksen, voidaan siihen asti kerätyt tiedot kuitenkin hyödyntää tutkimuksessa. Osallistujalla on oikeus saada tietoa tutkimuksesta ja sen toteutuksesta sekä siitä, miten hänen henkilötietojaan tutkimuksessa käsitellään. Tutkimuksesta annettava tieto olisi hyvä antaa tutkittavalle kirjallisessa muodossa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset 2020 mukaan tutkimuslupaa haettaessa sovitaan yhdessä opiskelijan ja kohdeorganisaation kanssa yhteisistä pelisäännöistä, ne pitävät sisällään esimerkiksi toteutus aikataulun, tutkimus aiheen, tutkimuksesta aiheutuvat kustannukset, aineiston käyttöoikeudet ja salassa pidettävä osuus sekä miten henkilötietoja tutkimuksessa käsitellään. (Arene 2020.)

Yleensä ei ole olennaista tutkimuksen tulosten kannalta julkaista tietoja niin, että mukana olleet henkilöt voisi tunnistaa. Yksi tapa toteuttaa tieteen avoimuutta on tallentaa tutkimuksen tulokset muiden tutkijoiden saataville, mutta avoimuuden aste tulee määritellä aina tutkimuskohtaisesti. Tutkimusaineiston avaaminen täytyy huomioida jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Tutkittavia henkilöitä on tärkeää informoida miltä osin tutkimustieto on julkista jo siinä vaiheessa, kun tietoja kerätään. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019.)

Tälle tutkimukselle toimeksiantajalta haettiin kirjallinen tutkimuslupa, jossa sovittiin aihealue ja sen kohderyhmän rajaaminen sekä toteutuksen aikataulu. Tutkimus ei aiheuttanut kohdeorganisaatiolle mitään kustannuksia eikä tutkijalle maksettu tutkimuksesta mitään palkkioita. Henkilötietoja tutkimuksessa ei kerätty ja saadut tutkimustulokset esitetään yleisessä muodossa, eikä niistä ole ketään vastaajaa tunnistettavissa. Tutkimustuloksia ei organisaation linjauksen vuoksi laiteta julkiseen raporttiin, vaan ne salataan. Kyselytutkimuksen vastaukset hävitettiin tietosuojajätteeseen heti niiden hyödyntämisen jälkeen. Teorian taustatiedoissa yrityksen esittely osuus on julkista tietoa ja sitä saatiin tutkimuksen raportissa käyttää.

Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja tätä korostettiin saatekirjeessä. Tutkimuksen saatekirjeen mukana kohderyhmän henkilöille laitettiin tietosuojalomake, jossa heiltä kysyttiin suostumusta tutkimukseen ja vastausten käyttämiseen tutkimuksessa. Mikäli

henkilö ei halunnut osallistua tutkimukseen, hän pystyi jättämään kyselyyn liittyvän sähköpostin huomiotta ja tuloksissa se tulkittiin vastaus kadoksi.

Kyselylomaketutkimuksessa tutkijan osuus luotettavuuden arvioinnissa painottuu kyselylomakkeen laadintaan sekä tulosten analysointiin. Kyselylomaketutkimuksessa lomakkeen ymmärrettävyys ja olennaisen tiedon kysyminen on tärkeää. Mikäli lomakkeessa on epäselvyyttä tai tulkinnan varaa, saattaa se vääristää tutkimustuloksia jo aineistonkeruun aikana. Tutkijan on mahdotonta tarkistaa jokaisen vastaajan kohdalla, miten kysymys on ymmärretty, joten tutkija joutuu luottamaan omiin tulkintoihinsa. Huolellinen lomakkeen ohjeistus ja esitetaus lisäävät tutkimustulosten luotettavuutta. (Hirsijärvi ym. 2016, 23; Hirsijärvi ym. 2009, 204.)

Kyselylomakkeen kysymyksiä laadinnassa käytettiin huolellisuutta ja niitä muokattiin koko prosessin ajan. Lähtökohtana kyselylomakkeen teossa oli sen kyky vastata tutkimuskysymyksiin. Huolellisella kysymysten asettelulla ja esitetauksella pyrittiin vaikuttamaan kysymysten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Ennen varsinaista kyselytutkimusta esitetaajina kyselylomakkeelle toimivat kaksi hoivakodin johtajaa ja yksi täysin ulkopuolinen henkilö. Esitetaajilta saadun palautteen perusteella lomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia. Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisäsi perusteellinen teoriaan pohjautuva kyselylomakkeen laadinta, kyselylomakkeen esitetaus sekä lomakkeen laatimisen tarkka kuvaus.

Tutkimuksen luotettavuus on sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan niitä voidaan toistaa. Tutkimuksessa on tärkeää, että tutkija arvioi tekemäänsä työtä kriittisesti sekä työskentelee huolellisuutta noudattaen. Tutkimustuloksia kirjattaessa mahdollisia virheitä saattaa tapahtua. (Heikkilä 2014, 27–29.) Tulosten luotettavuus vaihtelee, vaikka virheitä pyritään välttämään. Tämän takia tutkimuksissa aina arvioidaan luotettavuutta mahdollisimman kriittisesti. (Heikkilä 2014, 27–29; Hirsijärvi ym. 2009, 231; Vilka 2007, 149.)

Tutkimusprosessi alkoi tutkimusta käsittelevään teoretietoon ja aihetta koskeviin aikaisempiin tutkimuksiin tutustumisella, sekä aiheen rajaamisella. Aihe rajattiin koskemaan vain johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä tutkimuksia, väitöskirjoja, kirjoja sekä artikkeleita. Teoriasta ja aikaisemmista tutkimuksista nousivat tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä keskeiset käsitteet.

Tutkimuksen perustuessa aineistonhankinnaltaan kyselylomakkeeseen osuuteni tutkijana luotettavuuden arvioinnissa on erilainen kuin esimerkiksi haastattelu- tai havainnointitutkimuksen yhteydessä. Pyrin tutkimuksessani laatimaan kyselylomakkeen tarkasti ja ohjeistamaan sen huolellisesti sekä analysoimaan vastaukset perusteellisesti ja puolueettomasti saavuttaakseni mahdollisimman korkean luotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin esitetaamalla kyselylomaketta mahdollisten virheiden, puutteiden sekä

ongelmakohtien kartoittamiseksi. Esitestauksesta saatu palaute osoitti kyselylomakkeen olevan käsitteineen ymmärrettävä sekä käyttökelpoinen.

Kyselytutkimusten heikkoutena on se, että tutkija ei tiedä miten vastaajat suhtautuvat tutkimukseen ja vastaavatko he kyselyyn asiallisesti ja rehellisyyttä noudattaen. Kysymysten vastausvaihtoehdoissa saattaa olla myös epäselvyyttä tai tulkinnan varaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Avointen kysymysten vastausten perusteella voidaan tulkita, että tutkimukseen osallistujat olivat suhtautuneet kyselyyn asiaan kuuluvalla tavalla, vaikka on kuitenkin vaikea arvioida vastaajien rehellisyyttä tai yleistä suhtautumista kyselyyn. Avointen kysymysten vastaukset olivat asiallisia, tiedollisia ja niistä välittyi, että osallistujilla oli tutkittavaan asiaan riittävä asiantuntemus. Tämä tutkimus toteutettiin rehellisesti ja puolueettomasti. Kyselyn anonymiteetti ja se ettei tutkittavia ole voinut vastauksista tunnistaa lisää analyysin luotettavuutta. Tämä on mahdollistanut sen, että tutkija on kyennyt eriyttämään omat mielipiteensä aineiston analyysissä.

Tulosten analysointivaiheessa ei myöskään aineistossa havaittu virheitä tai puutteita. Tämä lisää luotettavuutta käytetyn mittarin osalta, sillä voidaan olettaa, että kysymykset on tulkittu oikein ja kysely ei ole ollut liian raskas tai aikaa vievä vastaajan mielenkiinnon säilymiseksi.

Tutkimus katsotaan onnistuneeksi silloin kun tutkimuskysymykset vastaavat tutkittavaan aiheeseen ja vastausten arvioidaan olevan riittäviä. Tutkimus tulee tehdä puolueettomasti ja rehellisesti eikä tulokset saa olla tutkijasta riippuvaisia. Tutkimus on pätevä, kun se mittaa sitä, mitä ollaankin mittaamassa. Pätevyys on aina yhteydessä teoriaan ja tutkimuksessa käytettäviin käsitteisiin. (Heikkilä 2014, 27–29.)

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen voisi tehdä esimerkiksi siitä miten yksilölliset tarpeet huomioiva perehdytysuunnitelma vaikuttaa saatuun perehdytyskokemukseen ja onko sillä vaikutusta perehdytykseen kuluvaan aikaan. Tutkimuksen aikana syntyi ajatus, että olisi myös mielenkiintoista tutkia miten mentorointi vaikuttaa johtamisosaamisen ja esihenkilönä toimimisen kehittymiseen sekä perehdytyskokemukseen. Perehdytyksen laatuun vaikuttavia asioita ja tekijöitä voisi myös tutkia, esimerkiksi onko käytettävällä perehdytysmuodolla vaikutusta perehdytyksen laatuun tai perehdytykseen kuluvaan aikaan. Perehdytyksen merkitystä voisi tutkia myös siitä näkökulmasta, miten perehdytys on vaikuttanut esihenkilön työuran pituuteen organisaatiossa. Hoivakodin johtajien työhyvinvointia ja työssäjaksamista voisi tutkia siitä

näkökulmasta, että miten perehdytyksellä siihen voidaan vaikuttaa ja onko sillä merkitystä esihenkilön hyvinvoinnin kokemukseen. Tässä tutkimuksessa sitä käsiteltiin pintapuolisesti ja yleisesti löytyy tutkimuksia, joissa todetaan, että perehdytyksellä on merkitystä työhyvinvointiin, mutta mitkä asiat konkreettisesti siihen vaikuttavat esihenkilöiden mielestä.

Tämä tutkimus oli rajattu hoivakodin johtajiin, mutta kiinnostavaa olisi tutkia, että miten muut organisaation esihenkilöasemassa olevat kokevat perehdytysprosessin toimivuuden ja onko heidän perehdytyksessään erilaisia haasteita ja vahvuuksia, joista voisi esimerkiksi saada hyviä käytäntöjä hoivakodin johtajien perehdytykseen. Lisäksi tutkimusta voisi laajentaa myös hoitohenkilöstön perehdytykseen sekä muihin ammattiryhmiin, joita organisaatiossa työskentelee. Voisi kehittää myös sovelluksen, jonne perehdytykselle viedään aikataulu ja johon kuitataan perehdytyksen osa-alueiden toteutuminen ja sen avulla toteutumisista voisi reaaliajassa seurata myös aluepäällikkö tai mentori. Sovellukseen voisi lisätä myös päivittäisessä työssä esihenkilön tarvitsemia tietoja ja informaatiota.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.7.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Ahonen, K. 2015. Perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä. Uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.9.2023 Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/103761/Gradu%20Kaisa%20Ahonen%202015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Allén-Ollas, C. 2019. Avdelningsskötarnas introduktion i arbetet. Åbo Akademi. Magisteravhandling. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa https://www-do-riafi.ezproxy.saimia.fi/bitstream/handle/10024/167712/allenollas_charlotta.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Antola, M., Krans-Bredenber, M., Luukkanen, T., Ojanperä, K., Rauramo, P. & Tolvanen, M. 2020. Esimiesten perehdyttäminen. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 25.7.2023 Saatavissa https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf
- Arene. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 9.9.2023 Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Attendo. 2023. Yritysesittely. Viitattu 24.7.2023 Saatavissa rajoitetusti <https://intranet.attendo.fi/ohjeet/attendon-yritysesitys-valmiit-powerpoint-esitykset>
- Attendo. 2022. Hoivakodin johtajien perehdytyskäsikirja. Viitattu 17.8.2023 Saatavissa rajoitetusti <https://valo.attendo.fi/course/view.php?id=196>
- Coco, K. & Roos, M. 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima – lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B:2/20 Tehy ry. Viitattu 18.8.2023 Saatavissa https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali- ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf
- Coogan, E. & Hampton, D. 2020. How does a new nurse manager orientation program impact competency and empowerment Nursing Management, 22-27.
- Davila, N. & Pina-Ramirez, W. 2018. What works in talent development. Effective onboarding. Versa Press: Illinois. WWW-dokumentti. Viitattu 25.7.2023 Saatavissa

<https://www.amazon.com/Effective-Onboarding-Works-Talent-Development/dp/1947308602>

Davis, B., Kukkonen, S., Scullard, M. & Straw, J. 2015. The work of leaders, Johtamisen parhaat käytännöt. Hämeenlinna: Päiväosakeyhtiö.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: J-Impact Oy.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria EK:n työkykyjohtamisen malli. Viitattu 26.7.2023 Saatavissa <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>.

Goodyear, C. & Goodyear, M. 2018. Career development for nurse managers. Nursing management March 2018, 49–53.

Hartikainen, J. 2016. Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä -toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. Itä-Suomen Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/17022/urn_isbn_978-952-61-2246-5.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heikkilä, H. 2016. Osaaminen, osaamisen johtaminen ja mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.9.2023 Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7173/osuva_6796.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Print.

Hietanen, A. 2021. Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 24.7.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hietapakka, L., Juujärvi, S., Kaihlanen, A-M., Laulainen, S. & Sinervo, T. 2020. Lähijohtajien näkemyksiä sosiaali- ja terveydenhuollon integraation edellyttämästä osaamisesta asiakastyössä. Yhteiskuntapolitiikka 85 (2020): 5–6 Viitattu 17.8.2023 Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140738/YP2005-6_Hietapakkaym.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009 Tutkija kirjoita. 15. painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

- Huhtakangas, V. & Savola, J. 2017. Uusien työntekijöiden perehdytys ja sen kehittäminen. Case: Neljä Astetta Oy. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 24.7.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136191/Uusien%20tyontekijoiden%20perehdytys%20ja%20sen%20kehittaminen%20Case%20Nelja%20Astetta%20Oy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 21.8.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12570/urn_nbn_fi_uef-20130793.pdf?sequence=-1
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Intke, H. 2020. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajien kokemuksia johtamisosaamisen kehittamisestä. Itä-Suomen Yliopisto. Pro Gradu. Viitattu 19.9.2023 Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23400/urn_nbn_fi_uef-20201170.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Isosomppi, T. 2017. Esimies hajautetun työn johtajana. Vaasan yliopisto. Pro gradu. Viitattu 25.7.2023 Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/969/osuva_7836.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Jokelainen, M., Hietanen, A. & Hietämäki, M. 2015. Mentoroinnilla osaamista terveysalan lähijohdolle. Pro terveys 2015.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Ellibs.
- Jokinen, F. 2021. Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla. Vaasan yliopisto. Pro-Gradu. Viitattu 19.9.2023 Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13203/UniVaasa_2021_Fiia_Jokinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä M & Salojärvi S. (toim.) Strategisin henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

- Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management. *Journal of Research in Nursing*. Vol. 20 (8), 667–677.
- Karjalainen, L. 2015. *Tilastotieteen perusteet*. Mikkeli: Pii-Kirjat.
- Kempainen, L. 2012. *Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011*. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 17.8.2023 Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10840/urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf
- Ketola, H. 2010. *Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen Strategia*. Helsinki: Alma Talent.
- Kujala, A. 2017. *E-orientation: Implementing E-learning in New Employee Orientation*. Lappeenranta University of Technology. Master's Thesis. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143870/Masters_Thesis_Kujala_Anna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. 1.painos. Helsinki: Talentum Media.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1.painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Kylmälä, A. 2016. *Työhön sitoutumisen diskurssit nuorten sairaanhoitajien puheessa*. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma. WWW-dokumentti. Viitattu 25.7.2023. Saatavissa https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/163802/Kylmala_Sosiaalipsykologia.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- LAB University of Applied Sciences. 2022. *Opinnäytetyön ohje (17.8.2022)*. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.7.2023. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_opinnäytetyo_ohje_YAMK_170822.pdf
- Laine, P. 2018. *Työelämän oppimismahdollisuudet – mitä mahdollisuuksia työelämä tarjoaa jatkuvalla oppimiselle ja kehittymiselle*- artikkeli. Viitattu 18.8.2023 Saatavissa file:///C:/Users/heidi.korhonen/Downloads/artikkeli2_3%20(2).pdf

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21. Turku: Painosalama Oy.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013.

Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma pro, 259–274.

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 151–177.

Lehto, M. 2022. Laadukas perehdytys työhön sitouttavana tekijänä. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.7.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/703035/Marja%20Lehto.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Lepistö, S. 2006. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.9.2023 Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93410/gradu01064.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma Viitattu 21.8.2023. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/15168242.pdf>

McKinney, P., Evans, J. & McKay, R. 2016. Improve manager competency with experiential learning. Nursing Management October 2016.

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen. Osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arvioiminen. Hallinnon tutkimus 2. PDF-dokumentti. Viitattu 25.7.2023 Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591/58114>

Miettinen, M. Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa I Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2, 63–70.

Miettinen, R. & Tuunanen, T. 2010. Perus- ja soveltava tutkimus tiedepolitiikan luokittelukategorioina ja retorisisina resursseina. Tiedepolitiikka 3/2010, 9. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Juha-Tuunanen/publication/265221130_Perus- ja soveltava tutkimus tiedepolitiikan luokittelukategorioina ja retorisisina resursseina/links/5405c6420cf2bba34c1d9471/Perus-ja-soveltava-tutkimus-tiedepolitiikan-luokittelukategorioina-ja-retorisisina-resursseina.pdf

- Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista. Työelämän tutkimus 17 Viitattu 25.7.2023 Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105>
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2020. Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Moilanen, S. 2014. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 17.8.2023 Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98560/GRADU-1455179247.pdf?sequence=1>
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia 156. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2019. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. Leadership in Health Services. Vol. 32, No 2, 280-295.
- Poulsen, K. 2013. Mentoring programmers: learning opportunities for mentees, for mentors, for organization's and for society. Industrial and commercial training Vol. 45 No 5, 255–263.
- Pyöriä, P. 2017. Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Helsinki: Kauppakamari.
- Robbins, S.-P. & Coulter, M. 2016. Management. 13. uudistettu painos. London: Pearson.
- Ross, W., Huang, K. & Jones, G. 2014. Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. Academic Medicine Vol 89, No. 5/ May 2014, 728–733.
- Saarinen, H. 2022. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista. Toimintatutkimus perehdytysprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 3.8.2023 Saatavissa <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/14642/978-952-395-042-9.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salomäki J. 2013. Johtaja työhyvinvoinnin rakentajana – Suomalaisten yritysten organisaatioiden ylimpien johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Oulun yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Pro Gradu -tutkielma. Viitattu 26.7.2023 Saatavissa <http://jultika oulu.fi/files/nbnfioulu-201305131258.pdf>.

- Siponen, A. 2020. Päiväkodin johtajien kokemuksia perehdytyksestä. Pro Gradu-tutkielma. Viitattu 8.9.2023. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/items/8f23da7b-dfbd-45e7-89c1-4c337a601442>
- Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Kunta-
hyvinvointialueuetyönantajat. Viitattu 25.7.2023. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU.
- Tilastokeskus. 2018. CVTS, Yritysten henkilöstökoulutus -tilasto 2015. Viitattu 17.8.2023
Saatavissa: https://www.stat.fi/til/cvts/2015/02/cvts_2015_02_2018-05-23_fi.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos.
Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3. Viitattu 10.8.2023 Saatavissa https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf
- Työturvallisuuskeskus. 2019. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 24.7.2023. Saatavissa https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyö
- Työterveyslaitos. 2022. Sotealalla johdetaan valmentavasti- tutkimusraportti. Viitattu 26.7.2023 Saatavissa <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/healthcare-and-social-welfare-management>
- Työterveyslaitos. 2022. Esihenkilö työkyvyn tukijana- artikkeli. Viitattu 10.8.2023 Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>
- Työterveyslaitos. Mitä mentorointi on? artikkeli. Viitattu 12.9.2023 Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/mentorointi-vanhustyossa/mita-mentorointi-on>
- Törrönen, P. 2019. Verkko-oppimiseen perustuva työntekijän perehdytys. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 25.7.2023 Saatavissa <https://www.theseus.fi/handle/10024/220916>
- Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. 2. uudistettu painos. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vilkkä, H. 2014. Tutki ja Mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 21.8.2023. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 31.7.2023. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):4, 380–392.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari: Helsingin Kamari

