



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Minna-Maarit Ketola & Milla Stenberg

# PEREHDYTTÄMISOHJELMAN KEHITTÄMI- NEN

Koivurinteen palvelukoti

Sosiaali- ja terveysala YAMK  
2024

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Minna-Maarit Ketola ja Milla Stenberg
Opinnäytetyön nimi	Perehdyttämishojelman kehittäminen Koivurinteen palvelukoti
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	65
Ohjaaja	Piia Uusi-Kakkuri

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda uusi, toimintaa tukeva, ajantasainen, selkeä ja systemaattinen perehdyttämishojelma Pohjanmaan hyvinvointialueelle kuuluvalla Koivurinteen palvelukodille. Tehtävänä on tuoda tietoa onnistuneesta perehdytyksestä ja sen hyödyistä sekä työnantajalle, että perehdytettävälle työntekijälle. Perehdyttämishojelman kehittämisessä on käytetty PDSA-menetelmää.

Perehdytyksellä taataan uudelle työntekijälle mahdollisuus oppia uuden työn vaativat työtehtävät, tutustua työnantajaorganisaatioon sekä sopeutua osaksi työyhteisöä. Huolellinen perehdytys tukee työntekijän osaamista ja työturvallisuutta, lisää potilasturvallisuutta ja auttaa tarjoamaan laadukasta hoitoa asiakkaille sekä auttaa työntekijää sitoutumaan työhön, organisaatioon ja työyhteisöön. Globalisoituvassa maailmassa myös kulttuuriosaamisen ja perehdyttämisen yhteensovittaminen on tärkeää.

Opinnäytetyön kehittämisessä käytettiin PDSA-menetelmää, joka joustavuutensa ansiosta mahdollisti nopean reagoimisen havaittuihin haasteisiin ja toimintamenetelmän avulla yksikön perehdyttämishojelma saavutti lopullisen, toimintaa vastaavan muotonsa. Perehdyttämishojelmaa käytetään uutta työntekijää perehdyttäessä organisaation ja yksikön toimintaan. Ohjelman mukaisesta työhön perehdyttämisestä ja työhön opastuksesta vastaa yksikön palvelupäällikkö yhdessä käytännön perehdytystä antavien ammattilaisten kanssa. Perehdyttämishojelman avulla uusi työntekijä voi seurata perehdyttämisensä edistymistä ja huolehtia siitä, että hän saa huolellisen perehdytyksen ja ohjauksen kaikkiin hänelle kuuluviin työtehtäviin. Allekirjoituksellaan sekä palveluyksikön päällikkö, uusi työntekijä, että perehdytystä antavat ammattilaiset varmistavat perehdyttämishojelman mukaisen perehdytyksen.

---

Avainsanat perehdyttäminen, sitouttaminen, osaaminen, työn imu

## ABSTRACT

Author	Minna-Maarit Ketola and Milla Stenberg
Title	Developing an Orientation Programme Koivurinne Service Home
Year	2024
Language	Finnish
Pages	65
Name of Supervisor	Piia Uusi-Kakkuri

---

The purpose of this thesis is to create a new, operationally supportive, up-to-date, explicit and systematic orientation programme for Koivurinne service home, a part of The Wellbeing Services County of Ostrobothnia. This thesis aims to provide insights into successful orientation and its benefits for both the employer and the employee undergoing orientation. The PDSA method has been used in developing the orientation programme.

Orientation ensures that new employees have the opportunity to learn the tasks required by their new job, become familiar with the employer's organization, and integrate into the work community. Thorough induction enhances employee skills and job safety, increases patient safety, and supports delivering qualitative care to clients. Additionally, it encourages employee commitment to the job, organization, and work community. In a globalized world, coordinating cultural competence with familiarization is also essential.

The PDSA method was used in developing this thesis, which, due to its flexibility, allowed for a quick response to identified challenges, enabling the orientation programme in the unit to reach its final form. The orientation programme is used to introduce new employees to the organization and unit operations, and the responsibility for orientation and training, according to the programme, lies with the unit's service manager together with professionals providing hands-on orientation. Through the orientation programme, new employees can monitor their progress and ensure they receive thorough orientation and guidance for all tasks they are expected to perform. By signing, the service unit manager, the new employee, and the professionals providing orientation confirm that the orientation has followed the programme guidelines.

---

Keywords	orientation, committing someone, competence, work engagement
----------	--

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS JA PEREHDYTYKSEN NYKYTILA.....	8
3	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	12
4	PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS.....	13
	4.1 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö ja strategiat .....	14
	4.2 Perehdytyksen vaiheet ja käytännöt .....	16
5	PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET JA HYÖDYT .....	20
	5.1 Osaaminen .....	20
	5.2 Potilasturvallisuus ja laatu .....	24
	5.3 Työturvallisuus .....	26
	5.4 Työhön ja organisaatioon sitoutuminen.....	29
	5.5 Sitoutuminen työyhteisöön .....	32
	5.6 Kulttuuriosaaminen ja perehdyttäminen .....	34
6	TOIMINNALLISEN OPINNÄYTETYÖN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS.....	40
	6.1 Menetelmälliset valinnat .....	40
	6.2 Perehdyttämisohjelman suunnittelu ja toteutus .....	42
	6.3 Perehdyttämisohjelman sisällön kuvaus .....	45
	6.4 Eettisyys ja luotettavuus.....	49
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	52
	LÄHTEET .....	56

## **KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b> PDSA-sykli.....	41
<b>Kuvio 2.</b> Perehdyttämishjelmasta saadut palautteet ja tehdyt muutokset .....	44

## 1 JOHDANTO

Tämän työn tavoitteena on kehittää Koivurinteen palvelukodin uusien työntekijöiden perehdyttämiskokemusta sekä vahvistaa heidän ammattiosaamistaan ja työyhteisöön integroitumista. Vaihtuvuus ja uusien työntekijöiden määrä hoitoalalla on suuri, ja toivomme laadukkaan perehdytyksen parantavan työntekijöiden sopeutumista, tukevan heidän osaamistaan ja varmistavan turvalliset työskentelytavat. Opinnäytetyö on valittu työelämäyhteyden sekä perehdyttämishojelman tarpeellisuuden vuoksi.

Opinnäytetyössä tarkastellaan perehdyttämisen lainsäädäntöä, vaiheita ja käytäntöjä sekä tavoitteita ja hyötyjä potilasturvallisuuden, laadun, osaamisen ja sitouttamisen kannalta. Tämä opinnäyte on toiminnallinen kehitystyö, joten teoriaosuu- den lisäksi tuotetaan Koivurinteen palvelukodin yksikölle yksityiskohtainen, ajan- tasainen ja helposti päivitettävä perehdyttämishojelma.

Perehdytyksen tarkoituksena on varmistaa ajantasaisen perehdyttämishojelman tukemana uudelle työntekijälle valmiudet suoriutua työtehtävistään ja saada työntekijä integroitua työyhteisöön, organisaatioon sekä muihin sidosryhmiin. (Joki 2021, s. 85–86; Laaksonen & Ollila 2017, s. 224–226). Perehdyttämisen sekä työssä suoriutumisen onnistumisen kannalta tärkeitä osa-alueita ovat selkeiden oppimis- tavoitteiden määrittely, työn vaiheittainen oppiminen, yksilölähtöisyys sekä työyhteisöön sosiaalistaminen (Saarinen 2022, s. 157–160).

World Health Organizationin (WHO) mukaan jopa puolet potilasturvallisuushai- toista olisi ehkäistävissä muun muassa kehittämällä hoitoalan työntekijöiden osaa- mista ja lisäämällä ryhmätyöskentelyä sekä viestintää. WHO suositteleeekin poti- lasturvallisuuden lisäämistä osaksi sekä uuden työntekijän perehdyttämistä että perehdyttämishojelmaa. Organisaation panostaessa potilasturvallisuuden lisäämi- seen voidaan parantaa etenkin hoidon tuloksia, mutta näin voidaan tuoda myös huomattavia taloudellisia säästöjä. (World Health Organization, 2021; World

Health Organization, 2023.) Perehdytyksessä keskeisenä tekijänä on uuden työntekijän sosiaalistuminen työyhteisöön ja työpaikan sosiaalisella ympäristöllä on suuri vaikutus työntekijän integroitumiseen. Työyhteisöön sitoutunut työntekijä on työssään sekä tyytyväisempi että tehokkaampi ja tämä on myös organisaation voimavara – sitoutuneet työntekijät voivat tarjota organisaatiolle suuren kilpailuedun alallaan. (Bakker & Leiter, 2010, s. 1; Bakker ja muut, 2008; Saarinen, 2022, s. 160–162.)

Sote-uudistuksen myötä Pietarsaari liittyi osaksi Pohjanmaan hyvinvointialuetta. Pietarsaaren lisäksi siihen kuuluvat seuraavat 13 kuntaa: Kaskinen, Korsnäs, Kristiinankaupunki, Kruunupyy, Laihia, Luoto, Maalahti, Mustasaari, Närpiö, Pederöre, Uusikaarlepyy, Vaasa ja Vöyri (Valtioneuvosto, 2023). Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen myötä vastuu edellä mainittujen palvelujen järjestämisestä on siirtynyt kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle vuoden 2023 alusta (Valtioneuvosto, 2022).

Pohjanmaan hyvinvointialueen strategisena tavoitteena on Suomen parhaat hyvinvointityöntekijät, ja turvallisuuden sekä laadun osalta tavoitteena on Pohjoismaiden huipputaso. Me toivomme opinnäytetyömme tarjoavan mahdollisuuden laadukkaan ja turvallisen hoitotyön toteuttamiseen Koivurinteen palvelukodilla.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS JA PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

Koivurinteen palvelukoti on 70-paikkainen ympärivuorokautista palveluasumista ikääntyville tarjoava yksikkö Pietarsaassa. Koivurinteen palvelukodissa on yhteensä kuusi osastoa ja talo jakautuu kahteen eri osaan, Koivurinteeseen ja Aurinkorinteeseen. Koivurinne koostuu kolmesta osastosta: 20 paikkainen Clara, 11 paikkainen Elsa ja 12 paikkainen intervalliosasto Frans. Aurinkorinteellä on kolme yhdeksänpaikkaista muistisairaiden osastoa, Hilda, Elvira sekä Alma. Koivurinteen 70 paikasta 13 on tarkoitettu intervalliasiakkaille ja yksi intervallipaikoista on tarkoitettu muistisairaille ja se sijaitsee Aurinkorinteen osasto Elvirassa. Koivurinteen palvelukodin toimintaa ohjaavia arvoja ovat osallisuus, itsemääräämisoikeus, voimavarojen huomiointi, yksilöllisyys, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja pysyvyys. (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023.)

Koivurinteen palvelukoti kuuluu kaksikieliseen Pohjanmaan hyvinvointialueeseen ja laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) velvoittaa hyvinvointialuetta tarjoamaan sosiaali- ja terveystalut asiakkaan valitsemalla kielellä, joko suomeksi tai ruotsiksi. Lain lisäksi Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston (Valviran, n.d.) mukaan sosiaali- ja terveysalalla työskentelevällä ammattihenkilöllä tulee olla työtehtävien hoitamiseen riittävä suullinen ja kirjallinen kielitaito. Työntekijän kielitaidon riittävyyden arvioinnin vastuu on työnantajalla.

Koivurinteen palvelukodissa työskennellään moniammatillisessa työyhteisössä, joka koostuu palveluyksikön päälliköstä, palveluvastaavasta, sairaanhoitajista, lähihoitajista, hoitoapulaisista, kuntohoitajasta sekä virikeohjaajasta. Henkilöstömäärä on riippuvainen asiakkaiden määrästä, asiakkaiden hoitoisuudesta ja toimintaympäristöstä. (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023.)

Koivurinteen palvelukodissa asiakkaille annettava hoito perustuu tehtyyn hoito- ja palvelusuunnitelmaan ja siihen kirjataan asiakkaiden henkilökohtaisia tavoitteita,

jotka liittyvät liikkumiseen, ulkoiluun, kuntoutukseen ja kuntouttavaan toimintaan. Tärkeänä osana toimintaa on yhteydenpito ja yhteistyö asiakkaiden mahdollisten omaisten kanssa. (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2023.)

Opinnäytetyön myötä perehdyttämisohjelma tulee vastaamaan käytännön tarvetta ja sitä on tarkoitus käyttää uusien työntekijöiden sekä opiskelijoiden perehdyttämisessä. Päivitetty perehdyttämisohjelma tulee helpottamaan ja selkeyttämään perehdytysprosessia, mikä edistää uuden työntekijän nopeampaa sopeutumista, sekä tukee hänen ammatillista kasvuaan ja sitoutumistaan työyhteisöön. Työn tietoperusta kertoo lukijalle, mitä asioita perehdytyksessä on hyvä huomioida, mitkä lainsäädännöt ohjaavat perehdyttämistä ja työtä sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköissä ja mitä asioita yksiköissä on hyvä ottaa huomioon perehdyttämisohjelmaa päivittäessä.

Pohjanmaan hyvinvointialueella perehdytys jakautuu kolmeen alueeseen: organisaatioon perehtymiseen, työtehtävään perehtymiseen sekä työyhteisöön ja työyksikköön perehtymiseen. Organisaatiotason perehdyttämisohjelman tuottamisesta vastaavat laatu- ja turvallisuusalan osaajat, työtehtävään sekä työyhteisöön ja työyksikköön perehdyttämisestä vastaa yksikön henkilökunta. Pohjanmaan hyvinvointialueen ”Laadunhallinnan, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelman” mukaan jokaisessa yksikössä tulee olla suunnitelma, jonka avulla varmistetaan työntekijän pätevyys ja osaaminen työn tekemiseen, sekä kirjallinen perehdytysohjelma, jossa huomioidaan asiakasturvallisuuden näkökulma (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022b.)

Koivurinteen palvelukodin nykyinen perehdyttämisohjelma sisältää vanhentunutta tietoa ajalta ennen Pohjanmaan hyvinvointialuetta. Koivurinteen palvelukodin toiminta on myös vuosien saatossa kehittynyt ja muuttunut, eikä perehdyttämisohjelmaa ole päivitetty näiden muutosten myötä.

Koivurinteen palvelukodin toimintaa ja sen laatua arvioidaan eri ohjelmien ja kriteereiden avulla. Henkilökunnan laiteosaaminen varmistetaan muun muassa laitepassin avulla, johon kirjataan henkilökunnan laitteiden käytön, kuten henkilönostureiden, verenpainemittareiden, CRP-laitteen ja verensokerimittareiden osaaminen. Laitepassia käytetään Pohjanmaan hyvinvointialueella varmistamaan työntekijöiden laiteosaaminen jokaisessa yksikössä. Laitepassille löytyy yhteinen pohja, jonka jokainen yksikkö muokkaa omaa toimintaa vastaavaksi. Laitepassi on osa uuden työntekijän perehdyttämistä, mutta sitä käytetään myös vanhojen työntekijöiden kanssa uusia laitteita käyttöönottaessa. Laitepassi suoritetaan osin perehdytyspäivien aikana ja osin työn ohessa. Uusi työntekijä näyttää laiteosaamisen sellaiselle henkilölle, jolla laitepassi on voimassa. Työntekijä allekirjoittaa nimellään laiteosaamisen näytön hyväksytysti vastaanotetuksi. Laitepassi tulee uusia viiden vuoden välein, jolloin varmistetaan henkilökunnan jatkuva osaaminen ja hoidon laadun korkea taso.

Sosiaali- ja terveysministeriö on julkaissut vuonna 2024 Lääkinnällisten laitteiden turvallinen käyttö – oppaan laiteosaamisen varmistamiseen. Työntekijällä on oikeus perehdytykseen ja käyttökoulutukseen lääkinnällisten laitteiden turvallisen käytön osalta. Lääkinnällisten laitteiden aiheuttamat riskit tulee arvioida sekä laitteen hankinnan yhteydessä, että sen eliniän ajan mahdollisten vaaratilanteiden välttämiseksi. Lääkinnällisten laitteiden osaamisen varmistamiselle asetettavat vaatimukset määräytyvät laitteen käytön kokonaisriskin perusteella. Niin sanotun korkean riskin laitteiden osalta perehdytyksen on oltava kattavaa, ja osaaminen tulee varmistaa säännöllisesti. Laiteosaaminen tulee dokumentoida organisaatiossa olevan yhteisen käytänteen mukaisesti. (STM, 2024.)

Henkilökunnan lääkehoidon osaaminen varmistetaan viiden vuoden välein uusitavalla lääkeluvalla, johon kuuluu tentti, joka sisältää sekä teoriaosuuden että lääkelaskut. Hyväksytyt lääkeosaamisen tentin jälkeen varmistetaan käytännön osaaminen näyttöjen avulla. Asiakas- sekä työturvallisuutta seurataan HaiPro-tur-

vallisuusilmoituksia, sekä SPro-ilmoituksia täyttämällä esimerkiksi potilasvahinkotilanteiden, työtaturmien ja läheltä piti-tilanteiden kohdatessa ja jos henkilökunnalla on huoli asiakkaan kotitilanteessa intervalliasiakkaiden kohdalla. Koivurinteen palvelukodissa tehdään vuosittain riskikartoitus, jossa selvitetään toimintaan liittyviä fyysisiä ja psyykkisiä riskitekijöitä.

Tietosuojaosaaminen on merkittävässä roolissa, kun työskennellään asiakkaiden terveystietojen kanssa. Tästä syystä Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilökunnan tulee uusia tietosuojaosaamisen nettikurssi ja tentti viiden vuoden välein. Tietosuoja ABC julkishallinnon henkilöstölle on Digi- ja väestötietoviraston, eOppivan, Kuntaliiton ja oikeusministeriön yhdessä tuottama koulutus, jotta julkishallinnollisissa tehtävissä toimiva henkilökunta oppisi mikä tietosuoja merkitys on ja miksi se on tärkeää, sekä miten henkilötietoja käsitellään lain mukaan oikein turvallisuus huomioiden. (eOppiva, n.d.) Riskikartoitus, lääkehoitosuunnitelma, lääkeluvat ja laitepassi löytyvät yksikön Laatuportista. Laatuportti on Internet-pohjainen ohjelma, jota käytetään yksikön laadun arvioinnin alustana. Asiakas- sekä työturvallisuutta seurataan HaiPro-turvallisuusilmoituksia, sekä SPro-ilmoituksia täyttämällä esimerkiksi potilasvahinkotilanteiden, työtaturmien ja läheltä piti-tilanteiden kohdatessa ja jos henkilökunnalla on huoli asiakkaan kotitilanteessa intervalliasiakkaiden kohdalla. Koivurinteen palvelukodissa tehdään vuosittain riskikartoitus, jossa selvitetään toimintaan liittyviä fyysisiä ja psyykkisiä riskitekijöitä.

Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työntekijöiden perehdytysohjelman tulee sisältää asiakas- ja potilasturvallisuuden tukemiseksi omavalvontasuunnitelman, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelman tai vastaavasti asiakas- ja potilasturvallisuuskäytännöt. Perehdyttämisohjelmaan sisällytetään myös lääkehoitosuunnitelma, työpaikan tietojärjestelmät, työssä jaksamisen ja työturvallisuuden perusteet. Perehdyttämisen tulee olla suunniteltua ja riittävää turvallisten työkäytäntöiden sekä potilas- ja asiakasturvallisuuden takaamiseksi. Kirjallisen perehdytysohjelman tarkoituksena on turvalliset ja yhtenäiset työskentelytavat. (STM, 2022, 28, 54, 56.)

### 3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa toimintaa vastaava, ajantasainen, selkeä ja systemaattinen perehdyttämishjelma Koivurinteen palvelukotiin. Perehdyttämishjelma suunnitellaan hoitohenkilökunta, opiskelijat sekä osaston tarpeet huomioiden. Koivurinteen palvelukodin osastojen toiminta vaihtelee riippuen asiakkaiden hoidon tarpeesta. Koivurinteen palvelukodissa on viisi ympärivuorokautisen palveluasumisen osastoa, joista kolme on muistisairaille tarkoitettuja. Tämän lisäksi yksikössä on yksi intervalliosasto, jossa tarjotaan lyhytaikaista hoitoa esimerkiksi omaishoitajien lomien ajalle, sekä yksi intervallipaikka muistisairaiden osastolla.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja tukea hoitajien ammattitaitoa vastaamaan asiakkaiden hoidon tarvetta ja yksikön toiminnan tarkoitusta. Opinnäytetyön tavoitteena on myös tuottaa tietoa Koivurinteen palvelukodin henkilökunnalle ja Pohjanmaan hyvinvointialueen koti- ja asumispalveluiden esihenkilöille työntekijöiden motivaatiosta, sitoutumisesta ja sitouttamisesta, veto- ja pitovoimatekijöistä sekä kulttuuriosaamisesta.

Päivitetty perehdytysohjelma lisää asiakasturvallisuutta, takaa tasaisen ja hyvän hoidon laadun sekä ajankohtaisen ja toimintaa vastaavan perehdytyksen uusille työntekijöille sekä opiskelijoille. Opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös perehdyttäjät, pidempään töissä olleet työntekijät ja esihenkilöt oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi.

## 4 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

Hoitotyössä toimivien tehtävänä on tukea ja hoitaa terveyttä sekä hyvinvointia ja työhön liittyy olennaisesti ammatillinen osaaminen ja sen hallinta. Ammattitaito sisältää kyvyn hyödyntää tietoa käytännön tilanteissa, henkilökohtaisen pätevyyden, työelämän laatuvaatimuksiin vastaamisen sekä jatkuvan ammatillisen kehittymisen. (Surakka, 2009, s. 81.) Terveydenhuollossa osaamista voidaan kehittää perehdyttämällä ja tämän lisäksi erilaisilla jatko- ja erikoistumisopinnoilla, täydennyskoulutuksilla, mentoroinnilla, työssä oppimisella sekä työkierron sekä tutkimus- ja kehittämistoimintaan osallistumisen avulla (STM, 2020, s.18–19).

Perehdytys on olennainen osa työntekijän ammatillisen osaamisen kehittymistä ja sopeutumista uuteen työympäristöön. Se tarjoaa yksilölle tiedot, taidot ja asenteet, joita tarvitaan työtehtävien suorittamiseen ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvä perehdytys ei ainoastaan käsittele työn teknistä osaamista, vaan myös auttaa työntekijää ymmärtämään organisaation toimintatavat, työpaikan kulttuurin sekä turvallisuuskäytännöt. Tämä mahdollistaa työntekijän itsenäisen ja vastuullisen työskentelyn, parantaen samalla hänen valmiuksiaan kohdata työn muuttuvat vaatimukset ja haasteet. (Miettinen ja muut, 2006; Työsuojeluhallinto, 2022.) Huolellinen perehdytys parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta ja se vaikuttaa positiivisesti myös työyhteisön ilmapiiriin, vähentäen riskiä yksin jäämiselle tai eristäytymiselle. Erityisesti sosiaalinen tuki kollegoilta ja työyhteisöön integroituminen ovat keskeisiä tekijöitä työn sujuvuuden ja viihtyvyyden kannalta. Puutteellinen perehdytys voi hidastaa työntekijän sopeutumista ja heikentää hänen kykyään hakea tukea tai neuvoja, mikä vaikuttaa suoraan työn laatuun ja turvallisuuteen. (Bakker & Leiter, 2010; Työsuojeluhallinto, 2022.)

Perehdyttäminen tarkoittaa erilaisia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on varmistaa, että työntekijällä on tarvittavat valmiudet suoriutua työtehtävistään ja integroida hänet työyhteisöön, organisaatioon ja sidosryhmiin (Joki 2021, s. 85–86). Suunnitelmallinen perehdytysohjelma selkeyttää perehdytystä. Perehdytyksessä

työntekijän tulisi saada informaatiota organisaatiosta, organisaation toimintata-voista ja tavoitteista. Perehdytysprosessin tulee kattaa perustyöhön liittyvän pe-rehdyttämisen lisäksi myös perehdytystä tiloista, järjestelmistä, tietoturvasta, ko-neista ja laitteista sekä viestinnästä. Perehdytykseen kuuluu myös työturvallisuus ja häiriötilanteisiin varautuminen. Työsuhdetta koskevien asioiden osalta on tar-peen käydä läpi muun muassa palkkaukseen ja palkkakäytänteisiin, työaikaan, lainsäädäntöön, työterveyshuoltoon ja työsuhdetta koskeviin etuihin liittyvät asiat. (Laaksonen & Ollila 2017, s. 223–226; Viitala 2014.)

#### **4.1 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö ja strategiat**

Perehdytys on työnantajan lakisääteinen velvollisuus, joka määrittellään työturval-lisuuslaissa. Työntekijä tulee perehdyttää työn tekemiseen, työvälineisiin sekä tur-vallisiin työolosuhteisiin ja työtapoihin. Perehdytystä tulee antaa myös uusien työ-välineiden, työtehtävien muutosten ja erilaisten häiriö- ja poikkeustilanteiden va-ralta ja perehdytystä tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002.) Perehdyttäminen liittyy olennaisesti organisaation henkilöstöstrategiaan, ja se on tärkeä osa organisaation kokonaishenkilöstöhallintaa ja määrittelee tavoitteet henkilöstön osaamiselle ja hyvinvoinnille (Viitala, 2008, s. 230–232). Pohjanmaan hyvinvointialueen henkilöstöstrategiassa osaamisen varmistamisen tukena on pe-rusteellinen perehdytys, jonka tavoitteena on taata Suomen parhaat hyvinvointi-työntekijät (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022a).

Työlainsäädäntö tukee työntekijän ja työnantajan välillä vallitsevaa oikeussuh-detta sekä yhteistä työoikeutta, jonka perimmäisenä tarkoituksena on suojella työntekijöitä. Näistä laeista keskeisimpiä ovat työsopimuslaki, työaikalaki sekä vuosilomalaki. Työlainsäädösten lisäksi työehtosopimukset ovat merkittävässä asemassa määrittämässä työsuhteiden ehtoja, kuten työstä saatavaa vastiketta tai työaikoja. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2015.)

Työsopimuslaki (55/2001) koskee kaikkea työsopimuksella tehtyä työtä työnantajalle, josta työntekijä saa palkkaa tai muuta vastiketta. Työsopimuslaissa säädetään muun muassa työsopimuksen tekemisestä, jossa määritellään esimerkiksi työsopimuksen kesto ja koeaika. Tämän lisäksi työsopimuslaki säätelee myös sekä työntekijän, että työnantajan velvollisuuksista, työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta, työnteon keskeisistä ehdoista, perhevapaista, lomauttamisesta, työsopimuksen päättämisestä, irtisanomisperusteista sekä vahingonkorvausvelvollisuudesta.

Työaikalaki määrittää työsopimuksella tai virkasuhteessa tehtävää työtä ja tämän lisäksi laki nuorista työntekijöistä säätelee alle 18-vuotiaiden työntekijöiden tekemää työtä. Työaikalaki säätelee työaika ja varallaoloa sekä säännöllisen työajan järjestelyitä, kuten jaksotyöaika ja yötyötä. Näiden lisäksi työaikalaki säätelee säännöllisen työajan ylittymistä ja sunnuntaityötä sekä näistä maksettavia korvauksia ja lepoaikoja. (Työaikalaki 872/2019.)

Yhdenvertaisuuslain tarkoituksena on edistää yhdenvertaisuutta myös työhönotossa ja työpaikalla sekä tehostaa syrjityksi joutuneen henkilön oikeusturvaa. Yhdenvertaisuuslaissa määritetään, että yli 30 hengen työpaikoilla tulee olla suunnitelma yhdenvertaisuuden edistämisestä. Laki kieltää syrjinnän iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn vuoksi. Yhdenvertaisuuslain noudattamisessa työelämässä valvoo muun muassa työsuojelu. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.) Yhdenvertaisuuslain lisäksi on säädetty naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, jonka tarkoituksena on edistämällä sukupuolten välistä tasa-arvoa estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä parantaa naisten asemaa työelämässä (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986).

Vuoden 2024 alusta tulleen lakimuutoksen takia työntekijän työskennellessä henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa iäkkäiden tai vammaisten kanssa esimerkiksi

palveluasumisessa, on työnantajalla oikeus pyytää työntekijää esittämään rikosrekisteriotte. Tämä perustuu lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta (741/2023). Vaatimus rikosrekisteriotteen esittämisessä tulee mainita työnhakuilmoituksessa. Työntekijällä itsellään on velvollisuus tilata rikosrekisteriotte oikeusrekisterikeskukselta, eikä se saa olla kuutta kuukautta vanhempi. (KT, 2023.)

#### **4.2 Perehdytyksen vaiheet ja käytännöt**

Työnantajan tulee mahdollistaa perehdytys ja esihenkilö on vastuussa siitä, että työntekijä saa tarvittavan perehdytyksen. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan vastuulla on opastaa työntekijää tehtäviinsä, työympäristöönsä sekä työvälineiden asianmukaiseen käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. (Surakka, 2009, s. 72; Työturvallisuuslaki 738/2002.) Työntekijällä tulisi olla perehdytykseen nimetty henkilö ja henkilökohtainen perehdytys suunnitelma, johon hän merkitsee perehdytyksen etenemisen. Myös perehdyttäjällä tulisi olla oma lista perehdytettävistä asioista. Perehdytykseen tulisi varata riittävästi aikaa ja sitä olisi hyvä arvioida säännöllisesti. Selkeä ja ajantasainen perehdytysmateriaali tukee työntekijän perehdyttämistä. Perehdytysaikana työntekijää ei tulisi laskea vahvuuteen ja perehdytysajan tulisi olla riittävän pitkä, että työntekijä saa valmiudet tehtäviensä hoitamiseen. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 224–226.) Vastuuperehdyttäjistä huolimatta kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi opastaa sekä neuvoa työntekijää ja näin mahdollistaa uuden työtoverin oman roolin löytymisen ja sitoutumisen yksikköön (Surakka 2009, s. 72–78). Perehdytyksen tulisi koskea uuden työntekijän lisäksi tilanteita, joissa esimerkiksi työtehtävät vaihtuvat. Perehdytyksen piiriin tulisi kuulua muidenkin työntekijäryhmien, ei ainoastaan vakituisissa työsuhteissa olevien. (Viitala 2008, s. 252.) Laaksonen ja Ollilan (2017, s. 226) mukaan perehdytystä tulisi kehittää säännöllisesti ja tähän hyvänä apuvälineenä toimii perehdytettävien antamat arvioinnit sekä kommentit. Vastuu perehdytyksen kehittämisestä tulisi olla tähän nimetyllä vastuuhenkilöllä tai esimiehellä.

Varsinaisen perehdytyksen lisäksi työntekijälle tulisi tarjota työnopastusta. Työnopastus tarkoittaa työn tekemiseen liittyviä asioita, joilla pyritään varmistamaan

työntekijän suoriutuminen hänelle kuuluvista työtehtävistä. Työnopastus tulisi kattaa työn ja sen periaatteiden lisäksi työn eri vaiheet, työn laadun ja arvioinnin kriteerit, työturvallisuuden ja poikkeustilanteiden toimintaohjeet. Työssä käytettävien koneiden, laitteiden ja aineiden hallinta ja sijainti kuuluu myös työnopastukseen. (Viitala, 2021.)

Toimivaan perehdytykseen kuuluu sen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Selkeä vastuunjako perehdytyksessä, vuorovaikutuksen toimivuus, kannustava ilmapiiri ja perehdytyksen seuranta tukevat onnistunutta perehdytysprosessia. (Ketola, 2010 s. 119–130.) Viitalan (2021) mukaan perehdytys voidaan jakaa neljään osaan. Ensimmäinen vaihe on ennen työhöntuloa tapahtuva informointi ja seuraavana tulee uuden työntekijän vastaanotto ja yritykseen perehtyminen, joka tapahtuu työn alkaessa. Kolmantena vaiheena on työsuhteperehdyttäminen, joka käsittelee yrityksen sisäisiä käytäntöjä, pelisääntöjä, työsuhteeseen liittyviä asioita ja lopuksi neljäs vaihe koskee varsinaista työnopastusta. (Viitala, 2021.) Perehdytys voidaan jakaa myös suppeammin kahteen osa-alueeseen, joita ovat yleisperehdytys ja ammatillinen kasvu. Yleisperehdytys koskee työsuhteeseen, työtiloihin, turvallisuuteen, järjestelmiin ja hoitotyön prosesseihin liittyvää perehdytystä. Ammatillinen kasvu puolestaan toimintaa yhdessä perehdyttäjän kanssa siihen saakka, kunnes työntekijä on valmis itsenäiseen työskentelyyn. (Miettinen ja muut, 2006.)

Perehdytys käynnistyy jo rekrytointiprosessin ja uuden työntekijän valinnan yhteydessä. Hakijalle tarjotaan tietoa työpaikasta ja työtehtävistä rekrytointiin, haastattelujen aikana ja varsinaisen valinnan jälkeen. Tämä vaihe on myös tärkeä perehdytyksen osa-alue, koska sillä on positiivinen vaikutus työntekijän perehdytykseen myös jatkossa. (Viitala, 2021.)

Vastaanottovaiheessa uuden työntekijän vastaanotto luo ensivaikutelman työyhteisöstä ja henkilökunnasta. Tämän vuoksi on tärkeää, että uusi työntekijä kokee olevansa tervetullut ja tietää millaiseen työpaikkaan hän on tullut. Tässä vaiheessa esihenkilön rooli on tärkeä. Uusi työntekijä tulee esitellä henkilöstölle ja hänelle

tulisi antaa informaatiota muun muassa organisaatiosta, työyksiköstä ja sen toiminnasta. (Viitala, 2008, s. 357; Viitala, 2021.) Työsuhdeperehdyttämisessä paneudutaan työsuhteeseen liittyviin asioihin alkaen työsopimuksesta ja työsuhteesta. Työsuhdeperehdytyksen tavoitteena on antaa kuva organisaatiosta, työyksiköstä, itse työstä ja työhön liittyvistä käytännön asioista. Palkkaan ja sen maksuun liittyvät asiat, tietoturva-asiat, salassapitovelvollisuus, työterveyshuolto ja työhön liittyvät edut käydään myös tässä vaiheessa läpi. Työssä tarvittavien laitteiden, kuten tietotekniikan ja puhelimen käytön läpikäyminen, sekä kulunvalvontaan ja avaimiin liittyvät asiat kuuluvat työsuhdeperehdyttämisen alueeseen. Palaveri- ja tiedonkulkua koskevat käytänteet käydään läpi, unohtamatta turvallisuuteen liittyviä asioita, kuten palo- ja työturvallisuusasiat. Poissaoloja koskevat säännöt ja työpaikan pelisäännöt tulee käydä läpi samoin kuin vastuut ja laiminlyönneistä koituvat seuraukset. Myös eri tilojen läpikäyminen tehdään tässä perehdyttämisen vaiheessa. (Työturvallisuuskeskus, 2022; Viitala, 2008, 359.)

Työnopastus on osa perehdytystä ja sen tarkoituksena on perehdyttää työntekijä työhön ja työpaikkaan tavoitteena työntekijän työn hallinta, työturvallisuus ja laatu (Kauhanen, 2012; Työturvallisuuskeskus 2023). Tässä vaiheessa työntekijä tutustuu paremmin työyhteisöön, työn sisältöön, työtapoihin ja -vaiheisiin, työssä käytettäviin koneisiin, laitteisiin, aineihin ja muuhun työssä tarvittaviin asioihin ja niiden sijaintiin ja käyttöön. Työn laatu, turvallisuus, työpaikan siisteydestä huolehtiminen ja työhön liittyvät tietolähteet ja muut työtä koskevat avut tulevat tuuksi tässä perehdytyksen vaiheessa. (Viitala, 2008, 259–360.)

Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat useat tekijät. "Uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja sen aikaisesta oppimisesta leikkaus- ja teho-osastoilla" -tutkimuksen mukaan perehdytettävät toivovat nimettyä perehdyttäjää sekä suunnitelmallista ja yhtenäistä perehdyttämishjelmaa. Perehdytysprosessissa koettiin tärkeäksi selkeiden tavoitteiden asettaminen sekä riittävän ajan varaaaminen perehdyttämiselle. Lisäksi perehdyttäjien välistä vuorovaikutusta tulisi

kehittää ja perehdytettävän oma vastuunotto on osa onnistunutta perehdytysprosessia. Tutkimuksessa nousi esille myös, että monipuoliset oppimistilanteet, työyhteisön tarjoama tuki ja myönteinen ilmapiiri edistävät perehdytyksen onnistumista. (Aittovaara ja muut, 2022, 23–28.)

Lindforsin (2023, s. 47–48) mukaan perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat sekä perehdytettävän että työyhteisön sitoutuminen, vastuunotto ja avoimuus. Sosiaalistaminen työyhteisöön on keskeinen osa perehdytysprosessia. Onnistuneelle perehdytykselle on nimetty vastuuhenkilö, ja perehdytettävän ammattitaito sekä perehdytysosaaminen ovat keskeisiä tekijöitä. Lisäksi riittävät resurssit, ajantasainen perehdytysmateriaali ja laadukas perehdytysprosessi vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen. Lindfors ja muut (2018) ovat käsitelleen vastavalmistuneen sairaanhoitajan perehdyttämistä artikkelissaan ” Preceptors’ perceptions of the elements of a successful and an unsuccessful orientation period for newly graduated nurses ”. Artikkelissa todetaan, että vastavalmistuneiden sairaanhoitajien kohdalla onnistunut perehdytys perustuu kolmeen keskeiseen tekijään. Näitä ovat yhteisön sitoutuminen perehdytykseen, perehdyttäjän vahva ammatillinen osaaminen ja perehdyttämistä tukeva johtajuus. Yhteisön sitoutuminen perehdytysprosessiin ilmenee perehdyttäjän positiivisena asenteena, yhteisöllisenä sitoutumisena ja voimaannuttavana yhteisöllisyytenä, jotka kaikki luovat turvallisen ja oppimiseen kannustavan ympäristön vastavalmistuneille sairaanhoitajille. Vahva ammatillinen perehdytysosaaminen koostuu perehdyttäjän ammatillisesta pätevyydestä, järjestelmällisestä perehdytysprosessista sekä riittävästä resursseista. Nämä tekijät varmistavat, että perehdytys on hyvin suunniteltua ja tukee oppimista. Perehdytystä tukeva johtajuus, sisältää riittävät työskentelymahdollisuudet ja inhimillisen johtamiskulttuurin, edistää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Johtajuuden merkitys korostuu, kun vastavalmistuneille sairaanhoitajille tarjotaan mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja luottaa työyhteisön ammatilliseen osaamiseen, mikä luo houkuttelevan ja turvallisen työympäristön. (Lindfors ja muut, 2018.)

## 5 PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET JA HYÖDYT

Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt ovat merkittäviä. Tavoitteita ja hyötyjä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta kuten työntekijän, organisaation, työyksikön, työyhteisön kannalta sekä asiakkaiden/potilaiden kannalta. Suuret organisaatiomuutokset sosiaali- ja terveysalalla sekä henkilöstöpula vaikuttavat siihen, että hoitajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen ovat tärkeitä huomioon otettavia seikkoja, joihin perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa. Tasokkaalla perehdytyksellä voidaan lisätä muun muassa osaamista, työhön ja työpaikkaan sitoutumista, kustannustehokkuutta, kilpailukykyä, potilasturvallisuutta ja hoidon laatua. (KT, 2022; Malmisaari, 2024.) Maailman terveysjärjestön mukaan jopa puolet potilasturvallisuutta koskevista haitoista olisi estettävissä kehittämällä hoitohenkilöstön taitoja, ryhmätyötä ja viestintää. WHO suosittelee, että potilasturvallisuus otetaan osaksi uusien työntekijöiden perehdytystä ja perehdytysohjelmia. Kun organisaatio panostaa potilasturvallisuuteen, voidaan tällä parantaa hoitotuloksia ja saavuttaa merkittäviä taloudellisia säästöjä. Perehdytys tukee myös uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön, mikä vahvistaa työntekijän sitoutumista ja parantaa tehokkuutta. (World Health Organization, 2021; World Health Organization, 2023; Bakker & Leiter, 2010, s. 1.)

### 5.1 Osaaminen

Osaaminen on ilmiönä monimuotoinen ja yksilön osaaminen muodostuu tiedosta, taidosta sekä asenteesta. Näitä tarvitaan tehtävistä suoriutumiseen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Osaamiseen liittyy kirjaviisuus, mutta myös käytännön kokemus, kyky löytää tietoa ja tietäjiä, kumppanuussuhteiden solmiminen ja verkostoissa toimiminen. Osaaminen ilmenee yksilön toiminnassa sekä käyttäytymisessä kykyinä selviytyä, onnistua ja kehittyä. Osaamisen avulla yksilöt voivat kehittää valmiuksiaan nähdä muuttuvan työn ja työympäristön haasteet. (Valtiokonttori, 2009.)

Huolellisesti suoritettu perehdytys tarjoaa mahdollisuuden oppia työtehtävät perusteellisesti, kehittämällä tarvittavat tiedot ja taidot. Hyvin toteutettu perehdytys koskee keskeisiä työtehtäviä sekä myös uudistaa työskentelytapoja ja lisää työntekijöiden aktiivisuutta. Asiantuntijuuden kehittämisessä perehdytyksellä on merkittävä rooli, sillä se auttaa työntekijää ymmärtämään osaston toimintaperiaatteet, tehtävät ja oman asiantuntijuuden. Tavoitteellisen perehdytyksen jälkeen työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti ja vastuullisesti. (Miettinen ja muut, 2006.)

Tarkasti suunnitellulla perehdyttämisprosessilla voidaan saada myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden tehokkuuteen, työn suorittamiseen ja osaamiseen. Toimintatutkimuksessa vastavalmistuneiden sairaanhoitajien perehdytyksestä nähtiin, että perehdytyksen jälkeen ammatillinen pätevyys oli hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla yhdeksän kuukauden seurantajaksolla. Parhaimmillaan pätevyys oli ammatillisissa perustehtävissä. Kaikki ammatillisen pätevyyden osa-alueet kehittyivät seuranta-aikana ja sairaanhoitajat etenivät vaativampiin tehtäviin, kuten työyksikön kehittämiseen, ohjausvastuun ottamiseen ja asiantuntijarooliin. Ammatillisen kehittymisen myötä hoitohenkilökunta osallistui yhä useammin erilaisiin ja monipuolisempiin työtehtäviin. (Lindfors, 2023, s. 55–56.) Organisaatiomuutokset tuovat mukanaan myös työtehtävien ja toimintatapojen muutoksia, jotka pakottavat työntekijöitä sopeutumaan uusiin tilanteisiin. Työtehtävien muuttuessa tulee huomioida myös vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen ja työhön opastaminen. Tällaisia tilanteita ovat muun muassa työtehtävien vaihtuminen, uusien koneiden tai laitteiden käyttöönotto, työn toistuminen vain harvoin tai työ on tekijälleen uutta. Myös pitkien poissaolojen jälkeen työhön ja työtehtäviin liittyvät asiat on hyvä kerrata. Työhönopastus ja siihen perehdyttäminen on tärkeää henkilöstön kehittämisen kannalta. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Työturvallisuuskeskus, 2022.)

Kotimaan työmarkkinoilla käynnissä oleva sukupolvenvaihdos on tuomassa työelämään tekijöitä, joiden arvomaailma ja asenne eriävät huomattavasti aikaisempien sukupolvien työhön liittyvistä ajatuksista ja odotuksista. Pelkän palkan sijasta työltä odotetaan nyt myös merkityksellisyyttä ja pysyvyyttä ja uudet sukupolvet sitoutuvatkin organisaation sijaan työhön ja työtehtävään. Osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen sekä kehittymismahdollisuudet ovat tärkeässä asemassa työsuhteissa. (Tuomi & Sumkin, 2012.)

Suomi on jo pitkään ollut tunnettu osaamisen korkeasta tasosta. Työelämän muuttuessa ja monipuolistuessa sekä markkinoiden että osaamisverkkojen globalisoiduessa, vaaditaan kaikilta tasoilta suurempaa panostusta osaamisen kehittämiseen ja strategiaperusteiseen osaamisen johtamiseen menestyvän organisaation keskiössä. (Tuomi & Sumkin, 2012.) Rosabeth Moss Kanter (2012) on tutkinut arvostettuja ja taloudellisesti menestyneitä yrityksiä yli 20 eri maassa pohjaten ajatukseensa institutionaalisen logiikan roolista liiketoiminnassa. Tutkimuksessa ilmeni kuusi menestyvää yritystä yhdistävää piirrettä, joita ovat yhteinen tarkoitus, pitkän aikavälin näkökulma, tunteellinen sitoutuminen, yhteisön rakentaminen, innovaatio ja itseorganisoituminen. Tutkimuksen mukaan suuret yritykset olettavat voivansa luottaa työntekijöihinsä. Suuryritykset ovat taipuvaisempia kohtelemaan työntekijöitä itseohjautuvina ammattilaisina, jotka tuottavat uusia ideoita organisaatiolle ja onkin organisaation etu tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia käyttää yrityksen resursseja yhteiskunnan palvelemiseksi. Institutionaalisen logiikan mukaan työntekijät itse valitsevat, mitkä ideat tuovat esille, kuinka paljon he panostavat niihin ja mihin he voivat varsinaisen työnsä lisäksi myötävaikuttaa. Resurssien jakautumiseen vaikuttaa kaikilla tasoilla myös epäviralliset ihmissuhteet, spontaanit toimet sekä ihmisten mieltymykset, ei pelkästään strategiat ja budjettiprosessit. Institutionaalinen logiikka luottaa siihen, että ihmisiin voidaan luottaa ja että he välittävät omien työtehtävien ja ylennyksien lisäksi myös koko organisaation menestyksestä. Uusia aloitteita tai innovaatioita syntyy lähes itsestään, kun ihmisille annetaan mahdollisuus ja heitä kannustetaan itseorganisoitumiseen verkostojen luomiseksi tiedonjakoa varten. (Kanter, 2012.)

Strategia ohjaa organisaation vision toteuttamista ja strategian keskiössä on ydinosaaminen, joka muodostuu yksilöiden osaamisen kautta. Osaaminen on arjessa tehtävän työn edellytys ja organisaation menestyksen kannalta on tärkeää, että ydinosaaminen ei ole vain yhden henkilön hallussa vaan osaamista jaetaan, sekä yhteistä osaamista vahvistetaan arjessa tehtävässä työssä. Osaamisen kehittäminen on suunniteltua toimintaa, jota johdetaan ja seurataan. Organisaation osaaminen kehittyy vasta kun yksilöiden osaaminen on tiimeissä tai ryhmissä jaettua ja muuttuu yhteiseksi, organisaation osaamiseksi. Osaamisen kehittäminen edellyttää oman työn tekemistä ja oppimista arkityön ohessa. Osaamisen ja työn kehittymistä haastaa se, että toimitaan sen mukaan, miten työtä on aikanaan opittu tekemään ja on lakattu miettimästä sitä, mikä olisi työn tuloksen kannalta parasta tai tehokkainta. Osaamisen kannalta on tärkeää myös oppia pois ja luopua vanhentuneista käytänteistä ja rutiineista. (Tuomi & Sumkin, 2012.)

Osaamisen ja arjen työn johtaminen on suuressa roolissa ja siihen kuuluu yhteisen osaamisen vahvistaminen ja yhdistäminen. Aktiivinen esihenkilö pyrkii yhdessä muiden kanssa kehittymään ja oppimaan, on avoin uusille ajatuksille ja osallistuu organisaation strategian uudistamiseen. Jatkuva muutos kuuluu olennaisesti osaamisen johtamiseen ja on tärkeää, että erillisten työtehtävien tai toimenpiteiden sijasta johdetaan itse työtä. Tuomi ja Sumkin tiivistävätkin kirjassaan, että työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä. (Tuomi & Sumkin, 2012.)

Monikulttuurisella työpaikalla työpaikkaosaaminen sisältää yhteisen ymmärryksen sekä kielen. Osaaminen koostuu työpaikan ja suomalaisen työelämän pelisääntöjen tuntemuksesta, kulttuurisesta ja sosiaalisesta osaamisesta, työterveys- ja turvallisuusosaamisesta, työprosessien ja työn kokonaisuuden ymmärryksestä sekä työpaikan roolien ja osallistumisen tapojen ymmärryksestä. (Työterveyslaitos, 2018.)

## 5.2 Potilasturvallisuus ja laatu

Terveydenhuollon asiakas- ja potilasturvallisuutta sekä laatua koskevaa lainsäädäntöä löytyy useasta eri laista, muun muassa potilaan asemaa ja oikeuksia koskevasta laista, terveydenhuoltolaista ja yksityisestä terveydenhuollosta annetussa laista (STM, 2022). ”Terveydenhuollon toiminnan on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Terveydenhuollon toiminnan on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua.” (Terveydenhuoltolaki 1326/2010).

Pohjanmaan hyvinvointialueen laadun ja valvonnan yksikön vastuulle vuodelle 2022 kuuluu palveluntuotannon omavalvonta sekä laadun että potilasturvallisuuden valvonta, ja heidän tehtävänä on puuttua epäasianmukaiseen toimintaan. Pohjanmaan hyvinvointialueella laatua ja turvallisuutta seurataan eri työkalujen, kuten laatujärjestelmän itsearviointien, asiakaspalautteiden ja osaamisen arviointien avulla. Vaaratapahtumien tai epäkohtien raportoinnilla voidaan kehittää toimintaa yhteistyössä. (Pohjanmaan hyvinvointialue, 2022b.) Valvonnan taustalla on laki hyvinvointialueesta, jonka mukaan hyvinvointialue vastaa sille lailla säädettyjen tehtävien hoitamisesta, asiakkaan oikeuksien toteutumisesta, palvelukokonaisuuksien yhteensovittamisesta ja järjestettävien palvelujen ja muiden toimenpiteiden, kuten tarpeen, määrän ja laadun, määrittelemisestä (Laki hyvinvointialueesta 611/2021).

Omavalvonnan ja omavalvontasuunnitelman avulla palveluntuottaja sekä yksikkö huolehtii itsenäisesti palveluiden laadusta, riittävydestä ja asiakasturvallisuudesta. Omavalvontaan toteuttamiseen osallistuu koko henkilöstö jokapäiväisessä työssään. Omavalvontasuunnitelma on laadittava kirjallisesti ja sen on oltava saatavilla niin, että asiakkailla, omaisilla ja muilla yksikön omavalvonnasta kiinnostuneilla on siihen julkinen pääsy ilman erillistä pyyntöä. (Aluehallintovirasto, n.d.)

Suunnitelmallinen ja riittävä perehdytys edesauttaa asiakas- ja potilasturvallisuuden toteutumista, mikä on keskeinen osa sosiaali- ja terveydenhuollon laatua. Perehdytykseen kuuluu omavalvontasuunnitelma, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma, lääkehoitosuunnitelma, sekä työtehtävät ja työpaikan kulttuuri. (STM, 2022, s. 28.) Pääkaupunkiseudun vanhustenkeskuksissa tehdyssä ”Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä”- toimintatutkimuksessa on todettu, että potilasturvallisuus, joka on keskeinen osa hoidon laatua, lisääntyy perehdytyksen saaneiden hoitajien työssä. Potilasturvallisuus ja hoidon laatu lisääntyvät, kun hoitajien ammatillinen suhtautuminen hyvinvoivassa työympäristössä kasvaa. (Hartikainen, 2016.) Perehdytyksellä on vaikutusta osaamiseen ja sillä voidaan vaikuttaa merkittävästi turvalliseen ja virheettömään hoitotyöhön (Ke ja muut, 2017, s. 2300–2301; Miettinen ja muut, 2009).

World Health Organizationin (2023) mukaan noin yksi kymmenestä terveydenhuollon asiakkaasta vahingoittuu terveydenhuollon toimesta ja yli 50 % haitoista olisi ehkäistävissä. Yleisiä ehkäistävissä olevia haittatapahtumia ovat muun muassa lääkitysvirheet, hoitoon liittyvät infektiot, diagnostiset virheet, potilaiden kaatumiset, painehaavat sekä potilaan virheellinen tunnistaminen. Investoiminen potilasturvallisuuden lisäämisen voi tuoda ennen kaikkea parempia potilastuloksia, mutta myös merkittäviä taloudellisia säästöjä. Potilasturvallisuutta heikentäviä tekijöitä voivat olla muun muassa järjestelmästä ja organisaatiosta johtuvia, kuten riittämättömät prosessit ja menetelmät, työnkulun ja hoidon koordinoinnin puutteellisuus, resurssirajoitukset sekä riittämätön henkilöstöresurssi ja puutteet henkilöstön osaamisessa. Tämän lisäksi inhimilliset tekijät ja käyttäytyminen voivat heikentää potilasturvallisuutta esimerkiksi aiheuttamalla katkoksia tiedonkulussa ja kommunikaatiossa henkilöstön, asiakkaiden ja omaisten välillä, tehoton tiimityö, uupumus ja burnout sekä kognitiiviset vinoumat. Potilasturvallisuutta voidaan lisätä varmistamalla johdon sitoutuminen turvallisen kulttuurin luomiseen ja varmistamalla turvallinen työympäristö sekä menetelmien ja prosessien turvallisuus. Hoitoalan työntekijöiden osaamisen kehittämisellä, sekä ryhmätyöskentelyä ja viestintää parantamalla voidaan vaikuttaa potilasturvallisuuteen. WHO kannustaa

sisällyttämään potilasturvallisuuden osaksi uuden työntekijän perehdyttämistä ja perehdyttämishjelmaa. Perehdytys tulee huomioida myös laitteiden käytön osaamisessa uusien työntekijöiden kohdalla, mutta laitteiden päivityksen yhteydessä myös vanhan henkilöstön kanssa. (World Health Organization, 2021; World Health Organization, 2023.)

Tehyn sairaanhoitajille tekemän kyselyn mukaan hyvä osaaminen lyhentää potilaiden hoitajaksojen kestoa ja puutteellinen osaaminen voi vaikuttaa negatiivisesti potilastyytyväisyyteen sekä potilaskeskeisyyteen hoidon aikana. Puutteellinen osaaminen laiteturvallisuudessa ja lääkeosaamisessa heikentää potilasturvallisuutta ja puutteellinen osaaminen näkyy muun muassa potilaiden kaatumisten ja painehaavaumien lisääntymisen riskinä. Sairaanhoitajat kokevatkin työssään merkittävää kuormitusta juuri virheiden tekemisen pelon vuoksi. (Coco, 2019.) Osaamisen, potilasturvallisuuden ja työhyvinvoinnin varmistamiseksi tarvitaankin hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdyttämishjelma (Ketola, 2010, 212; Straus ja muut, 2016; Viitala, 2008; Viitala, 2021).

### **5.3 Työturvallisuus**

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijät erilaisten työpaikan haitta- ja vaaratekijöiden osalta, sekä erilaisten häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Perehdytys ja työnopastus on olennainen osa ennakoivaa työsuojelua ja erilaisista vaaroista on annettava tietoa ja ohjeistusta, keskittyen niiden tunnistamiseen ja ennaltaehkäisyyn. Erilaisiin työhön liittyviin vaaratilanteisiin liittyvät ohjeet tulisi laatia kirjallisesti. Perehdyttäjän tulee tuntee työsuojelun lainsäädäntö ja erityisesti oman alansa määräykset. Hyvä perehdytys korostaa turvallisia työmenetelmiä ja vaarojen esille tuomista. Perehdyttäjän on hallittava turvallisuuteen liittyvät käytännön asiat. Perehdytyksen avulla voidaan ehkäistä rasitusvammoja ja parantaa ergonomiaa tarjoamalla tietoa oikeista työmenetelmistä, liikkeistä ja asennoista. Perehdytykseen työsuojelun osalta kuuluu myös henkisen kuormituksen hallinta ja työpaikan pelisääntöjen, kuten häirinnän tai väkivallan uhan käsittely. Työturvallisuus huomioiden perehdytyksessä tulee lisäksi käydä

läpi muun muassa työympäristö, työpaikan turvallisuuteen ja siisteyteen liittyvät asiat, häiriötilanteiden toimintaohjeet, työpaikalla käytettävät suojaimet, turvallisuuden seuranta, sekä toiminta hätätilanteissa. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013; Mannermaa, 2022.)

Uuden työntekijän perehdyttäminen työpaikan olosuhteisiin ja oikeisiin työtapoihin on tärkeää erityisesti uusissa työtehtävissä ja muutostilanteissa. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on tarvittavat tiedot ja taidot turvalliseen työskentelyyn. Perehdytyksessä on huomioitava työntekijän koulutus, osaaminen ja aikaisempi työkokemus. Perehdytystä tulee mukauttaa ja täydentää, jos havaitaan puutteita työntekijän toimintatavoissa tai muutostilanteiden aikana. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on seurattava työtapojen turvallisuutta ja puututtava ohjeiden rikkomuksiin. Työntekijöiden tulee noudattaa annettuja ohjeita. (Työsuojeluhallinto, 2022.)

Perehdyttäminen ja työhön opastaminen ovat osa ennakoivaa työsuojelua, ja niiden avulla voidaan lisätä uuden työntekijän osaamista turvallisista työtavoista ja mahdollisista vaaratekijöistä. Työhön perehdyttämisessä työntekijää tulee informoida ja opastaa ergonomisesti hyvistä työmenetelmistä, -liikkeistä ja -asennoista ja nämä ovat tärkeitä rasitusvammojen ja ammattitautien ennaltaehkäisyn kannalta. (Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Muun muassa runsas kävely, toistuvat kumarumiset ja asiakkaiden siirtymisissä avustamiset kuormittavat hoitotyössä työntekijöiden tuki- ja liikuntaelimestä ja näin lisäävät fyysistä kuormittuvuutta. Akuuttien työtaturmien lisäksi myös pitkään jatkuva fyysinen ylikuormittuminen voi johtaa tuki- ja liikuntaelimestön oireiluun ja vaurioitumiseen. On tärkeää, että henkilöt näkevät turvallisten potilassiirtojen toteuttamisen myös tärkeänä osana laadukasta hoitoa ja hoitotyötä sen sijaan, että se nähtäisiin ainoastaan työturvallisuuskysymyksenä. Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ovat olleet vuonna 2011 terveydenhuollon ja sosiaalialan palkansaajien yleisin syy sairauspäivärahan saami-

selle ja vuonna 2023 kaikista 306 200 sairauspäivärahan saajasta tuki- ja liikunta-elinsairauksien vuoksi sitä sai 78 400 henkilöä. (Tamminen-Peter & Wickström, 2013; Kela, 2024.)

Tapaturmavakuutuskeskuksen vuonna 2017 julkaisema analyysi osoittaa, että puutteellinen perehdytys on merkittävä tekijä tapaturmien taustalla. Riittämätön perehdytys on johtanut vaarallisten työmenetelmien omaksumiseen ja niiden leviämiseen työntekijöiden keskuudessa, etenkin häiriötilanteissa. Lisäksi pitkään alalla työskennelleitä ei aina perehdytetä riittävästi silloin, kun työpaikan olosuhteet muuttuvat. (Tapaturmavakuutuskeskus, 2017.) Näin ollen voi todeta, että perehdytyksellä on merkittävä vaikutus työntekijöiden työturvallisuuteen. Vuonna 2022 Suomessa ilmoitettiin yhteensä 92000 työpaikoilla sattunutta työtapaturmaa ja työtapaturmien määrässä oli kasvua edellisvuoteen verrattuna 1,6 %. Seuraavana vuotena vastaava luku oli 92200 ja työpaikalla sattuneiden tapaturmien määrä nousi 2,1 % edellisvuoteen nähden. Erityisesti hyvinvointialueiden ja kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöillä tapaturmien määrä on lisääntynyt. Vuonna 2023 näissä tehtävissä tapahtui julkisella sektorilla 7 104 työtapaturmaa, mikä on 9 % enemmän kuin edellisenä vuonna. Sosiaali- ja terveysalalla tapaturmat johtuvat usein kaatumisista, raskaista nostoista sekä väkivaltilanteista. Kun mukaan lasketaan myös yksityisen sektorin tapaturmat, sosiaali- ja terveysalalla sattui yhteensä 13 894 työpaikkatapaturmaa vuonna 2023. (Tapaturmavakuutuskeskus, 2023; Tapaturmavakuutuskeskus, 2024a; Tapaturmavakuutuskeskus, 2024b.) Yhden työtapaturman taloudelliset kustannukset ovat noin 6000 euroa, kun kustannuksissa huomioidaan muun muassa hoitokulut, sairauspäivät, menetetyt työajan kustannukset, pelastus- ja ensiapukulut, sijaistyövoiman kulut sekä hoitoon ja selvittämiseen kulunut aika (Mannermaa, 2022).

Terveydenhuoltoalalla pisto- ja viiltotapaturmat ovat yksi tyypillisimmistä työtapaturmista, ja arvion mukaan Suomessa tapahtuu noin 100 verialtistumistapaturmaa tuhatta työntekijää kohtaan. Syitä pisto- ja viiltotapaturmille ovat muun mu-

assa kiire, puute osaamisessa ja perehdytyksessä, puutteelliset työvälineet, riskialttiit työtavat, sekä asiakkaan ennakoimaton käyttäytyminen hoitotoimenpiteiden yhteydessä. Työntekijä voi suojautua pisto- ja viiltotapaturmilta osallistumalla koulutuksiin, joissa käsitellään oikeita ja turvallisia työtapoja, ylläpitämällä osaamista, olemalla aktiivinen riskien hallinnassa ja arvioinneissa sekä suunnittelemalla ja valmistautumalla toimenpiteeseen huolellisesti. Työnantajan on huolehdittava työntekijöiden perehdyttämisestä, opetuksesta ja ohjauksesta turvallisten työtapojen hallitsemiseksi. (Puro, Rasa & Salminen, 2014.)

Tapaturmien vähentämisen ja ennaltaehkäisyn kannalta olennaista on tekninen turvallisuus, työympäristön turvallisuus, työtavat sekä perehdyttäminen ja työhön opastaminen. Aktiivinen keskustelu työntekijöiden kanssa, kannustaminen tekemään ilmoituksia läheltä piti-tilanteista, sekä ilmoittamaan puutteista tai riskeistä turvallisuuteen liittyen lisää turvallisuutta työpaikalla. Turvallisuusviestintä on keskeisessä roolissa työpaikkojen turvallisuudessa ja sen tarkoituksena on saada työntekijä osallistumaan turvallisuuden kehittämiseen työpaikalla. Turvallisuusviestinnän keskeisiä tapoja ovat vuorovaikutteiset keskustelut työntekijöiden kanssa, työpaikkakokoukset, turvallisuuskierrokset sekä koulutukset. Työturvallisuuden kehittämisen keskiössä on työntekijöiden työoloja arvostava esihenkilö, jolla on kyky saada myös työntekijät osallistumaan kehittämistyöhön. (Mannermaa, 2022.)

#### **5.4 Työhön ja organisaatioon sitoutuminen**

Psykologinen yhteys työn kanssa on noussut suureen rooliin 2000-luvulla ja nykypäivän työmaailmassa, jossa luovuutta arvostetaan. Organisaatioille ja yrityksille ei enää riitä, että työntekijät ovat alansa huippuosaajia vaan organisaatioiden täytyy inspiroida työntekijöitä käyttämään kykyjään perusteellisesti, jotta myös harvinaislaatuiset ja kallisarvoiset voimavarat tulevat käytetyksi. Organisaatiot tarvitsevat työntekijöitä, jotka ovat aikaansaavia ja omistautuneita työlleen. Työntekijöiden sitoutuminen voi tarjota organisaatiolle suuren kilpailuedun alallaan. Sitou-

tumista voidaan kuvata positiiviseksi, täyttäväksi ja affektiiviseksi työhön liittyväksi hyvinvoinniksi, joka voidaan nähdä työhön liittyvän burnoutin ennaltaehkäisijäksi. Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovatkin usein tehokkaita ja innostuneita. (Bakker & Leiter, 2010; Bakker ja muut, 2008.)

Työntekijän ollessa valmis ponnistelemaan ja panostamaan työn tavoitteiden toteutumiseksi, tyydyttää se ihmisen psykologisia perustarpeita ja sitä kautta tuottaa hyvinvointia ja lisää työn merkityksellisyyttä ja työympäristön mielekkyyttä (Hakanen, 2011). Työntekijät hyväksyvät henkilökohtaisen sitoutumisen työhönsä saavuttaakseen organisaation strategisen päämäärän. Sitoutuminen heijastaa henkilökohtaiseen tehoon, jota työntekijä tuo mukanaan työhön. Sitoutunut työntekijä kiinnittää huomiota työhönsä ja käyttää harkintaa haastavien tilanteiden edessä, olematta altis häiriötekijöille. (Bakker & Leiter, 2010.)

Bakker & Leiter (2010) viittaavat ”Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research”-artikkelissaan aikaisempiin tutkimuksiin, joiden mukaan työstä lähtevät voimavarat, kuten sosiaalinen tuki kollegoilta ja esihenkilöiltä, palautteen saaminen, työtehtävien vaihtelu, autonomia ja oppimismahdollisuudet ovat positiivisesti työhön sitoutumiseen liitettyjä tekijöitä. Organisaation ja yksilön arvojen kohtaaminen on tärkeää. Yritykset reagoivat siihen, minkälaisia arvoja työntekijät tuovat organisaatioon ja he tukevat työntekijöiden sitoutumista muuttamalla työhön lähestymisen moninaisuutta. Sitoutunut työntekijä on motivoitunut keskittymään tekemäänsä työhön ja vaikuttaa näin työn laatuun. Ennakoiva lähestyminen työhön sisältää uuden tiedon kehittämistä, vastaamista ainutlaatuisiin mahdollisuuksiin kuin myös menemään hieman pidemmälle työyhteisön tukemisessa, mentoroinnissa, vapaaehtoisuudessa ja kollegoiden huomioidussa.

Vanhustyön vetovoimaisuutta ja tätä kautta työhön sitoutumista on käsitelty artikkelissa ”Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä.” Vetovoimaisuuteen voidaan vaikuttaa muun muassa myönteisen ilmapiirin ja asenteen luomisella ja myönteis-

ten asioiden esille tuomisella. Opiskelijoiden ja uusien työntekijöiden tehokas perehdytys on tärkeä tekijä alan vetovoimaisuuden edistämässä ja työntekijöiden työhön sitoutumisessa. Riittävät resurssit ja työhyvinvoinnin edistäminen tukevat työntekijöitä laadukkaaseen hoitotyöhön. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työprosessien kehittämiseen lisää työn mielekkyyttä ja sitoutumista. Tuen tarjoaminen ja yhteisön jäsenyyden vahvistaminen edistävät vetovoimaisuutta, jolloin alan houkuttelevuus paranee ja työntekijöiden sitoutuminen kasvaa. (Korhiakangas ja muut, 2022, 6–9.)

Työn imu on olennainen osa työhyvinvointia ja viittaa positiiviseen kokemukseen työssä. Se ei tarkoita, että työ koettaisiin aina mielekkäänä, vaan sen taustalta löytyy syvempi merkitys. Työn imun kolme keskeistä ulottuvuutta ovat omistautuminen, uppoutuminen ja energisyys. Työn imua kokiessaan työntekijä haluaa panostaa työhönsä ja sen tekemiseen ja näkee työnsä merkityksellisenä. Työhön paneutuminen ja siitä saatu mielihyvä ovat myös osa tätä kokemusta. Haastavat työtehtävät palkitsevat ja tuottavat työntekijälle onnistumisen iloa. Jatkuvien organisatiomuutosten ja työelämän epävarmuuksien vuoksi monet työntekijät ovat alkaneet kaipaamaan työltä pysyvyyttä ja työpäivien ennakoitavuutta. Työyhteisössä, joka on kannustava ja hyväntahtoinen, voi kokea työn imua ja iloa myös haastavassa työssä. Myös työtehtävien merkityksellisyys, työn ja roolien selkeys, työelämän ja työpaikan yhteensovittamista edistävät käytännöt, johdon ja esihenkilön tuki ja työpaikan terveet pelisäännöt tukevat työn imua. Johto ja esihenkilöt luovat työn imua olemalla kehitysmuotoisia ja oppimisorientoituneita. On kuitenkin tavallista, että työyhteisössä voi esiintyä erilaisia hyvinvoinnin tiloja, vaikka työntekijöillä olisi sama työtehtävä tai ammattinimike. (Hakanen, 2011.)

Perehdyttämällä on merkittävä vaikutus työn imun kehittymiseen, sillä se luo perustan työntekijän käsityksille työpaikan kulttuurista, toimintatavoista ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan. Hyvin toteutettu perehdytys voi edistää työntekijän omistautumista ja sitoutumista, kun hän kokee olevansa osa työyhteisöä ja saa tilaa kehittää aloitteellisuuttaan. Tällainen sosiaalistaminen luo edellytykset työn

imun syntymiselle, sillä selkeät ja kannustavat käytännöt auttavat työntekijää kokeemaan työnsä merkitykselliseksi. Toisaalta perehdytys tarjoaa johdolle tilaisuuden kuulla tuoreita näkemyksiä työpaikan vahvuuksista ja kehitystarpeista, mikä voi edelleen parantaa työyhteisön käytäntöjä ja työntekijöiden hyvinvointia. (Hakanen, 2011; Coco, 2019, 10.)

Organisaatioon sosiaalistuminen tarkoittaa prosessia, jossa uusista työntekijöistä tulee organisaation jäseniä, ja he oppivat omaksumaan organisaation arvot, kulttuurin, odotukset ja käytännöt, sekä auttaa sopeutumaan tehokkaasti työyhteisöön ja sen toimintatapoihin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että monipuolisella perehdyttämisellä on keskeinen vaikutus organisaatioon sosiaalistamisessa. Perehdyttämisen prosessi tukee uusia työntekijöitä integroitumaan organisaation käytäntöihin ja tavoitteisiin. Lisäksi on tärkeää, että työntekijöitä kannustetaan erottumaan joukosta ja kehittämään omia henkilökohtaisia kykyjään. Erityisesti tiimityötä tekevissä organisaatioissa on tärkeää, että työntekijät sosiaalistuvat paitsi koko organisaation mutta myös omien tiimiensä toimintaan. Uuden työntekijän on tärkeää saada ryhmän hyväksyntä, koska se vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. (Aveco & Yancey, 2011.) Perehdyttämisohjelmat voivat merkittävästi parantaa uusien työntekijöiden kokemusta ja sitoutumista organisaatioon, sen tavoitteisiin ja sen arvoihin (Acevedo & Yancey, 2011; Frögéli ja muut, 2023).

## **5.5 Sitoutuminen työyhteisöön**

Työyhteisöön sosiaalistuminen on keskeinen tekijä uusien työntekijöiden perehdytysprosessissa. Työsuhteen onnistunut aloitus on vahvasti sidoksissa siihen, kuinka hyväksytyksi uusi työntekijä kokee itsensä työyhteisössä. Alkuvaiheessa perehdyttäjät toimivat ensisijaisina tiedon ja taidon välittäjinä, kun taas perehdytysjakson jälkeen korostuu työkavereiden rooli oppimisen tukemisessa. Erityisesti perehdytyksen alkuvaiheessa sosiaalinen ympäristö vaikuttaa merkittävästi työntekijän integroitumiseen. On havaittu, että tällä ympäristöllä on kerroksittainen vaikutus perehdyttämiseen. Aluksi työntekijä kiinnittyy ensisijaisesti perehdyttäjään,

ja vasta myöhemmin hän alkaa olla aktiivisemmin vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Tämän vuoksi perehdyttäjän toiminta on ratkaisevassa roolissa työntekijän tutustumisessa työyhteisöön ja sitoutumisessa siihen. Puutteellinen perehdytys voi johtaa siihen, että uusi työntekijä epäröi muun muassa avun ja neuvojen pyytämisessä työyhteisönsä jäseniltä ja hidastaa työyhteisöön integroitumista. Työyhteisöön sitoutumisella nähdään olevan yhteys työtyytyväisyyteen ja tehokkuuteen. (Saarinen, 2022, s. 160–162.) Samanlaisia tuloksia saatiin tutkimuksessa, jossa arvioitiin perehdyttämisohjelmien tehokkuutta valmistuneiden näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan perehdyttämisohjelmalla ja hyvällä perehdytyksellä on merkitystä sairaanhoitajien sopeutumiseen työyhteisöön, lisäämällä heidän tyytyväisyyttään ja saamansa tuen määrää työpaikalla. (Strauss ja muut, 2016). Työyhteisöön sitoutuminen voidaan nähdä yhtenä perehdyttämisen onnistumisen merkinä. Työterveyslaitoksen tutkimusraportissa tämä nousi viidenneksi tärkeimmäksi onnistumisen mittariksi perehdytyksen osalta. (Jokisaari ja muut, 2011, 20.)

Tavoitteellinen perehdyttäminen tukee työyhteisön yhteistyötä sekä yhteishenkeä samalla vähentäen riskiä eristäytymiselle tai yksin jäämiselle. Onnistunut perehdytys auttaa tutustumaan työpaikkaan ja työyhteisöön, edistää työhön sitoutumista sekä tukee työssä viihtymistä. (Miettinen ja muut, 2009.) Perehdytyksellä on merkittävä vaikutus uusien työntekijöiden sosiaalistumiseen ja työyhteisöön sitoutumiseen, mikä puolestaan vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Tehokas perehdytys auttaa vähentämään epävarmuutta ja helpottaa työntekijöiden sopeutumista uusiin työtehtäviin ja työympäristöön. Perehdytys tarjoaa uusille työntekijöille mahdollisuuden tutustua organisaation kulttuuriin ja käytäntöihin, sekä luo perustan luottamukselliselle vuorovaikutukselle työtovereiden kanssa. Tällaiset sosiaalistumisprosessit ovat keskeisiä työtyytyväisyyden kannalta, sillä ne auttavat työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi tiimiä ja parantavat heidän sitoutumistaan myös organisaatioon. Lisäksi perehdytyksen kautta saatavat tiedot ja taidot vahvistavat työntekijöiden itseluottamusta ja kykyä suoriutua työtehtävistään, mikä edelleen lisää heidän tyytyväisyyttään työhönsä. Näin ollen perehdytys on olennainen osa

työntekijöiden hyvinvointia. (Jokisaari ja muut, 2011, 14–20; Tabvuma ja muut, 2015; Turunen ja muut, 2023, 58.)

Quek ja Shorey toteavat artikkelissaan, että perehdytys vaikuttaa merkittävästi vastavalmistuneiden sairaanhoitajien työelämään siirtymisen onnistumiseen. Perehdyttäjän rooliin kuuluu sekä ammatillisen ohjauksen että psykososiaalisen tuen tarjoaminen perehdytettävälle. Perehdyttäjien kouluttaminen on olennaista, jotta he voivat hoitaa perehdyttämistehtävänsä tehokkaasti. Hoitotyön johtajien tietoisuus perehdyttäjän roolista tukee perehdytyksen onnistumista ja parantaa sen tuloksia. Hyvin toteutettu perehdytys vähentää siirtymävaiheeseen liittyvää stressiä ja edistää sitoutumista työyhteisöön. (Quek & Shorey, 2018.)

## **5.6 Kulttuuriosaaminen ja perehdyttäminen**

Sosiaali- ja terveysala on kokenut monia suuria muutoksia viimeisten vuosien aikana, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet sote-alan työvoimatilanteeseen, yritysten sopeutumiskykyyn ja muutosvalmiuteen, sekä kansainvälistymiseen. Merkittävimpänä näistä muutoksista voidaan mainita sote-uudistus, joka astui voimaan vuoden 2023 alusta. Tämän lisäksi tulevaisuuteen suuresti vaikuttava tekijä on väestörakenteen muutos. Ikääntyvän väestön määrä kasvaa lisäten väestön sosiaali- ja terveyspalveluiden tarvetta samalla kun työikäisen väestön määrä vähenee. Palkansaajat sosiaali- ja terveysalalla ovat iäkkäämpiä verrattuna muihin palkansaajiin, joten eläköityminen tulee lisääntymään ja tämän myötä haastamaan sote-alan työvoimatilannetta. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.)

Kevan (2023) mukaan hyvinvointialueiden työntekijöistä jopa kolmannes on eläköitymässä vuoteen 2033 mennessä ja Pohjanmaan hyvinvointialueen kohdalla tämä tarkoittaa vuosien 2024–2033 aikana 2439:ää työ- ja virkasuhteista henkilöä. Haakenstadin ja The Lancet- lehden “Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990 to 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study” -tutkimuksen mukaan pula sosiaali- ja terveysalan ammattilaisista

on kansainvälinen. Tutkimustulosten mukaan vuonna 2019 oli maailmanlaajuisesti 30,6 miljoonan hoitajan ja kättilön vaje. Korkean tason saavuttamiseksi maailmanlaajuisen terveydenhuollon kattamisessa on tärkeää saada merkittävästi lisättyä terveydenhuollon työvoimaa. (Haakenstad & The Lancet, 2022.) Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2022 työvoimatiekartan tietopohjan mukaan ulkomaalaisista työntekijöiden osuus sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisista vaihtelee noin 1–11 %:n välillä. Ylilääkäreistä 11 prosenttia, lähihoitajista 8 prosenttia ja sairaanhoitajista 3 prosenttia on ulkomaalaisia. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2023.) Henkilöstövajeen takia perehdyttämiseen tulisi panostaa kulttuurilliset eroavaisuudet huomioiden, samalla kiinnittäen huomioita alan houkuttelevuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen sosiaali- ja terveystaloudella.

Työntekijöiden kulttuuridiversiteetti tarjoaa haasteita työpaikoilla niin työntekijöiden välille kuin johtamiseenkin. Työnantajat eivät ole velvollisia auttamaan maahanmuuttotaustaisia työntekijöitä asettautumaan Suomeen tai suomalaiseen yhteiskuntaan, on kuitenkin sekä työnantajan, että työntekijän ja koko työyhteisön etu, mikäli maahanmuuttotaustaiset työntekijät saavat työpaikalla myös kulttuurista perehdyttämistä (Lahti, 2014). Organisaatiokulttuurin johtamisen onnistumiseksi, tulisi organisaation strategian, rakenteen, kulttuurin ja ohjauksen olla tasapainossa. Organisaatioiden suorituskykyä tulisi mitata tavoitteiden perusteella, jotka ylin johto on muuttanut strategiaksi. (Hofstede & Hofstede, 2010.)

Maahanmuuttajien yhteiskuntaan perehdyttämistä säätelee laki kotoutumisen edistämisestä ja se tukee maahanmuuttajien kotoutumista sekä edistää heidän osallistumistansa suomalaiseen yhteiskuntaan. Lain tarkoituksena on edistää maahanmuuttajien työllisyyttä, osaamista sekä työelämävalmiuksia. (Laki kotoutumisen edistämisestä 14.4.2023/681.) Ulkomaalaisen henkilöstön rekrytoinnissa on huomioitava muun muassa oleskeluluvan ja työnteko-oikeuden tarkastaminen, tutkintojen tunnustaminen ja ammatinharjoittamisoikeus sekä kielitaito (Koivuniemi, 2023). Näiden lisäksi työnantajan sekä työyhteisön vastuulle jää itse työhön

ja suomalaiseen työkuulttuuriin perehdyttäminen. Suomalaiseen työkuulttuuriin perehdyttämisessä olisi hyvä tuoda esille seuraavat asiat:

- Työntekijät ovat tasa-arvoisessa ja yhdenvertaisessa asemassa, joka luo matalan hierarkian työpaikoille. Muun muassa sinuttelu on tavallista asemasta riippuen.
- Suomessa tasavertaisuutta myös työpaikoilla turvaa lait yhdenvertaisuudesta sekä laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. Lainsäädäntö myös ohjaa työnantajaa ennaltaehkäisemään syrjintää.
- Työturvallisuuslaki ohjaa työnantajaa puuttumaan epäasialliseen kohteluun sekä kiusaamiseen työpaikalla, sukupuolinen häirintä ja ahdistelu on aina kielletty.
- Työpaikoilla on tavallista, että esihenkilö ei ole jatkuvasti valvomassa työntekoa, vaan työntekijöiltä odotetaan oma-aloitteisuutta sekä itseohjautuvuutta.
- Täsmällisyys ja aikataulujen noudattaminen on suomalaisessa työkuulttuurissa tärkeää ja sovituista asioista tulisi pitää kiinni.
- Suora ja avoin vuorovaikutus näkyy myös työpaikoilla ja yleensä esihenkilöitä on helppo lähestyä. Hyvät suhteet sekä esihenkilöön, että työkavereihin auttavat viihtymään työssä sekä tukevat työssä jaksamista. (Työterveyslaitos, 2014.)

Työpaikoilla monilla ulkoisilla puitteilla, kuten työvaatteilla, ammatillisilla normeilla ja kirjallisilla ohjeilla voidaan tasoittaa kulttuurillisia, persoonallisia ja olosuhteiden aiheuttamia eroja työntekijöiden välillä ja asettaa heitä tasa-arvoisempaan asemaan. Esihenkilön rooli työyhteisön toimivuudessa korostuu ja hänen tulee toiminnallaan olla suunnan näyttäjä. Esihenkilön tulee olla rakentamassa yhteenkuuluvuutta ja luottamusta monikulttuurisessa työyhteisössä. (Lahti, 2014.)

Maahanmuuttajataustaisten hoitajien perehdyttämistä on käsitelty tutkimuksessa; Maahanmuuttajahoitajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä. Tutkimuksen mukaan maahanmuuttajataustaisten hoitajien perehdytyksessä korostuvat suomalaiseen kulttuuriin ja suomalaiseen hoitokulttuuriin perehdyttäminen sekä tarve konkreettiselle ohjaukselle ja riittävälle perehdyttämisaikalle. Vieraan kielen ja kulttuurin vuoksi maahanmuuttajataustaiset hoitajat toivovat, että perehdytykseen varataan riittävästi aikaa. Perehdyttäjät kokevat myös, että perehdytykselle tulisi varata riittävästi aikaa ja että työyhteisössä huomioitaisiin perehdytyksen hitaus ja sen syyt. Työvuorolistaan erikseen merkitty perehdytysjakso on tärkeä perehdytystä tukevana keino. (Hartikainen, 2016.)

Hartikaisen (2016) mukaan esihenkilön rooli perehdytyksessä on merkittävä. Esihenkilön oma toiminta antaa signaalin perehdytyksen tärkeydestä. Kun esihenkilö osoittaa arvostusta ja tukee perehdytysprosessia, myös henkilökunta kokee sen merkitykselliseksi ja panostaa siihen. Välinpitämätön suhtautuminen sen sijaan heijastuu helposti koko työyhteisöön. Maahanmuuttajataustaiset hoitajat tarvitsevat tietoa muun muassa osaston sekä organisaation toiminnasta ja käytänteistä, suomalaisesta kulttuurista ja hoitokulttuurista, työtavoista sekä käsitteistä. Suomalaisen työ- ja hoitokulttuurin ymmärtäminen on olennainen osa perehdytystä Suomen työelämän toimintaperiaatteiden hahmottamisen vuoksi. Perehdytyksen tukeminen kotimaisen kielen lisäksi esimerkiksi englanniksi helpottaa vaikeiden asioiden ymmärtämistä. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset abstraktit käsitteet, joille perehdytettävien äidinkielellä ei välttämättä ole suoraa vastinetta. Hyvien työkäytänteiden siirtyminen on tärkeää ja tämä olisi hyvä huomioida perehdyttäjää valitessa. Työkokemus ei takaa välttämättä hyvää perehdytystä, vaan koulutuksella voidaan tukea henkilökunnan perehdytysosaamista. Organisaatiosta ja yhteistyökumppaneista kertominen tukee kokonaisvaltaista hoitoa ja erilaisten asiakasta tukevien palvelujen hyödyntämistä. (Hartikainen, 2016.)

Turvallisuusasioiden perehdyttäminen heti alussa on tärkeää turvallisten työkäytänteiden ja erilaisten erityis- ja hätätilanteiden osalta. Riittävällä ja tehokkaalla

perehdytyksellä varmistetaan maahanmuuttajataustaisten hoitajien osaaminen, työturvallisuus ja työn sujuvuus. Hyvin toteutettu perehdytys lisää työtyytyväisyyttä, työn hallintaa ja lisää suvaitsevuuksia työyhteisössä. Suomalaisen henkilökoulutus monikulttuurisuuteen ja maahanmuuttajataustaisten hoitajien perehdyttämiseen on tarpeen monimuotoisen työyhteisön toiminnan tehostamiseksi. Tämä edistää kulttuurien välistä ymmärrystä ja mahdollistaa eri kulttuurien parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen hoitotyössä potilaiden eduksi. (Hartikainen, 2016.)

Airila ja muut (2013, 40–55) tutkivat maahanmuuttajien onnistumista työssä. Myös tässä tutkimuksessa korostettiin perehdytystä ja vaikutuksia maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, työssä onnistumiseen ja viihtymiseen sekä myös työkykyyn ja työhyvinvointiin. Perehdytyksen avulla luodaan hyvät lähtökohdat eri kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden kohdalla. Työyhteisön ja esihenkilön neuvojen ja tuen avulla mahdollistetaan työssä onnistuminen ja sopeutuminen työyhteisöön. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että työntekijä ymmärtää selkeästi työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvät ohjeet, työpaikan tavoitteet sekä työtehtäviin kohdistuvat odotukset. Tämä on erityisen tärkeää, kun työntekijän tausta on erilainen, sillä työelämän käytännöt voivat erota huomattavasti lähtömaan käytännöistä. Myös vieraan kielen tuomat haasteet tulisi huomioida perehdytyksessä.

Osaamisen ja työn yhteensopivuus monikulttuuristuvilla työpaikoilla tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportissa lopputulokset ovat hyvin samankaltaisia. Monikulttuurisissa työympäristöissä on olennaista ymmärtää työpaikan käytännöt, sillä työntekijöillä voi olla erilaisia näkemyksiä työaikojen, poissaolojen sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen suhteen. Suomalainen työelämä, joka korostaa matalaa hierarkiaa ja avointa keskustelua, voi tuntua vieraalta maahanmuuttajille, mikä tekee käytäntöjen tuntemisesta erityisen tärkeää. Työntekijöiden kulttuuritaustat voivat myös vaikuttaa heidän käsityksiinsä siitä, mikä on hyväksyttävää käyttäytymistä työpaikalla. Erityisesti kielitaidon puute voi johtaa

väärinkäsityksiin, jotka voivat vaikuttaa työyhteisön dynamiikkaan. Hyvät suhteet työtovereiden kanssa ja tunne yhteisöön kuulumisesta ovat ratkaisevia työntekijöiden hyvinvoinnille ja yhteistyön sujumuudelle. Työpaikalla on tärkeää kunnioittaa erilaisuutta ja sopia yhteisistä toimintatavoista, jotka edistävät vuorovaikutusta. Lisäksi työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvien ohjeiden ymmärtäminen on keskeistä, jotta työntekijät voivat toimia turvallisesti. Kielimuuri voi tehdä omien oikeuksien hahmottamisesta haastavaa, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi sairauslomalle jäämiseen. On ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työntekijä tietää, miten toimia turvallisesti työpaikalla ja edistää sen turvallisuutta. (Toivanen ja muut, 2018.)

Onnistunut perehdytys, esimiehen toiminta ja työtovereiden tuki ovat ratkaisevan tärkeitä maahanmuuttajien työkyvyn ja hyvinvoinnin tukemisessa. Laadukas esimiestyö, työn merkityksellisyyden kokemus ja avoin työyhteisö vaikuttavat erityisesti positiivisesti työmotivaation ja työn ilon syntyyn. Lisäksi tasapuolinen kohtelu ja onnistunut perehdytys tukevat työn ja perhe-elämän tasapainon säilyttämistä. Hyvin perehdytetyt maahanmuuttajat kokevat selvästi useammin olevansa työkykyisiä verrattuna heihin, joiden perehdytys on ollut puutteellinen. Esimiestyön tuki, säännöllinen palaute ja oikeudenmukainen kohtelu ovat keskeisiä tekijöitä työkyvyn ylläpitämisessä. Työn merkitys yksilön elämässä vahvistaa myös työkykyä, ja tasapuolinen kohtelu sekä avoin työyhteisö edistävät hyvinvointia. Henkinen hyvinvointi on tärkeä mittari työssä menestymiselle, ja sitä voidaan mitata muun muassa energisyyden, innostuksen ja vähäisen henkisen kuormituksen perusteella. Hyvä esimiestyö ja työyhteisön avoimuus lisäävät työntekijöiden tarmoa ja sitoutuneisuutta työhön. Ne maahanmuuttajat, jotka kokevat työelämän merkittävänä osana elämäänsä, tuntevat useammin työn iloa ja ovat tyytyväisiä sekä esimiestyöhön että työyhteisön ilmapiiriin. (Airila ja muut, 2013, 26–30.)

## 6 TOIMINNALLISEN OPINNÄYTETYÖN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS

Tämä opinnäytetyö lähtee Koivurinteen palvelukodin tarpeesta. Ennen opinnäytetyön aloittamista sen tarpeesta keskusteltiin tilaajan kanssa. Opinnäytetyön aiheen hyväksymisen jälkeen kerättiin materiaalia aiheesta ja mietittiin työn rajusta, menetelmiä ja aikataulua, jonka jälkeen alkoi itse suunnitelman kirjoittaminen. Projektisuunnitelma hyväksyttiin Pohjanmaan hyvinvointialueen taholta talvella 2024, jonka jälkeen alkoi itse opinnäytetyön ja perehdyttämishjelman työstäminen.

### 6.1 Menetelmälliset valinnat

Perehdyttämishjelma Koivurinteen palvelukotiin on tehty toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnallinen opinnäytetyö eli kehittämistyö vastaa joko sille suunnatun kohderyhmän tarpeisiin tai toimintaympäristön käytäntöihin. Opinnäytetyö voidaan toteuttaa myös toimintatutkimuksena tai tapaustutkimuksena, mutta toiminnallinen opinnäytetyö vastaa havaittuun ammatillisen käytännön tarpeeseen. (Kostamo ja muut, 2022; Vilkkä, 2021.) Toiminnallista opinnäytetyötä ei välttämättä tunnista tutkimuksen alalta peräisin olevien lähestymistapojen ja strategioiden avulla. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei esiinny tutkimuksellisten tavoitteiden, ehtojen tai tieteellisen tutkimuksen asettamia ehtoja, mutta sen menetelmät tukevat ammatillista kehittämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön tuotos ei ole yksistään riittävä, vaan tekijän tulee osoittaa asiantuntijuus akateemisen viestinnän kautta keskittyen kehittämistyöhön ja sen prosessiin. Opinnäytetyön ratkaisujen perustana ovat lähdekirjallisuus, aikaisemmat tutkimukset ja muu materiaali, joka kootaan sekä dokumentoidaan ja materiaali toimii pohjana argumentoinnille. (Kostamo ja muut, 2022.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty PDSA-menetelmää perehdyttämishjelman kehittämisessä. PDSA-menetelmä on laadunhallinnan ja jatkuvan parantamisen työkalu, jonka nimi tulee sen syklien eri vaiheista. Nämä vaiheet ovat PLAN (suunnit-

tele), DO (tee) STUDY (tutki) ja ACT (toimi). Tämä lähestymistapa tarjoaa peruskehityksen muutosten kehittämiseen, testaamiseen ja toteuttamiseen siten, että ne johtavat parempaan lopputulokseen. (Moen & Norman, 2010.) Syklin aloittaa PLAN-vaihe, joka käsittää tavoitteen tai päämäärän määrittelyn, teorian muotoilun, onnistumisen mittareiden asettamisen ja suunnitelman käynnistämisen. Tämän vaiheen jälkeen seuraa DO-vaihe, jossa suunnitelma toteutetaan. STUDY-vaiheessa seurataan tuloksia suunnitelman onnistumisten, sekä mahdollisten ongelmien ja parannuskohteiden osalta. ACT-vaihe päättää syklin ja toiminnasta tulosten perusteella tehdään tarvittavat muutokset. Näitä neljää vaihetta voidaan toistaa jatkuvassa oppimisen ja kehittämisen syklissä. (The W. Edwards Deming Institute, n.d.) Kuva 2 kertoo PDSA-menetelmän käytöstä tässä opinnäytetyössä.



**Kuvio 1.** PDSA-sykli

## 6.2 Perehdyttämishjelman suunnittelu ja toteutus

Ensimmäisessä PLAN-vaiheessa suunnittelu käynnistettiin tavoitteiden määrittelyllä, joka sisälsi perehdytysprosessin tärkeimpien osa-alueiden tunnistamisen sekä niiden priorisoinnin kohdeorganisaation tarpeiden mukaisesti. Tavoitteiden määrittelyssä otettiin huomioon myös eri sidosryhmien näkemykset. Lisäksi perehdyttämishjelman laadinnan perustaksi tutustuttiin huolellisesti aiempaan perehdyttämishjelmaan, analysoitiin sen vahvuudet ja heikkoudet, sekä tunnistettiin kehityskohteet. Näiden pohjalta luotiin uusi perehdyttämishjelman rakenne ja ulkoasu, joka vastasi paremmin nykyisiä tarpeita. Ohjelman laatimisessa kiinnitettiin erityistä huomiota materiaalin ajantasaisuuteen ja käytettävyyteen, jotta se palvelisi sekä perehdyttäjiä että uusia työntekijöitä mahdollisimman tehokkaasti.

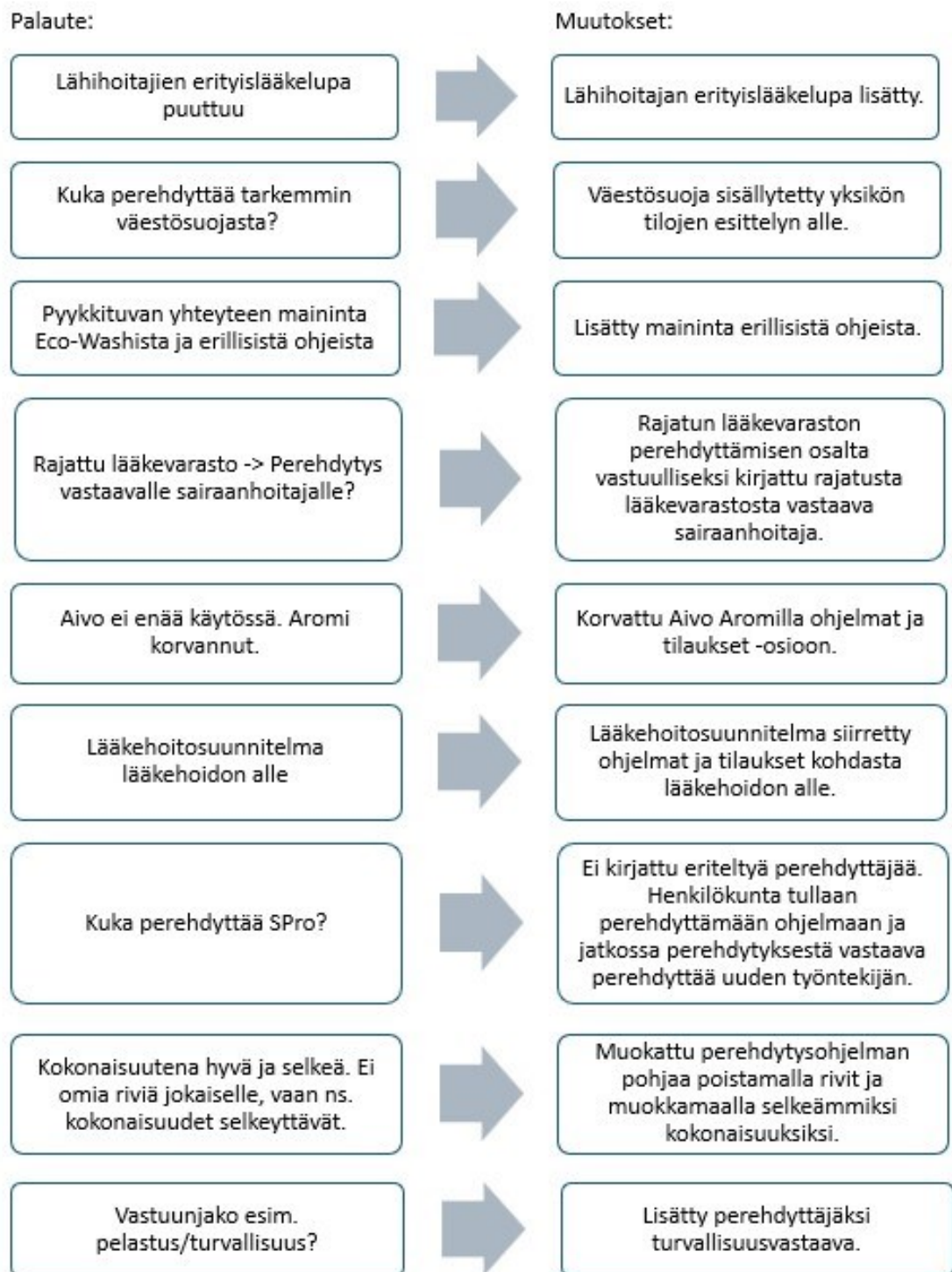
PDSA-syklin DO-vaiheessa keskityttiin suunnitelman konkreettiseen toteuttamiseen. Ensimmäinen tehtävä oli vanhan perehdyttämishjelman purkaminen, jolloin ohjelma jaettiin pienempiin osiin, mikä mahdollisti sen sisällön kriittisen arvioinnin. Vanhentuneet tiedot ja käytännöt poistettiin perehdyttämishjelmasta, ja tilalle etsittiin ajantasaiset, organisaation nykyisiä käytäntöjä ja vaatimuksia vastaavat tiedot. Perehdytysmateriaalin koostamisessa hyödynnettiin useita eri lähteitä, kuten viimeisimpiä tutkimuksia ja virallisia suosituksia, Pohjanmaan hyvinvointialueen tarjoamaa tietoa sekä muita luotettavia ja ajantasaisia aineistoja. Tämän laajan pohjatyön tuloksena syntyi perehdyttämishjelman ensimmäinen uudistettu versio. Tämä versio annettiin perehdyttäjien käyttöön, jotta he voisivat tutustua sen sisältöön ja testata sen toimivuutta käytännössä. Lisäksi ohjelmaan sisällytettiin kommenttiosiot, joiden avulla perehdyttäjät pystyivät antamaan kirjallista palautetta, tekemään muutosehdotuksia ja raportoimaan mahdollisista puutteista. Tämä palaute oli olennainen osa ohjelman jatkokehitystä ja viimeistelyä, sillä se varmisti, että ohjelma vastasi sekä perehdyttäjien että uusien työntekijöiden tarpeita.

STUDY-vaiheessa kerätty palaute analysoitiin perusteellisesti. Palautetta saatiin sekä kirjallisesti että suullisesti, mikä antoi monipuolisen kuvan perehdyttämishjelman toimivuudesta. Kirjalliset kommentit dokumentoitiin systemaattisesti, ja suulliset palautteet kirjattiin ylös keskustelujen perusteella. Tämän vaiheen tarkoituksena oli tunnistaa ohjelman vahvuudet ja heikkoudet sekä arvioida, missä määrin asetetut tavoitteet saavutettiin.

ACT-vaiheessa saatujen palautteiden pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset perehdyttämishjelmaan. Ohjelmaa päivitettiin erityisesti niiltä osin, joissa havaittiin puutteita, virheitä tai kehitystarpeita. Lisäksi palautteiden perusteella ohjelmaan lisättiin uusia elementtejä, jotka parantavat perehdytyksen vaikuttavuutta ja käytettävyyttä.

Uuden PLAN-vaiheen aikana suunniteltiin seuraava perehdyttämiskierros, jossa huomioitiin aiemmasta kierroksesta saadut opit ja palautteet. Tämä uusi suunnittelukierros sisälsi päivitykset perehdyttämishjelmaan, materiaalien tarkistamisen ja parantamisen, sekä perehdyttäjien informoimisen uusien muutosten osalta. Tavoitteena oli varmistaa, että seuraava perehdytyskierros olisi entistä tehokkaampi ja paremmin vastaava organisaation tarpeisiin. Sykliin mukaisesti kehittämistä jatkettiin vaiheittain, kunnes lopullinen tuotos vastasi täysin käytännön tarpeita. Kehitysprosessi sisälsi yhteensä neljä sykliä ja jokaisessa syklissä keskityttiin tarkentamaan sisältöä sekä rakenteen tehokkuutta.

Seuraava grafiikka kuvaa kunkin palautteen pohjalta PDSA-syklin aikana tehtyjä muutoksia. Taulukosta käy ilmi, miten palautteiden perusteella tehtyjen muutosten avulla perehdytysprosessia on kehitetty vaiheittain tehokkaammaksi ja organisaation tarpeisiin paremmin vastaavaksi. Jokaisen syklin aikana saadut havainnot ja tehdyt parannukset ovat olleet keskeisiä kehitysprosessin etenemiselle.



**Kuvio 2.** Perehdyttämishjelmasta saadut palautteet ja tehdyt muutokset

### 6.3 Perehdyttämishjelman sisällön kuvaus

Perehdyttämishjelma oli laadittu toimeksiantajan aiempaa perehdyttämishjelmaa mukailleen, ja opinnäytetyön tietoperusta tukee uuden perehdyttämishjelman sisältöä tarjoten pohjan sille, miksi huolellinen perehdyttäminen on tärkeää. Esihenkilöiden työn kannalta on tärkeää huomioida opinnäytetyön tietoperusta, että heillä olisi vahva ymmärrys perehdyttämisen merkityksestä ja sen myötä valmiudet perehdytyksen suunnitteluun ja toteuttamiseen tehokkaasti sekä johdonmukaisesti koko työyhteisössä. Tässä kappaleessa esittelemme perehdyttämishjelman sisältöä ja opinnäytetyömme tietoperustan, jonka tarkoitus on lisätä perehdyttäjien tietoa perehdyttämisen merkityksestä ja näin lisätä motivaatiota toteuttamaan perehdyttämistä tehokkaasti ja johdonmukaisesti. Valmista perehdyttämishjelmaa ei liitetty tuotokseen.

Perehdyttämishjelman tietoperustan sisältö koostui seuraavista aihekokonaisuuksista:

1. Johdanto
2. Toimintaympäristön kuvaus
3. Perehdyttäminen ja työhönopastus
4. Lainsäädäntö ja strategiat
5. Perehdytyksen vaiheet ja käytännöt
6. Perehdytyksen tavoitteet ja hyödyt
7. Osaaminen
8. Potilasturvallisuus ja laatu
9. Työturvallisuus
10. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen

## 11. Sitoutuminen työyhteisöön

## 12. Kulttuuriosaaminen

Käyttöön otettavassa perehdyttämishjelmassa oli kuvattu laajasti kaikki hoitajan työtehtävien kannalta oleelliset perehdytettävät asiat. Perehdyttämishjelma on käytettävissä riippumatta siitä, mikä ammattinimike Koivurinteen palvelukodissa työskennellessä on, pois lukien palveluyksikön päällikön, palveluvastaavan tai viri-keohjaajan työtehtävät.

Perehdyttämishjelma tehtiin kaksikielisenä, joten sama dokumentti on käytettävissä sekä suomen- että ruotsinkielisten työntekijöiden perehdyttämiseen. Perehdyttämishjelma on henkilökohtainen ja siihen kirjoitetaan perehdytettävän työntekijän nimi. Perehdytyksen antajia voi olla useampia ja esimerkiksi osastojen turvallisuusvastaavat vastaavat uuden työntekijän turvallisuuskävelystä ja vastaava sairaanhoitaja perehdyttää uuden työntekijän rajattuun lääkevarastoon.

Perehdyttämishjelman järjestystä, sisältöä ja ulkomuotoa muokattiin yhdessä henkilöstön kanssa ja he saivat arvioida perehdyttämishjelman käytettävyyttä sekä antaa siitä palautetta. Saatujen palautteiden perustella perehdyttämishjelmaa kehitettiin selkeämpään ja käytännön työtä tukevampaan suuntaan, kunnes siihen oltiin tyytyväisiä.

Käyttöön otettava perehdyttämishjelma oli jaettu otsikoin 12 eri kokonaisuuteen, joita olivat:

### 1. Työsuhteeseen liittyvät dokumentit

Työsuhteeseen liittyvät dokumentit-kohdassa palveluyksikön päällikkö eli työntekijöiden esihenkilö tai palveluvastaava käy läpi uuden työntekijän kanssa työsopimuksen, todistukset, rikosrekisteriotteen, rekisteröintinumeron JulkiTerhikistä, tietojen ja tietojärjestelmien käyttö- ja salassapitosopimuksen.

## 2. Työsuhteeseen liittyvät käytänteet

Työsuhteen käytänteissä esihenkilö tai palveluvastaava käy läpi käyttäjä-tunnukset ja salasanat, avaimet, työajan ja työajanseurannan, tauko- ja ateriakäytänteet, sairauspoissaolo-ohjeet, sairaan lapsen hoitoon liittyvät asiat, henkilökohtaisen kännykän käytön, henkilöstön pukutilat ja työvaatteet, sähköpostin, HR-helpin toiminnan, työterveyshuoltoon ja työsuojeluun liittyvät käytänteet, henkilöstöedut sekä 2M-IT-palvelukanavan.

## 3. Työvuorolistat

Työvuorolistat-kohdassa esihenkilö tai palveluvastaava perehdyttää työntekijän siihen, kuinka työvuorotoiveet tuodaan esille ja huomioidaan sekä kuinka lomasuunnittelu toimii yksikössä.

## 4. Yksikön tilojen esittely

Yksikön tiloihin perehdyttämisestä vastaa nimetty työntekijä. Tässä käydään läpi asiakashuoneet ja asiakkaiden yhteiset tilat, lääketilat, huuhteluhuone, liinavaatevarasto, henkilökunnan tilat, varastot, pyykkitupa ja siihen liittyvät erilliset ohjeet sekä väestönsuoja. Yksikön tiloihin perehtymiseen kuuluu myös turvallisuuskävely ja tästä vastaa osaston turvallisuustavastaava.

## 5. Yksikön päiväjärjestys, työnjako ja vastualueet

Yksikön päiväjärjestys, työnjako ja vastualueet vaihtelevat osastoittain ja tästä perehdytyksestä vastaa nimetty työntekijä. Tässä kohdassa uudelle työntekijälle esitellään osaston tapa tehdä työtä tietyssä työvuorossa ja vastuutehtävässä, esimerkiksi aamun lääkevastuuvuoro voi erota iltavuoron avustavan hoitajan työvuorosta.

## 6. Potilashälytys- ja hoitajahälytysjärjestelmä

Potilashälytys- ja hoitajahälytysjärjestelmää läpikäydessä ja uutta työntekijää siihen perehdyttäessä käydään läpi osaston käytänteet potilashälytyksiä vastaanottaessa ja ne kuitatessa. Hoitajahälytysjärjestelmään perehdyttäessä tulee huomioida vartijapalveluista kertominen.

#### 7. Lifecare-potilastietojärjestelmä ja dokumentointi

Lifecare-potilastietojärjestelmään ja dokumentointiin perehdyttäminen kuuluu osaston henkilöstön vastuulle. Esihenkilö tai palveluvastaava tilaa uudelle työntekijälle tunnukset valmiiksi työsuhteen alkuun mennessä.

#### 8. Laitteet ja mittarit

Laitteet ja mittarit-kohta on suppea, koska yksikössä on käytössä organisaation ohjaama laitepassi-lomake, joka jokaisen uuden työntekijän tulee suorittaa. Laitepassi on voimassa viisi vuotta, jonka jälkeen se tulee uusiksi.

#### 9. Lääkehuolto

Lääkehuolto-osiossa nimetty hoitaja perehdyttää työntekijän LOVE- ja LOP-lääkelupiin ja niihin kuuluviin näyttöihin, lähihoitajan erityislääkeluupaani, lääkehoitosuunnitelmaan ja rajatun lääkevaraston lääkehoitosuunnitelmaan, lääkelistaan, lääkkeiden jakoon ja lääketilauksen tekemiseen, huumausainekortin käyttämiseen sekä lääkkeiden säilyttämiseen ja hävittämiseen. Rajattuun lääkevarastoon perehdyttämisestä vastaa rajatun lääkevaraston vastaava sairaanhoitaja, joita on yksikössä kaksi.

#### 10. Asiakaskontakti

Asiakaskontakti pitää sisällään perehdytyksen lääkärinkiertoon, sisään- ja uloskirjaukseen, kuntouttavan työotteen ja kinestetikan käyttöön, aseptiikkaan, elämäkertomukseen, yhteistyöhön omaisten kanssa, saattohoitoon ja vainajan laittamiseen, sekä itsemääräämisoikeuteen ja rajoittamistoimien käyttöön asiakastyössä.

## 11. Ohjelmat ja tilaukset

Yksikössä käytössä olevia ohjelmia ja tehtäviä tilauksia ovat RAI, Rafaela, Aromi, hoitomateriaalien tilaus ja keskusvaraston toiminta, TENA-vaippa-tilaukset, laboratorio, kiinteistöjen vikailmoitukset, pelastussuunnitelma, tietosuojan ABC, HaiPro sekä SPro-ilmoitukset.

## 12. Tiedonkulku

Tiedonkulkuun liittyvässä perehdytyksessä tulee uuden työntekijän kanssa käydä läpi osastokokoukset, henkilöstökokoukset, eri kokoukset vastuualueittain, teams-kanavat ja sähköposti.

Jokaisen perehdytetyn kokonaisuuden jälkeen perehdyttävä työntekijä allekirjoittaa kohdan toteutetuksi. Mikäli jokin asia kokonaisuudesta jää perehdyttämättä, allekirjoitetaan vain läpikäytyt kohdat. Perehdytyksen päätteeksi sekä esihenkilö että perehdytetty työntekijä allekirjoittavat perehdyttämishjelmalomakkeen ja tällä varmistavat, että uusi työntekijä on saanut työtehtäviään varten vaaditun perehdytyksen ja on täten valmis tekemään työtä.

### 6.4 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys hyvässä tieteellisessä käytännössä tarkoittaa rehellisyyttä ja huolellisuutta koko opinnäytetyöprosessin ajan. Jo aiheen valinta on eettinen ratkaisu, jonka yhteydessä tulee pohtia aihevalintaa ja sen perusteita. Tiedonhankinnassa ja menetelmiä valitessa eettisyys tulee huomioida koko opinnäytetyöprosessin ajan ja tulokset tulee esittää avoimesti, selkeästi myös puutteet huomioiden. Muiden tutkijoiden työtä ja tuloksia tulee käsitellä omassa työssään asianmukaisesti ja kunnioittaen. Työssä tulee noudattaa rehellisyyttä ja välttää kaikkea plagiointia. Opinnäytetyöhön osallistuvilta tulee olla tietoinen ja vapaaehtoinen suostumus. (Hirsjärvi ja muut, 2009, 23–25.)

Opinnäytetyön aihe ja sen valinta on merkittävä sen tarpeellisuuden ja vaikuttavuuden osalta. Perehdytysuunnitelma vaikuttaa potilasturvallisuuteen, laatuun, työhön ja organisaatioon sitoutumiseen, osaamiseen ja työhyvinvointiin. Eettisyyttä pohtiessa myös aiheen tarpeellisuus tukee aihevalintaa ja sen eettisyyttä. Opinnäytetyössä käytettävää tutkimus- ja muuta materiaalia ei ole plagioitu ja tekijät on merkitty asianmukaisesti tekstiin ja liitteisiin. Opinnäytetyö on tehty rehellisyyttä ja avoimuutta kunnioittaen ja työstä sekä sen etenemisestä on keskusteltu toimeksiantajan kanssa säännöllisesti. Perehdytysuunnitelma ja raportti tullaan esittämään yksikölle avoimesti ja rehellisesti huomioiden myös puutteet. Perehdyttämishjelman testaus on tapahtunut perehdyttäjien vapaaehtoisella suostumuksella.

Eettinen ennakoarviointi tulee suorittaa, mikäli tutkimuksella voidaan aiheuttaa haittaa tutkittavalle tai hänen läheisilleen. Eettistä ennakoarviointia tarvitaan, mikäli tutkimukseen osallistuminen ei perustu oikeaan tietoon tai se ei ole vapaaehtoista tai tutkittava alle 15-vuotias, eikä osallistumisesta tutkimukseen ole annettu riittävää informaatiota huoltajalle tai suostumusta ei ole pyydetty. Tutkimuksessa käytetyt voimakkaat ärsykkeet, henkiset haitat, turvallisuusuhka ja tutkittavan alentunut toimintakyky ovat myös syy eettiselle ennakoarvioinnille. (TENK, 2019, 14–16.) Tässä opinnäytetyössä ei ole ollut tarvetta suorittaa eettistä ennakoarviointia, koska opinnäytetyössä ei tutkita ihmisiä suoraan tai välillisesti. Kehittämiskohteena oleva perehdyttämishjelma pohjautuu kirjalliseen materiaaliin ja perehdyttäjiltä saatuun palautteeseen. Aineiston valinnassa on huomioitu lähdemateriaalin ajantasaisuus ja oikeellisuus, sekä käytettyihin lähteisiin viitataan kirjoitusohjeiden mukaisesti alkuperäislähdettä kunnioittaen.

Opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella kaikkien vaiheiden selkeällä kuvaamisella ja selkeällä raportilla. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää myös sen tuotoksen siirrettävyys toiseen ympäristöön. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2013, 198.) Opinnäytetyön vaiheet ja koko työ on raportoitu selkeästi ja rehellisesti. Perehdyttämishjelma on tehty käyttäen luotettavia lähteitä, muun muassa

tutkittua tietoa, ajantasaista ja oikeaa materiaalia käyttäen, jolloin se on siirrettävissä myös toisiin yksiköihin.

Kananen (2014) kirjoittaa, että toiminnallisen opinnäytetyön luotettavuutta voidaan tarkastella sen erilaisista menetelmistä, joiden tavoitteena on muutoksen tavoittelu. Myös tarkka dokumentaatio ja useamman tiedonkeruumenetelmän eli triangulaation käyttö lisäävät luotettavuutta. (Kananen, 2014, 127–135.) Tässä opinnäytetyössä menetelminä voidaan nähdä lähdeaineiston keruu, perehdytys-suunnitelman testaukseen osallistaminen, palautteen kerääminen ja PDSA-mallin hyödyntäminen. Tarkalla dokumentaatiolla koko opinnäytetyöprosessin ajan on pyritty lisäämään opinnäytetyön luotettavuutta.

## 7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Työntekijöiden perehdytys on keskeinen osa organisaation kehittämistä ja toiminnan sujuvuutta. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys edistää paitsi työntekijöiden osaamista ja turvallisuutta, myös heidän sitoutumistaan työyhteisöön. Perehdytyksen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun työyhteisössä on tarvetta varmistaa tehokas tiedonkulku ja työn sujuvuus kaikilla tasoilla. Perehdytysohjelmien jatkuva kehittäminen on tärkeää, jotta ne voivat vastata muuttuviin työympäristöihin ja erilaisiin työntekijöiden tarpeisiin.

Perehdytysohjelma on toteutettu kaksikielisenä ja tähän lähtökohtana oli Pohjanmaan hyvinvointialueen ja Koivurinteen palvelukodin kaksikielisyys. Alueella sekä suomi että ruotsi ovat virallisia kieliä, ja perehdytettävä ja perehdyttävä voivat olla eri kieliryhmistä. Tämän vuoksi päätettiin, että perehdytysohjelma toteutetaan kaksikielisenä, suomeksi ja ruotsiksi samassa dokumentissa, eikä kahtena erillisenä versiona. Ratkaisu palvelee sekä työntekijöiden että organisaation tarpeita monella tasolla. Työyhteisö, joka koostuu kaksikielisistä työntekijöistä, hyötyy siitä, että kaikki keskeinen perehdytysmateriaali on saatavilla molemmilla kielillä samanaikaisesti. Tämä helpottaa tiedonkulkua ja mahdollistaa sen, että jokainen voi osallistua perehdytykseen omalla äidinkielellään. Lisäksi se vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tukee henkilöstöä kielitaidon vahvistamisessa.

Tämän opinnäytetyön kehittämistyössä hyödynnettiin PDSA-sykliä (Plan, Do, Study, Act), joka on tehokas menetelmä jatkuvaan parantamiseen. PDSA-menetelmä soveltui erinomaisesti perehdytysohjelman kehittämiseen, sillä sen avulla pystyttiin systemaattisesti suunnittelemaan, testaamaan ja arvioimaan muutoksia jokaisessa kehitysvaiheessa. Menetelmän joustavuus mahdollisti nopean reagoinnin havaittuihin haasteisiin ja antoi tilaa iteratiivisille parannuksille. Jokaista sykliä seuraava arviointi ja palauteprosessi toivat esille uusia kehityskohtia, joita voitiin soveltaa seuraavissa kierroksissa. Näin varmistettiin, että perehdytysohjelma kehittyi kohti lopullista, optimoitua muotoaan.

Perehdytysohjelman testausvaiheessa perehdytettävien määrä jäi arvioitua vähäisemmäksi, mikä johtui osittain Pohjanmaan hyvinvointialueen rekrytointikielloista. Lisäksi yksi perehdytysjakso keskeytyi, ja osastolle töihin tulleista sijaisista osa oli työskennellyt siellä jo aiemmin, joten he eivät kuuluneet perehdytyksen piiriin. Tämä vaikutti testausvaiheiden laajuuteen. Näistä rajoituksista huolimatta prosessin joustavuus mahdollisti merkittävien parannusten tekemisen jokaisen syklin aikana, ja perehdytyskiertoja oli riittävästi, jotta perehdytysohjelma saatiin onnistuneesti toteutettua.

Opinnäytetyön tietoperusta tarjoaa hyvän pohjan perehdytysohjelman kehittämiseksi ja toteuttamiselle. Teoriaosuudessa käsitellään laajasti perehdytyksen vaikutuksia työyhteisön toimintaan, mukaan lukien työntekijöiden sitoutuminen, työhyvinvointi sekä potilas- ja työturvallisuus. Tämä tieto antaa työntekijöille ja organisaatiolle arvokasta ymmärrystä siitä, miten hyvin toteutettu perehdytys voi parantaa työyhteisön tehokkuutta ja yhteistyötä. Teoriaosuuden kautta työyhteisölle voidaan viestiä perehdytyksen keskeinen rooli työntekijöiden integroitumisessa ja osaamisen kehittämisessä, mikä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Tämä vahvistaa myös koko organisaation valmiutta omaksua ja hyödyntää uusia käytäntöjä osana jatkuvaa oppimista ja parantamista.

Opinnäytetyötä koostaessa korostuivat useiden keskeisten osa-alueiden, kuten osaamisen, potilas- ja työturvallisuuden sekä sitoutumisen merkitys perehdytysprosessissa. Osaamisen kehittäminen on olennainen tekijä, joka ei vain paranna työntekijöiden kykyä suoriutua tehtävistään, vaan myös lisää itseluottamusta ja työtyytyväisyyttä. Kun työntekijät kokevat hallitsevansa tehtävänsä, he sitoutuvat todennäköisemmin organisaatioon ja työyhteisöön. Perehdyttäminen osoittautui tätä opinnäytetyötä tehdessä keskeiseksi tekijäksi työntekijöiden työyhteisöön integroitumisessa ja sitoutumisessa. Tämän työn pohjalta voidaan todeta, että onnistuneella perehdytyksellä on suora yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja

tehokkuuteen. Erityisesti perehdytyksen systemaattinen kehittäminen PDSA-syklin avulla toi esiin, kuinka tärkeää on jatkuva palautteen kerääminen ja prosessin parantaminen. Jokainen sykli paransi perehdyttämisohjelman sisältöä, ja muutosten toteuttaminen oli olennainen osa kehitystyötä. Tietoperustaa koottaessa ilmeni esihenkilön ja organisaation johdon merkittävä rooli ja vastuu perehdytyksestä ja tätä olisimme voineet käsitellä opinnäytetyössämme laajemmin omana osa-alueenaan.

Potilas- ja työturvallisuus ovat kriittisiä näkökulmia, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Perehdytysohjelman avulla voidaan varmistaa, että työntekijät saavat tarvittavat tiedot ja taidot riskien hallintaan ja turvallisten työskentelykäytäntöjen noudattamiseen. Hyvin toteutettu perehdytys voi vähentää virheiden ja onnettomuuksien määrää, mikä parantaa sekä potilasturvallisuutta että työntekijöiden työturvallisuutta ja hyvinvointia. Työhön ja organisaatioon sitoutuminen heijastaa työntekijöiden tunnetta siitä, että he ovat osa jotain suurempaa. Tämä sitoutuminen luo vahvemman yhteisöllisyyden tunteen ja parantaa tiimityöskentelyä. Kun työntekijät kokevat, että heidän panoksensa on arvokas, he ovat valmiimpia osallistumaan organisaation kehittämiseen ja muutoksiin. Kulttuuriosaaminen nousee erityisesti esiin monikulttuurisessa työympäristössä. Erilaisista taustoista tulevien työntekijöiden perehdytys on tärkeää, jotta kaikki voivat kokea itsensä osaksi työyhteisöä. Kulttuuriosaaminen ei vain edistä yhteisöllisyyttä, vaan se voi myös parantaa työhyvinvointia ja vähentää konflikteja. Yhteenvetona voidaan todeta, että näiden osa-alueiden integroiminen perehdytysprosessiin ei ainoastaan edistä yksilöllistä oppimista, vaan myös organisaation kokonaisvaltaista hyvinvointia ja tehokkuutta. Tulevaisuudessa olisi hyödyllistä syventää tutkimusta näiden osa-alueiden keskinäisistä suhteista ja niiden vaikutuksesta työyhteisön toimintaan.

Jatkossa olisi hyödyllistä tutkia perehdytysohjelmaa laajemmassa mittakaavassa, jolloin voitaisiin tarkastella sen vaikuttavuutta isommalla perehdytettävien joukolla ja eri toimintayksiköissä. Erityisesti olisi tärkeää selvittää perehdytyksen vaikutusta työntekijöiden osaamiseen sekä potilas- ja työturvallisuuteen. Nämä ovat

kriittisiä tekijöitä sekä organisaation toiminnan että työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi kulttuuriosaaminen korostuu työympäristössä, jossa on monista eri kansallisuuksista tulevia työntekijöitä. Perehdytysprosessin kehittäminen kulttuurisesti moninaisessa työyhteisössä voisi tukea paremmin työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon sekä sujuvoittaa yhteistyötä. Organisaatiokulttuurin ja sen vaikutuksen ymmärtäminen perehdytysprosessiin avaisi uusia näkökulmia siihen, miten perehdytyksellä voidaan tukea paitsi työn aloittamista, myös jatkuvaa kehittymistä ja oppimista työyhteisössä. Näiden näkökulmien syvällisempi tarkastelu voisi auttaa organisaatioita parantamaan perehdytysohjelmiensa vaikuttavuutta entisestään.

## LÄHTEET

- Acevedo, J. & Yancey, G. (2011). Assessing new employee orientation programs. *Journal of Workplace Learning*. 23. 349–354.  
DOI:10.1108/136656211111141939
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. (2013). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 15.9.2024 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Airila, A., Toivanen, M., Väänänen, A., Bergbom, B., Yli-Kaitala, K. & Koskinen, A. (2013). Maahanmuuttajan onnistuminen työssä: Tutkimus työssä käyvistä venäläis-, kurdi- ja somalialaistaustaisista Suomessa. Työterveyslaitos.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-314-1>
- Aittovaara, A., Kylmä, J., Rauta, S., Meriö, A., Junttila, K., Paavilainen, E & Haapa T. (2022). Uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja sen aikaisesta oppimisesta leikkaus- ja teho-osastoilla – laadullinen tutkimus. *Tutkiva Hoitotyö* 20 (1), 20–29.
- Aluehallintovirasto. (n.d.). Sosiaalihuollon omavalvonta. Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://avi.fi/asioi/viranomainen/omavalvonta/sosiaalihuollon-omavalvonta>
- Bakker, A., Leiter, M., Schaufeli, W. & Taris, T. (2008). Work Engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 2008, vol. 22 (3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bakker, A. & Leiter, M. (2010). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis Group.
- Coco, K. (2019). Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Tehyn julkaisusarja B:1/19. noudettu 18.10.2024 osoitteesta [https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat\\_erikoissairaanhoidossa\\_-\\_kysely\\_tehylaisille\\_sairaanhoitajille\\_id\\_14430.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf)

- EOppiva. (n.d.). Tietosuojan ABC julkishallinnon henkilöstölle. Noudettu 7.2.2024 osoitteesta <https://www.eoppiva.fi/koulutukset/tietosuojan-abc-julkishallinnon-henkilostolle/>
- Frögéli, E., Jenner, B. & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS one*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Haakenstad, Annie & The Lancet. 2022. Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990 to 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*. 399: 2129–54. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00532-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00532-3)
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hartikainen, J. (2016). Maahanmuuttajien perehdyttäminen vanhustenhoitotyössä – toimintatutkimus vanhustenkeskuksessa pääkaupunkiseudulla. [Väitöskirja, Itäsuomen yliopisto]. eRepo. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2246-5>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Tammi.
- Hofstede, G. & Hofstede, G. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance of survival*. New York. McGraw-Hill. Noudettu 2.8.2024 osoitteesta [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod\\_resource/content/1/G.Hofstede\\_G.J.Hofstede\\_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd\\_edition%202010.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd_edition%202010.pdf)
- Joki, M. (2021). Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy.
- Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. (2011). Nuorten työntekijöiden sosiaalisuus työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja perehdytyksen merkitys. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-149-9>

- Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2013). Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro.
- Kanter, R. M. (2012). How Great Companies Think Differently? *NHRD Network Journal*, 5(1), 1–12. <https://doi.org.ezproxy.puv.fi/10.1177/0974173920120101>
- Kauhanen, J. (2012). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Perehdyttäminen. Alma Talent.
- Kela. (2024). Kelan sairausvakuutustilasto 2023. Noudettu 13.10.2024 osoitteesta <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/eb08eabf-3c36-42a7-be1d-8b8e4b7cb72a/content>
- Ketola, H.U. (2010). Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. [Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>
- Keva. (2023). Hyvinvointialueiden työntekijöistä joka kolmas eläköitymässä. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/hyvinvointialueiden-tyontekijoista-joka-kolmas-elakoitymassa/>
- Ke, Y-T., Kuo, C-C. & Hung, C-H. (2017). The effects of nursing preceptorship on new nurses' competence, professional socialization, job satisfaction and retention: A systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 2017, Vol. 73 (10), 2296–2305. <https://doi.org/10.1111/jan.13317>
- Koivuniemi, S. (2023). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansainvälinen rekrytointi. Tehyn julkaisusarja. B1/23. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta [https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2023/2023\\_b1\\_sosiaali\\_ ja\\_terveydenhuoltoalan\\_kansainvalinen\\_rekrytointi\\_id\\_18252.pdf](https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2023/2023_b1_sosiaali_ ja_terveydenhuoltoalan_kansainvalinen_rekrytointi_id_18252.pdf)

- Korkiakangas, E., Koivisto, T., Olin, N. & Laitinen, J. (2022). Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. *Tutkiva Hoitotyö* 20 (1), 3–11.
- Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkkä, H. (2022). Kirjoita itsesi asiantuntijaksi: Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Art House.
- KT. (2022). Rekrytointi ja perehdytys hyvinvointialueilla. KT. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/rekrytointi-perehdytys>
- KT. (2023). Rikosrekisteriote pyydettävä jatkossa iäkkäiden ja vammaisten kanssa työskenteleviltä. KT. Noudettu 3.9.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2023/rikosrekisteriote-pyydettava-jatkossa-iakkaiden-ja-vammaisten-kanssa>
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita.
- Lahti, L. (2014). Monikulttuurinen työelämä. Hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Alma Talent Oy.
- Laki hyvinvointialueesta 611/2021. Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611#O1L2P6>
- Laki kotoutumisen edistämisestä 14.4.2023/681. Noudettu 12.9 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2023/20230681#L1P8>
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Noudettu 2.9.2024 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Laki sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä 612/2021. Noudettu 1.1.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210612#Pidm46434449871648>
- Lindfors, K., Meretoja, R., Kaunonen, M. & Paavilainen, E. (2018). Preceptors' perceptions of the elements of a successful and an unsuccessful orientation period for newly graduated nurses. *Journal of Nursing Management*. 26, 256–262. DOI 10.1111/jonm.12541

- Lindfors, K. (2023). Vastavalmistuneen sairaanhoitajan ammatillisen pätevyyden kehittymisen tukeminen siirtymävaiheen aikana. Hypoteettinen perehdytysmalli. [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3022-4>
- Malmisaari, J. (2024). Laadukas perehdytys on kilpailuetu, jonka harva yritys hankkii. Talentadore. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://talentadore.com/fi/blogi/laadukas-perehdytys-on-kilpailuetu-jonka-harva-yrityshankkii>
- Mannermaa, K. (2022). Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Alma Talent Oy.
- Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka M-T. (2006). Laadukas perehdyttäminen Osa I. Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus, Vol. 28 (2). Noudettu 29.12.2023 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485>
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka M-T. (2009). Laadukas perehdyttäminen Osa II. Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus, Vol. 25 (2). Noudettu 15.9.2024 osoitteesta <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/100591>
- Moen R.D. & Norman C.L. (2010). Circling back. Noudettu 6.1.2024 osoitteesta <https://www.apweb.org/circling-back.pdf>
- Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022a). Henkilöstöjaosto. Hyvinvointialueen henkilöstöjaoston liite, henkilöstöstrategia 27.10.2022. Noudettu 27.12.2023 osoitteesta <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/tietoa-meista/organisaatio-ja-paatoksenteko/esityslisat-ja-poytakirjat/>
- Pohjanmaan hyvinvointialue. (2022b). Laadunhallinnan, asiakas- ja potilasturvallisuuden suunnitelma. Noudettu 30.12.2023 osoitteesta <https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/wp-content/uploads/2022/12/OVPH-Laadunhallinnan-asiakas-ja-potilasturvallisuuden-suunnitelma-2023.pdf>
- Pohjanmaan hyvinvointialue. (2023). Sosiaalipalvelujen omavalvontasuunnitelma. Koivurinteen palvelukoti. Noudettu 20.12.2023 osoitteesta

<https://pohjanmaanhyvinvointi.fi/wp-content/uploads/2022/08/Koivu-rinne-omavalvontasuunnitelma-1.pdf>

- Puro, V., Rasa, P-L. & Salminen, S. (2014). Terävät instrumentit terveydenhuollossa. Ehkäise pisto- ja viiltotapaturma tehokkaasti. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-383-7>
- Quek, G. J. H. & Shorey, S. (2018). Perceptions, Experiences, and Needs of Nursing Preceptors and Their Preceptees on Preceptorship: An Integrative Review. *Journal of professional nursing : official journal of the American Association of Colleges of Nursing*, 34(5), 417–428. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.05.003>
- Saarinen, H. (2022). Perehdyttämällä kohti parempaa suoriutumista - toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämistä teollisuusyrityksessä. [väitöskirja, Vaasan yliopisto]. Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>
- STM. (2020). Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Noudettu 6.1.2024 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162120/STM\\_2020\\_3\\_rap.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162120/STM_2020_3_rap.pdf)
- STM. (2022). Asiakas- ja potilasturvallisuusstrategia ja toimeenpanosuunnitelma 2022–2026. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-8464-6>
- STM. (2024). Lääkinnällisten laitteiden turvallinen käyttö – opas laiteosaamisen varmistamiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:3. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5428-1>
- Strauss, E., Ovnat, C., Gonen, A., Lev-Ari, L., & Mizrahi, A. (2016). Do orientation programs help new graduates? *Nurse education today*, 36, 422–426. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2015.09.002>
- Surakka, T. (2009). Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osajia. Tammi.
- Tamminen-Peter, L. & Wickström, G. (2013). Potilassiirrot. Taitava avustaja aktiivoi ja auttaa. Työterveyslaitos. TTL-Kirjakauppa. Noudettu 13.10.2024

osoitteesta [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137082/9789522612731\\_Potilassiirrot.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137082/9789522612731_Potilassiirrot.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Tabvuma, V., Georgellis, Y. & Lange, T. (2015). Orientation training and job satisfaction: A sector and gender analysis. *Human Resource Management* 54, 303–321. DOI:10.1002/hrm.21650
- Tapaturmavakuutuskeskus. (2017). Puutteellinen perehdytys riskitekijänä. *Analyyseja* nro 16. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://api.tyotapaturmatieto.fi/file-store/0-87806-88839>
- Tapaturmavakuutuskeskus. (2023). Työtapaturmien määrä nousi vuonna 2022. *Analyyseja* nro 48. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://api.tyotapaturmatieto.fi/file-store/0-436234-932510>
- Tapaturmavakuutuskeskus. (2024a). Hyvinvointialueiden ja kuntien sote-ammattilaisten työpaikkatapaturmien määrä nousi vuonna 2023. *Analyyseja* nro 56. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://api.tyotapaturmatieto.fi/file-store/0-575064-1296341>
- Tapaturmavakuutuskeskus. (2024b). Työtapaturmien lukumäärä nousi 1,8 % vuonna 2023, taajuustaso pysyi ennallaan. *Analyyseja* nro 53. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://api.tyotapaturmatieto.fi/file-store/0-525280-1149719>
- TENK. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Noudettu 7.1.2024 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. (2010). *Terveystieteiden tutkimuskeskus* 1326/2010. Noudettu 31.12.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>
- The W. Edwards Deming Institute. (n.d.). PDSA Cycle. Noudettu 6.1.2024 <https://deming.org/explore/pdsa/>

- Toivanen, M., Väänänen, A., Kurki, A-L., Bergbom, B. & Airila, A. (2018). Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-803-0>
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Alma Talent Oy.
- Turunen, J., Remes, J., Pehkonen, I. & Lindström, S. (2023). Töissä palvelualoilla: Kyselytuloksia työhyvinvoinnista ja osaamisesta 2008, 2021 ja 2022. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-063-8>
- Työaikalaki 872/2019. Noudettu 2.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190872>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2015). Suomen työlainsäädäntö ja työelämän suhteet. Noudettu 30.12.2014 osoitteesta <https://tem.fi/tyolainsaadantoesitykset>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). Toimialaraportit. Sote-palveluala. Työvoima, yksityisen sektorin rooli ja kansainvälistyminen. Valtioneuvoston hallintayksikkö, julkaisutuotanto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-605-5>
- Työsopimuslaki 55/2001. Noudettu 2.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työsuojeluhallinto. (2022). Opetus ja ohjaus. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/opetus-ja-ohjaus>
- Työterveyslaitos. (2014). Töissä Suomessa – tietoa maahanmuuttajille. Noudettu 8.9.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama/toissa-suomessa-tietoa-maahan-muuttaneille-13-kielilla>
- Työterveyslaitos. (2018). Moniosaa! Työpaikkaosaamisen kehittämisen malli monikulttuurisille työpaikoille. Noudettu 20.10.2024 osoitteesta [https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-10/Moni-osaa\\_opas\\_SUOMI.pdf](https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-10/Moni-osaa_opas_SUOMI.pdf)
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Noudettu 27.12.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>

- Työturvallisuuskeskus. (2022). Perehdyttämisen tarkistuslista. Noudettu 30.12.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/11/Perehdyttamisen-tarkistuslista.pdf>
- Työturvallisuuskeskus. (2023). Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Noudettu 30.12.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Valtiokonttori. (2009). Osaaminen muutoksessa. "Parasta muutosturvaa on osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen." Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Noudettu 26.9.2024 osoitteesta [https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/uploads/sites/4/2019/05/Osaaminen-muutoksessa\\_Kaiku.pdf](https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/uploads/sites/4/2019/05/Osaaminen-muutoksessa_Kaiku.pdf)
- Valtioneuvosto. (2022). Sote-uudistus. Mikä sote-uudistus? Noudettu 20.12.2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Valtioneuvosto. (2023). Sote-uudistus. Hyvinvointialueet ja niihin kuuluvat kunnat. Noudettu 27.12. 2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueiden-nimet-ja-niihin-kuuluvat-kunnat>
- Valvira. (n.d.). Riittävän kielitaidon osoittaminen. Noudettu 27.12.2023 osoitteesta <https://valvira.fi/ammattioikeudet/riittava-kielitaito>
- Viitala, R. (2008). Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava.
- Viitala, R. (2014). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Yksilön osaamisen kehittäminen lähellä työtä. Edita.
- Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Perehdyttäminen. Edita.
- Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.
- World Health Organization. (2021). Global patient safety action plan 2021-2030: Towards eliminating avoidable harm in health care. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/343477/9789240032705-eng.pdf?sequence=1>

World Health Organization. (2023). Patient safety. Noudettu 22.9.2024 osoitteesta <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/patient-safety>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Noudettu 3.9.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>