

---

# TERVETULOA TÖIHIN LASTENOSASTOLLE!

Järjestelmän ja kohtaamisen yhdistyminen ammatillisessa perehdytysohjelmassa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Sosiaali - ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Visamäki, kevät 2015

*Anu Yrttiaho*

Anu Yrttiaho



VISAMÄKI

Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen ja kehittäminen

**Tekijä**

Anu Yrttiaho

**Vuosi** 2015

**Työn nimi** **TERVETULOA TÖIHIN LASTENOSASTOLLE!**  
**Järjestelmän ja kohtaamisen yhdistyminen ammatillisessa**  
**perehdytysohjelmassa.**

TIIVISTELMÄ

Tämän toimintatutkimuksen tavoite oli luoda ammatillinen perhdytysohjelma HUS-kuntayhtymän Hyvinkään sairaalan lastenosastolle. HUS-perhdytysohjelmassa perhdytys on jaettu yleisperhdytykseen ja ammatilliseen perhdytykseen. Yleisperhdytys on ohjeistettu ja keskittyy organisaation johtamiseen, palvelusuhdetietoihin ja HUS:n keskeisiin rakenteisiin. Ammatillisen perhdytysohjelman painopiste on työyksikön yksikkökohtaisessa ammatillisessa osaamisessa ja sen toteutumisesta vastaa yksikön esimies.

Osaava henkilöstö on organisaation tärkein laatutekijä ja siksi johtamisen näkökulmasta on tärkeää, että ammatillista osaamista kehitetään ja ylläpidetään järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. Hyvinkään sairaalan lastenosastolta ammatillinen perhdytysohjelma puuttui. Tavoite oli aikaansaada ammatillinen perhdytysohjelma, jota toteutetaan käytännön työssä järjestelmänä ja vuorovaikutuksellisenä oppimisprosessina. Ammatillisen perhdytysohjelman suunnitteli ohjattuna osallistavan toiminnan kautta lastenosaston hoitohenkilöstö ja esimiehet.

Ammatillinen perhdytysohjelma koottiin kahden kehittämisiltapäivän tuotoksista. Toiminnalliset osuudet toteutettiin pienryhmätyöskentelynä ja opetusmenetelminä toimivat workshop – ja learning cafe – työskentely.

Kehittämisiltapäivien perusteella ammatilliselle perhdytysohjelmalle luotiin rakenne, sisältö ja tavoitteet. Työyhteisö käsitteli myös toimivan työyhteisön ja tervetulleen työilmapiirin piirteitä sekä hyvän perhdyttäjän vahvuuksia ja vastavuoroista oppimista perhdytyksessä. Esimiehet käsittelivät perhdytyksen kulkua neljän kuukauden aikana, vuorovaikutteisen johtamisen merkitystä perhdytyksessä sekä perhdytysohjelman merkitystä osaamisen johtamisen tukena. Lopputuloksena syntyi seitsemän sivuinen ammatillinen perhdytysohjelma ja kahdeksan sivuinen perhdytyskortti. Jatkossa voisi kartoittaa perhdytysohjelman toimivuutta käytännössä.

**Avainsanat** ammatillinen perhdytysohjelma, osaamisen johtaminen, vuorovaikutus, työssä oppiminen, toimintatutkimus

**Sivut** 51 s. + liitteet 11 s.

VISAMÄKI

Social and health care development and management

**Author**

Anu Yrttiaho

**Year** 2015

**Subject of Master's thesis**

**WELCOME TO PEDIATRIC WARD!  
Combining system and interaction in  
professional orientation programme.**

ABSTRACT

The main focus of this thesis was to create a professional orientation programme for pediatric ward in hospital of Hyvinkää in district of HUS-organization. Orientation in HUS-orientation programme is allocated to basic orientation and professional orientation. Basic orientation concentrates to management of organization, contracts of service and relevant structures of HUS. Accent of professional orientation programme is in professional know-how of pediatric ward and manager is responsible to execute professional orientation.

Human resource is the most important quality factor of organization. It is important, that professional know-how is developed and maintained systematically from the aspect of management. There isn't professional orientation programme in pediatric ward in hospital of Hyvinkää. The focus was to make professional orientation programme, which is carried out in practise with fundamental interaction. Professional orientation was planned by personnel and managers of pediatric ward and there was used collaboration to achieve the goal.

There was held two development days where professional orientation programme was planned. Functional parts were accomplished in small groups. Teaching methods were called workshop and learning café.

During the development days the professional orientation programme was built from the parts of orientations structure, contents and focus. Personnel handled also the importance of cooperative staff, welcoming atmosphere in workplace, fundamental interaction of teaching and strengths of mentor. Managers reflected the course of professional orientation and meanings of interaction and know-how management in orientation. Outcome of this thesis was the professional orientation programme with seven pages and orientation card with eight pages. In future it would be important to see professional orientation programme in action.

**Keywords** Professional orientation programme, know-how management, interaction, collaboration, cooperative research

**Pages** 51 p. + appendices 11 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	PEREHDYTTÄMINEN.....	3
	2.1. Perehdyttäminen käsitteenä.....	3
	2.2. Perehdyttäminen toimintana.....	3
	2.2.1. Perehdytyksen rakenne.....	4
	2.2.2. Ammatillinen perehdyttäminen.....	5
	2.3. Perehdyttäminen terveysalan tutkimuksissa.....	6
3	PEREHDYTTÄMINEN JOHTAMISEN TUKENA.....	8
	3.1. Osaamisen johtaminen hoitotyössä.....	9
	3.2. Työntekijän osaamisen vahvistaminen hoitotyössä.....	10
	3.2.1. Työssä oppiminen.....	11
	3.2.2. Ammatillisen kasvun tukeminen perehdyttämällä.....	12
4	PEREHDYTTÄMINEN HYVINKÄÄN SAIRAALAN LASTENOSASTOLLA... 14	
	4.1. Toiminta-ajatus ja erityisosaaminen.....	15
	4.2. Henkilöstö.....	15
5	TYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE.....	16
6	TYÖN MENETELMÄT.....	16
	6.1. Toiminnallinen opinnäytetyö.....	16
	6.2. Ammatillisen perehdytysohjelman toteutukseen osallistaminen ja osallistujat 18	
7	LASTENOSASTON AMMATILLISEN PEREHDYTYSOHJELMAN TOTEUTUS.....	19
	7.1. Ideointi ja esityö.....	19
	7.2. Toiminnallinen osuus.....	22
	7.2.1. Kevään kehittämisiltapäivä.....	22
	7.2.2. Syksyn kehittämisiltapäivä.....	25
8	SAADUN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN LASTENOSASTON AMMATILISESSA PEREHDYTYSOHJELMASSA.....	29
	8.1. Perehdytysohjelman rakenne.....	29
	8.2. Perehdytysohjelman sisältö.....	30
	8.3. Perehdytysohjelman tavoitteet.....	31
	8.4. Toimiva työyhteisö ja tervetullut työilmapiiri osana hyvää perehdytystä.....	32
	8.5. Hyvän perehdyttäjän vahvuudet ja oppiminen perehdytyksessä.....	33
	8.6. Vuorovaikutteinen johtaminen perehdytyksen edistäjänä.....	34
	8.7. Hyvä ammatillinen perehdytysohjelma osaamisen johtamisen tukena.....	35
9	POHDINTA.....	36
	9.1. Ammatillisen perehdytysohjelman toteutuminen järjestelmänä.....	36
	9.2. Ammatillisen perehdytysohjelman toteutuminen kohtaamisena.....	38

---

9.3. Ammatillisen perehdytysohjelman yleistettävyys ja työn luotettavuus .....	39
9.4. Jatkotyöaiheet ja johtopäätökset.....	39
LÄHTEET .....	42

Liite1 PowerPoint alustus lastenosaston kevään kehittämisiltapäivässä.

Liite2 PowerPoint alustus lastenosaston syksyn kehittämisiltapäivässä.

## 1 JOHDANTO

Teoksessa ”Tulokkaasta tuloksetekijäksi” (Kjelin & Kuusisto 2003) perehdyttäminen nähdään perusprosessina, jonka toimivuus on erittäin oleellista organisaatioissa. Nykypäivän tarve olla kustannustehokas aiheuttaa sen, että on entistäkin tarpeellisempaa tarkastella paitsi perehdyttämistä tukevia organisaation prosesseja myös perehdyttämiseen liittyvää vuorovaikutusta. On tärkeää ymmärtää, että hyvä perehdyttäminen ei vie sen enempää aikaa kuin huonokaan, joten ajatus on kohdennettava siihen, millaisilla toimintatavoilla tehdään suurin vaikutus uuteen työntekijään. Tärkeä näkökulma on se, että perehdytykseen ja sen kehittämiseen on panostettava silloinkin, kun uusia työntekijöitä ei olla palkkaamassa. Perehdyttäminen on myös osaamisen varmistamista organisaatiossa.

Tässä opinnäytetyössä painotetaan ammatillista perehdyttämistä eli yksikkökohtaista työtehtäviin opastusta. Aihe kiinnostaa itseäni siitä syystä, että uskon perehdyttämisen merkitykseen uuden työntekijän työyksikköön sitoutumisessa ja olen oman kokemuksen kautta todennut, etteivät organisaatiot monestikaan arvosta ammatillista perehdyttämistä riittävästi. Oletetaan, että yleistiedot ja taustat organisaatiosta riittävät ja itse työ opitaan tekemällä, ilman nimettyä ohjaajaa ja rinnalla kulkijaa. Omassa työyhteisössäni ei ole toteutettu tavoitteellista ja systemaattista ammatillista perehdyttämistä.

Perehdyttämistä on tutkittu monesta eri näkökulmasta ja siitä löytyy helposti tietoa johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on lähestyä perehdyttämistä sekä järjestelmänä että kohtaamisena ja tuottaa Hyvinkään sairaalan lastenosastolle ammatillinen perehdytysohjelma. Lähtökohdat ovat lastenosastolla tärkeiden ammatillisten käytäntöjen, toimintojen ja työtehtävien kirjaamisessa perehdytyskorttiin siten, että uuden työntekijän on mahdollista tutustua lastenosaston osaamistarpeisiin järjestelmällisesti. Ammatillisella perehdytysohjelmalla annetaan työntekijälle myös käsitys perehdyttämisen tavoitteista, sisällöstä, menetelmistä ja seurannasta. Ammatillinen perehdytysohjelma toimii lisäksi osaamisen johtamisen työvälineenä esimiehille.

Ammatillinen perehdytysohjelma antaa kaikille osapuolille käsitykset omasta roolistaan lastenosaston perehdytyksessä. Perehdyttäminen on kokonaisuus, joka koskettaa perehtyjää, perehdyttäjää, työyhteisöä ja esimiestä eikä perehdyttäminen onnistu, jos joku ei omaa vastuutaan toiminnassa ymmärrä. Keskityn erityisesti johtamisen näkökulmaan ja siinä osaamisen vahvistamiseen. En kuitenkaan usko, että ammatillinen perehdytysohjelma toimii johtamisen työvälineenä, jos työyhteisö ei tiedosta ammatillisen perehdytysohjelman merkitystä. Työyhteisömme arvot ja lapsiasiakkaat ovat kuitenkin tekijöitä, jotka ovat muokanneet työkuulttuuriamme sellaiseksi, että avoin vuorovaikuttaminen on meille

itsestään selvää. Näistä lähtökohdista uskon, että perehdyttämisen käsitteleminen kohtaamisena onnistuu hyvin.

Työyhteisössä on suuri voima, kun työilmapiiri on hyvä. Näen äärimmäisen tärkeänä ottaa työyhteisön mukaan ammatillisen perehdytysohjelman suunnitteluun, sillä he sitä lopulta myös toteuttavat. Tämä opinnäytetyö toteutuu toimintatutkimuksena, jossa painopiste on aina käytännön työn kehittämisessä. Työmenetelminä hyödynnän opintojen myötä tutuksi tulleita opetusmenetelmiä, workshopia ja learning cafeta.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisestä käsitteenä, toimintana ja terveysalan tutkimusten kohteena. Perehdyttäminen johtamisen tukena on oma lukunsa ja siinä perehdyttäminen ja osaamisen vahvistaminen rajautuu hoitotyöhön. Työssä oppiminen ja ammatillinen kasvu liittyvät niin läheisesti perehdyttämisen prosessiin ja kohtaamiseen, että niitä on itsestään selvää käsitellä lyhyesti. Hyvinkään sairaalan lastenosaston esittely ja erityisosaamisen kuvaaminen auttaa lukijaa ymmärtämään lastenosaston luonnetta ja ammatillisen perehdyttämisen merkitystä.

Lähteinä tässä työssä on käytetty suomalaista kirjallisuutta, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöitä, pro gradu-tutkielmia ja HUS-organisaation tietoja. Kansainvälistä näkökulmaa en huomioinut, koska en nähnyt sen merkitystä tässä työssä oleellisena. Liitteinä työssä on toiminnallisten kehittämisiltapäivien PowerPoint materiaalit. Ammatillista perehdytysohjelmaa säilytetään ja käytetään lastenosaston yksityisenä materiaalina.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1. Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttäminen käsitetään hyvin monivivahteisesti. Näyttää siltä, että perehdyttämisen tarkoitus laadukkaan toiminnan ylläpitäjänä, johtamisen työvälineenä ja työntekijän työhön sopeuttajana ymmärretään todella yhteneväisesti. Yleisesti perehdyttämistä arvostetaan, mutta eroavaisuuksia löytyy siinä, kuinka perehdyttämiseen organisaatioissa suhtaudutaan.

Strömmer (1999, 243) on todennut, että henkilöstö on organisaation tärkein laatutekijä. Hän viittaa tällä päälähtöisesti huolellisen rekrytoinnin tärkeyteen, mutta näkee perehdyttämisen rekrytoinnin merkityksellisenä jatkeena. Myös Helsilä ja Salojärvi (2009, 137–138) katsovat perehdyttämisen osaksi rekrytoinnin prosessia, koska työntekijän työpanos ei ole käytettävissä välittömästi rekrytoinnin päätyttyä vaan toiminta muuttuu perehdyttämiseksi. Tämän vuoksi useimmissa organisaatioissa onkin heidän mukaansa olemassa kuvaus myös perehdyttämisprosessista. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) puolestaan ovat sitä mieltä, että perehdyttämistoiminnan tärkeyden tiedostamisesta huolimatta se on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatioissa.

Perehdyttäminen on prosessi, joka koskee uutta työntekijää, esimiestä ja työyhteisöä. Se on kokonaisuus, jossa työntekijälle kerrotaan ja opetetaan keskeiset asiat työhön liittyen, jotta hän voi menestyksekkäästi hoitaa tehtävää, josta hänelle palkka maksetaan. Perehdyttäminen tarkoittaa myös uuden työntekijän tukemista, kunnes hän on valmis vastuuseen omassa tehtävässään. Perehdyttäminen on uuden työntekijän opettamista ja ohjaamista hänen siirtyessä kohti työtehtäviensä täysipainosta ja itsenäistä hoitamista. (Hyppänen 2007, 195; Strömmer 1999, 259; Helsilä & Salojärvi 2009, 138.)

Perehdyttäminen tarkoittaa myös uuteen työhön ja organisaatioon tutustumista. Perehdyttäminen on palvelus paitsi uudelle työntekijälle, palvelus myös organisaation yrityskuvalle ja toiminnan laadun säilymiselle. Perehdyttäminen käsitetään nimenomaan työyhteisöön ja työyksikköön tutustumisena. Perehdyttäminen on johtamista, jossa huomio kiinnitetään työhön, yksilöön ja yhteisöön. (Strömmer 1999, 259; Surakka ym. 2008, 81; Kjelin & Kuusisto 2003.)

### 2.2. Perehdyttäminen toimintana

Suomessa perehdyttäminen on saanut alkunsa toisen maailmansodan jälkeen, kun kasvava teollisuus tarvitsi nopeasti työntekijöitä massatuotantoon. Perehdyttämisen keskeisin tavoite oli taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Tämän vuoksi perehdyttämisessä korostuu työnopastusnäkökulma nykyäänkin ja perehdyttämistä lähestytään melko kapea-alaisesti. Perehdyttäminen saatetaan mieltää helpommin

henkilöstöhallintoa koskevaksi osa-alueeksi kuin tavoitteellisen henkilöstöjohtamisen osaksi. (Kjelin ja Kuusisto 2003, 36–37.)

Perehdyttäminen on nyt ja tulevaisuudessa välttämätön osa uuden työntekijän sisäänajoa organisaatioon. Organisaation ja työyhteisön on myös tutustuttava uuteen työntekijään. On huomattu, että ensi vaiheen perehdyttämisellä on suuri merkitys työntekijän organisaatioon sitoutumiselle. Haaste johtamiselle siitä, miten työntekijä saadaan pysymään organisaatiossa, on myös nostanut kunnollisen perehdyttämisen ja uuden työntekijän tukemisen merkitystä organisaatioissa. (Moisalo 2010, 102; Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman 2008, 84.)

Perehdyttämistä tarkastellaan järjestelmänä ja kohtaamisena. Näistä näkökulmista perehdyttämisen laatua kuvastavat rakenteen selkeys ja välittävä vuorovaikutus. Rakenteen selkeys tarkoittaa uuden työntekijän roolin ja tavoitteiden selkiyttämistä sekä tulokkaalle itselleen että työyhteisölle. Välittävä vuorovaikutus kohdistuu työn arkeen ja sen yksityiskohdista selviytymiseen. Keskeistä molemmissa näkökulmissa on tasapainon löytyminen. Puuttuva perehdytyksen rakenne johtaa helposti kaaokseen, liiallinen rakenne puolestaan lisää byrokratiaa ja rajaa yksilön toimintamahdollisuuksia. Jos välittävä vuorovaikutus on ylipursuavaa, estää se uuden työntekijän itsenäisen toiminnan ja muuttuu jopa perehdytystä häiritseväksi. Välittävän vuorovaikutuksen puuttuminen heijastaa puolestaan välinpitämättömyyttä, jolloin perehdyttäjän palautteen saanti kärsii ja organisaatioon sitoutuminen on vaarassa heikentyä. (Kjelin & Kuusisto 2009, 166–167.)

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän työpaikan oloihin, työn oikeaan suorittamiseen ja työhön mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin. Perehdytyksessä työntekijä tutustuu turvallisen työskentelyn edellytyksiin, mikä vähentää turvallisuusriskejä (Laaksonen, Niskanen, Ollila & Risku 2005, 136).

### 2.2.1. Perehdytyksen rakenne

Perehdyttämisestä organisaatiossa vastaa aina esimies. Vaikka uudelle työntekijälle olisi nimetyt perehdyttäjät, on esimiehen tärkeää vastaanottaa tulokas sekä uhrata aikaansa uuden työntekijän kanssa keskusteluun aivan alkupäivinä. Organisaation vision, strategian ja tavoitteiden esilletuominen on merkityksellistä perehdyttämisen alussa, koska siihen perehdyttäminen rakentuu. Koko perehdyttämisprosessi on nimenomaan esimiehen vastuulla. Hänen kuuluu muista perehdyttäjistä huolimatta seurata perehdyttämisen kulkua ja järjestää tarvittavat resurssit perehdyttämiselle. (Strömmer 1999, 259–260; Surakka ym 2008, 81; Hyppänen 2007, 195.)

Organisaatioon perehdyttämisen kuuluu olla suunnitelmallista toimintaa ja perehdytysprosessi toteutetaan mielellään tarkasti valikoitujen perehdyttäjien toimesta. Perehdyttäjiä on hyvä olla useampi ja paras vaihtoehto perehdyttäjäksi on aina vertaishenkilö eli läheinen kollega. Perehdyttäjä toimii mielellään uuden työntekijän tukena koko ensimmäisen

vuoden ajan. Perehdyttäjän vastuulla on suunnitella perehdytyksen käytännön toteutus, huomioiden perehdytyspäivät ja jopa kellonajat. (Strömmer 1999, 259; Helsilä & Salojärvi 2009, 138–139; Laaksonen ym. 2005, 138.)

Surakka ym. (2008, 83) toteaa perusperehdytykseen kuluvan aikaa muutamasta viikosta muutamiin kuukausiin. He eivät eritele mitä perusperehdyttäminen sisältää, mutta siirryttäessä syventämään perehtyjän osaamista itseohjautuen tai lisäkouluttaen perehdytysaika pitenee puoleen vuoteen tai enimmillään jopa kahteen vuoteen. Helsilä & Salojärvi (2009, 138) toteavat perehdyttämisen vaihteluvälin olevan muutamista viikoista yhteen vuoteen, mutta he korostavat ajan vaihtelevan toimialan ja tehtävien vaativuuden mukaan.

Arviointi on tärkeä osa perehdyttämistä. On siis hyvä asettaa aika paitsi perehdytyksen kestolle myös sen päättymiselle. Perehdytyksen lopuksi on oltava mahdollisuus arvioida perehdytysprosessin onnistumista niin esimiehen kuin työntekijän näkökulmasta. Arviointi pitäisi olla suunniteltu perehdytykseen ja arvioinnin pohjana olisi hyvä olla lomake, jonka avulla keskustelua voitaisiin käydä. Keskustelussa pitäisi ottaa esille asioita, joita vielä pitää selkiyttää sekä kuulla työntekijää perehdytysohjelman aikana eteen tulleista haasteellisista osa-alueista. Tällaisen tiedon avulla on myös helpompi löytää perehdytysohjelman kehittämiskohtia. Jos arviointiin päästään työntekijän koeajan puitteissa, tuo se myös lopullisen varmistuksen sille, että tehty valinta on ollut oikea. Hyvä esimies osaa lisäksi arvioida omaa onnistumistaan ja toimintaansa perehdytyksen aikana. (Helsilä & Salojärvi 2009, 140; Hyppänen 2007, 198–199.)

### 2.2.2. Ammatillinen perehdyttäminen

Ammatillinen perehdytys on työnopastusta, jossa perehtyjälle opetetaan konkreettiset työyksikköön ja työtehtävään liittyvät käytännöt ja toimintatavat. Lyhyen aikajakson aikana perehtyjä sopeutetaan työympäristöön. Perehdyttäjä on roolimalli ja arvioija, mutta ennen kaikkea kliinisen työn opettaja. (Mäkisalo 2003, 131–132.)

Ammatillinen perehdytys on ammatillisen taidon lujittamista ja sille on ominaista alakohtaisuus. Ammatillinen osaaminen liittyy aina tiettyyn ympäristöön, jossa sitä kehitetään ja johon osaamisen taso on määritelty. Ilman apua ammatillinen osaaminen ei kehity ja sitä parantaa laadukas, vaihteleva ja asialle omistautunut harjoittelu. Ammatillisessa perehdytyksessä perehtyjä arvioi omaa osaamistaan ja kehittää siinä olevia puutteita perehdyttäjän asiantuntijuuden avulla. Yksilöllinen osaaminen on seurausta asiantuntijoiden tietotaidon jakamisesta sekä inhimillisen osaamisen ja tietoteknisten asioiden hallinnasta. (Palonen & Gruber 2010, 42.)

### 2.3. Perehdyttäminen terveysalan tutkimuksissa

Perehdyttäminen näyttäytyy monipuolisesti ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden aiheena. Terveysalalta erityisesti johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmasta on löydettävissä useita perehdyttämistä käsitteleviä opinnäytetöitä. Myös terveyden edistämisen ja kliinisen asiantuntijan koulutusohjelmissa on käsitelty perehdytykseen liittyviä teemoja. Pääasiallisin tarkoitus tutkimuksilla on ollut kehittää eri ammattikunnille perehdytysohjelma, -opas tai -malli joko sairaaloihin tai avoterveydenhuoltoon.

Tutustuin kahteentoista ylemmän ammattikorkeakoulun terveysalan opinnäytetyöhön. Nämä tutkimukset osoittivat, että perehdyttämistä terveysalalla voi käsitellä todella laajasti ja monesta eri näkökulmasta. Lisäksi tuli selkeästi ilmi, että perehdytysohjelmia ja -suunnitelmia pidetään työpaikkakohtaisina eikä ainuttakaan luotua perehdytysmallia voi sellaisenaan käyttää toisaalla vaikka kyseessä olisi sama ala.

Tutkimuksilla tavoiteltiin yleisesti systemaattista ja samansisältöistä sekä yhteneväistä ja suunnitelmallista perehdytystä kaikille (Nikkari 2012; Tamminen 2012; Ruusuvirta 2012; Kaikkonen 2013). Toisaalta tarkoitus oli myös uudistaa aikaisempia perehdytysohjelmia ja tuoda ne ajantasaisiksi (Ruusuvirta 2012, Törmänen 2011; Kaikkonen 2013). Perehdytyksen sisällön ja rakenteen kartoittaminen nähtiin monessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisena (Pärnänen 2013; Nikkari 2012; Palkama 2013). Tsurkka (2014) on tutkinut kirjallisuuskatsauksen perusteella mitä sairaanhoitajien perehdytykseltä edellytetään ja mitä vaikutuksia perehdytyksellä on.

Perehdytysohjelman, -oppaan tai -mallin luomisen kautta on tavoiteltu myös suurempia kokonaisuuksia kuin vain konkreettisia perehdytyksen työvälineitä. Lehtonen (2010) on tavoitellut henkilöstön osaamisen vahvistamisen kautta terveyskeskuksen vetovoiman ylläpitämistä työnantajana ja halunnut parantaa perehdytyksen avulla palvelun laatua. Palkama (2013) huomioi työyhteisön eri tahojen intressit omassa tutkimuksessaan. Rajauksiakin perehdytykseen on tehty. Ruusuvirta (2012), Tamminen (2012) ja Koistinen (2012) ovat kehittäneet uusien työntekijöiden perehdytystä. Tamminen on halunnut tukea myös perehdyttäjien työskentelyä toimivalla perehdytysohjelmalla. Karppinen (2011) on tutkinut nimenomaan hiljaisen tiedon siirtymistä perehdytyksessä, Lintula-Göcmen (2011) valmentavaa perehdyttämistä ja Koistinen voimavaraistavaa perehdyttämistä.

Useat opinnäytetyön tekijät ovat lähteneet työssään liikkeelle nykytilan kartoituksella (Pärnänen; Lehtonen; Palkama; Tamminen; Mykrä & Mantere 2011). Tutkimusmenetelminä käytettiin tasaväkisesti kyselyjä ja teemahaastatteluja hoitohenkilöstölle ja lähiesimiehille. Mykrä & Mantere sekä Tsurkka (2014) toteuttivat työnsä täysin tai osittain kirjallisuuskatsauksena. Toiminnallisina menetelminä opinnäytetöissä käytettiin benchmarking-käyntejä, learning cafe – menetelmää sekä

osallistavia ryhmätapaamisia (Mykrä & Mantere; Tamminen; Palkama; Nikkari 2012).

Tutkimustulokset ja johtopäätökset antoivat perehdyttämisestä moniulotteisen kuvan. Perehdyttämisen suunnittelussa nähtiin tärkeänä huomioida perehdytettävän osaaminen ja yksilölliset perehdytystarpeet sekä palautekeskustelujen merkityksellisyys (Pärnänen 2013; Tsurkka 2014). Tärkeäksi todettiin myös perehdytyksen tavoitteet prosessi-, organisaatio- ja yksilötasolla (Palkama 2013). Vuorovaikutussuhteiden ja esimiehen tuen merkityksellisyys nousi esiin (Tsurkka; Törmänen 2011). Tsurkka nosti opinnäytetyön tekijöistä esiin myös perehdytyksen vaikutukset työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen ja näki niiden hyödyntämisen mahdollisuudet perehdytysohjelmien laatimisessa.

Monet tutkijat näkivät rajaustensa kautta työnsä huonosti yleistettävänä (mm. Lintula-Göcmén 2011; Kaikkonen 2013). Törmänen (2011) arvioi, että leikkaussairaanhoitajien perehdytysohjelmaa voi hyödyntää muiden yksiköiden perehdyttämistyössä soveltuvien osien. Nikkari (2012) toteaa sanallisesti, että luotu kirjallinen perehdytysmalli ei ole julkinen. Tsurkan (2014) mukaan tarvitaan jatkotutkimuksia eri oppimismenetelmistä perehdytyksen apuna sekä perehdyttäjien koulutustarpeista.

Perehdyttäminen esiintyy myös pro gradu-tutkielmien aiheena. Niissä on tutkittu enemmän perehdyttämiseen liittyviä asioita ja kokonaisuuksia kuin luotu konkreettisia työvälaineitä. Peltokoski (2004) on tutkinut hoitotyöntekijän perehdyttämistä hoitotyön johtamisen osana ja totesi, että osastonhoitajan roolissa korostuivat perehdyttämistuen ja perehdyttämisen toteutuksen mahdollistaminen. Osastonhoitajan rooli on perehdyttämisen kautta vahvistaa työntekijän sitoutumista, mahdollistaa oppimisen salliva ilmapiiri työpaikalla ja edistää myönteisen työnantaja kuvan syntymistä. Perehdyttämisellä luotava kokonaiskuvan rakentaminen todettiin tärkeäksi painopistealueeksi.

Geier (2011) on omassa pro gradu-tutkielmassaan todennut, että perehdyttäminen nähdään nykyisellään kapeasti ja irrallisena organisaation kehittämisestä. Hänestä perehdyttämisen päätavoite on työntekijän sitouttaminen työyhteisöön. Konkreettisen tietotaidon lisäksi tavoitteellista perehdytyksessä on, että se toteutuu vuorovaikutuksellisenä prosessina ja vahvistaa uuden tiedon ja ymmärryksen syntymistä koko työyhteisössä. Yksilöllisistä osaamisluetteloista on siirryttävä kokonaisvaltaisempaan näkemykseen eli osaamisen jakamiseen, organisaation osaamiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Perehdyttäminen on ennen kaikkea oppimisprosessi.

Laura Jalasto (2008) on keskittynyt pro gradu tutkielmassaan ammatilliseen perehdyttämiseen yleensä. Sen tavoite on opettaa työntekijälle varsinaiset työtehtävät ja luoda myönteinen asenne työtä kohtaan. Ammatillinen perehdytys sisältää työtehtävien sisällön, työhön liittyvät laitteet, koneet ja välineet sekä työmenetelmät. Ammatillinen perehdytys on koko perehdyttämisen ydin asia ja toteutuu oppimisprosessina. Teoria ja käytäntö

antavat informaatiota työstä, joka johtaa kokemuksen kautta osaamiseen. Yksilölliset perehdytyksen tavoitteet ja palautteen antaminen ovat oleellisia onnistuneen perehdytyksen tekijöitä.

Myös Friströmin (2013) mukaan hyvä perehdytys huomioi työntekijän yksilöllisyyden ja aikaisemman osaamisen sekä pyrkii hyödyntämään niitä. Ammatillinen perehdyttäminen nousee ydinasiaksi, koska sen avulla parannetaan työn ja palvelun laatua. Kuvatessaan työterveyshuollon perehdytysohjelman kehittämistä, hän näki tärkeäksi tukea työntekijöiden omaa osaamista ja työn arvostamista sekä kehittää perehdyttämistä yhdessä esimiehen kanssa. Perehdytysohjelman kautta oppiminen tehostuu sekä yksilö-että yhteisötasolla. Työntekijöiden osaaminen muodostuu moniammatilliseksi ja merkitykselliseksi pääomaksi organisaatiossa.

### 3 PEREHDYTTÄMINEN JOHTAMISEN TUKENA

Perehdyttäminen on moniin johtamisen alueisiin hyödynnettävä prosessi ja perehdytysohjelma on moniulotteinen johtamisen työväline. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 46–47) mukaan perehdyttämisessä on nimenomaan kyse johtamisesta yleensä. Kaikki perehdyttämisen tavoitteet voidaan heidän mukaansa ajatella myös johtamisen tavoitteiksi. Mönkkönen ja Roos (2010, 225) puhuvat perehdytyksestä tiedonsiirtona. Tälläkin on merkitystä johtamisessa.

Uusi työntekijä tutustutetaan perehdytyksen avulla organisaation tavoitteisiin, arvoihin, toimintatapaan, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin. Perehdytyksen voi täten välittömästi mieltää osaksi hyvää strategista johtamista, osaamisen johtamista kuin tiedon johtamista. Perehdytys on myös muutosjohtamista ja henkilöstöjohtamista, koska tulokkaan myötä koko työyhteisö on muutoksessa ja perehdytys sisältää tulijan tutustuttamisen paitsi työyhteisön muihin jäseniin myös sen toimintatapoihin, tiloihin ja käytäntöihin. Perehdytyksessä merkitykselliseksi nousevat myös sellaiset hyvän henkilöstöjohtamisen - ja hyvän johtajan - piirteet kuin avoimuus, vastavuoroinen vuorovaikutus sekä luottamus. (Viitala 2005, 357; Kjelin ja Kuusisto 2009, 49.)

Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen korostetuimmista osa-alueista. Sen ydinaluetta on yksilön ja työyhteisön oppimisprosessin tukeminen kohdentamalla oppiminen tarve- ja tavoitelähtöisesti sekä luomalla oppimista edistävä ilmapiiri työyhteisöön. Osaamisen johtamisessa huomio kiinnittyy tarvittavien ajanmukaisten tietotarpeiden kouluttamiseen ja työntekijän ammattitaidon ylläpitämiseen sekä työyhteisön osallistamiseen mukaan kehittämishankkeisiin. Perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön on merkityksellinen osa osaamisen johtamisen taitoa. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 75.)

### 3.1. Osaamisen johtaminen hoitotyössä

Perehdyttämisellä on merkitystä osaamisen, työn jatkuvan oppimisen, työmotivaation ja työhyvinvoinninkin kannalta. Perehdyttäminen perustuu varsinkin hoitotyössä selkeästi myös näyttöön. Hoitotyön johtajan on luotava edellytykset vaikuttavalle ja laadukkaalle hoitotyölle. Näyttöön perustuvan hoitotyön kuuluu näkyä kaikilla johtamisen tasoilla ja kaiken johtamisen on palveltava organisaation perustehtävän toteuttamista. Hoitotyön johtajien yksi tehtävä onkin varmistaa, että henkilöstö saa asiantuntijan ohjausta työskennellessään potilastyössä. (Holopainen ym. 2013, 52; 66.)

Holopainen ym. (2013, 69) mieltävät osaamisen johtamisen osaksi organisaation strategiaa, koska henkilöstön osaamista arvioidaan ja kehitetään toiminnan tavoitteista lähtien. Näyttöön perustuvan toiminnan edellytys on, että henkilöstöllä on työnkuvaansa liittyen osaamista hakea ja jakaa tietoa, jota työssä voi hyödyntää. Jokaisen ei tarvitse osata kaikkea, vaan yhteisesti löydetty tieto on osa organisaation tai työyksikön osaamispääomaa ja jaettua asiantuntijuutta. Myös Surakka ym. (2008, 92) toteaa osaamisen johtamisen ja työntekijän uralla etenemisen tukemisen lisäävän työyhteisön ja koko organisaation osaamispääomaa ja voimavaroja. Hyvä perehdyttäminen voidaan siis tulkita osaksi osaamispääomaa.

Osaamisen johtaminen on myös tiedon hallintaa. Osaaminen määritellään hoitotyössä vaadittavien tietojen ja taitojen hallinnaksi sekä niiden soveltamiseksi käytäntöön. Osaamispääoma jakautuu inhimilliseen, rakenteelliseen ja sosiaaliseen pääomaan. Näitä alueita voi kutsua myös organisaation aineettomaksi pääomaksi ja tämän luomiseen tarvitaan niin johtajan kuin työntekijän kykyä toimia monenlaisissa hoitotyön tilanteissa. Osaamispääoman hyödyntämiseen vaikuttaa nimenomaan organisaation ja johdon kyvykkyys johtaa osaamista. (Laaksonen ym. 2005, 95; 97.)

Laaksonen ym. (2005, 99–103) toteaa myös, että osaamispääomaa on haasteellisempi johtaa kuin aineellisia resursseja. Tieto ja osaaminen kytkeytyvät ihmisiä koskeviin asioihin, kuten tahtoon, sitoutumiseen, innostukseen, luovuuteen sekä henkiseen ja fyysiseen työssä jaksamiseen, jotka ovat aina vaikeasti hallittavissa. Myös Juuti (2011, 75) pitää aineetonta pääomaa abstraktina käsitteenä, joka sijaitsee ihmisten välisissä suhteissa, organisaation järjestelmissä ja kulttuurissa sekä ihmisten taidoissa. Juuti lisää aineettoman pääoman haasteellisuutta toteamalla sen olevan luonteeltaan hiljaista. Laaksonen ym. toteaaakin huomioihinsa perustuen, että osaamisen johtaminen vaatii johtajalta hyvää ihmisosaamista. Muun muassa perehdyttäminen kuuluu osaamisen johtamisen tehtäväalueeseen, jossa hyvällä ihmisten johtamisella on merkitystä. Hyvällä ihmisten johtamisella vaikutetaan työmotivaatioon, jolla on puolestaan vaikutusta työyhteisön kokonaishyvinvointiin ja sitä kautta hoitotyön perustehtävän toteutumiseen laadukkaasti.

Perehdyttämisen liittäminen osaksi osaamisen johtamista vahvistuu, kun tutustuu Helsilän & Salojärven (2009, 149–150) ajatuksiin. Heistä

osaamisen johtaminen kytkeytyy rekrytointiin, kyvykkyyksien johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Perehdyttäminen on heidän mukaansa osa rekrytointia. Osaamisen johtamisena he pitävät puolestaan kaikkia toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii hankkimaan, kehittämään ja sitouttamaan osaamistaan. Perehdyttämisen yksi tehtävä onkin sitouttaa uusi työntekijä organisaatioon. Ulrich (2007, 172–173) lisää, että työntekijän sitoutumiseen voi vaikuttaa päätäntävällän jakamisella ja luottamuksen osoittamisella.

Kemppinen (2013) on tutkinut kandidaatintutkielmassaan perehdyttämisen vaikutusta työntekijän työhön sitoutumiseen. Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että perehdyttäminen ei sitouttanut haastateltavia organisaatioon. Suurin syy tähän oli, etteivät tulokkaat kokeneet olevansa perehdytyksen jälkeen riittävän osaavia ja tiedon täyteisiä. Epävarmuuden tunne johti työmotivaation laskuun, vaikka se oli organisaatioon tullessa voinut olla hyvinkin korkealla. Myös työyhteisön ennakkoluulot tulokkaita kohtaan koettiin esteeksi sitoutumiselle.

Perehdyttäminen ja perehdytysohjelma helpottavat myös päätöksentekoa johtamisessa. Hoitotyön johtamisessa on helppo tehdä päätöksiä näyttöön perustuvien käytänteiden ja toimintojen valossa. Koska perehdyttäminen perustuu myös paljon uuden työntekijän osaamisen hyödyntämiseen, voi päätäntävällän jakamisella osoittaa jo perehdyttämisen aikana luottamusta perehtyjän kykyyn hoitaa työnsä. (Holopainen ym. 2013.)

Työntekijän osaamisella ei ole suurtakaan merkitystä organisaatiolle, jos työyhteisössä ei opita toimimaan yhdessä ja yhdistämään erilaista osaamista. Organisaation oppiminen on enemmän kuin yksittäisen työntekijän oppiminen ja tästä kehkeytyy seuraava haaste osaamisen johtamiselle. Hoitotyössä osaamisen johtaminen korostuu juurikin koko työyksikön osaamisen tukemisessa, koska hoitokäytänteiden ja hoitomenetelmien on hyvä olla yhdenmukaisia, jotta asiakkaat saavat mahdollisimman tasa-arvoisesti samantasoista ja laadukasta hoitoa. (Kauhanen 2006, 153.)

### 3.2. Työntekijän osaamisen vahvistaminen hoitotyössä

Mitä on hoitotyön osaaminen, mitä perehdyttämisellä voisi vahvistaa? Lauri (2007, 99) esittelee jo 1950-luvulla todetun hoitotyön ydinosaamisen perustan ja jakaa sen kolmeen perustehtävään. Lyhennettynä nämä hoitotyön kolme perustehtävää ovat:

1. auttaa ja tukea potilasta ja heidän perheitään selviytymään sen hetkisestä tilanteesta siten, että he kokevat saavansa apua
2. opettaa ja ohjata potilaita ja heidän perheitään siten, että he kokevat saavansa riittävästi tietoa tilanteesta
3. auttaa ja tukea potilasta ja hänen perhettään selviytymään sairaudesta siten, että he pystyvät sopeutumaan sen tuomiin elämänmuutoksiin

Karkeasti hoitotyön osaaminen on siis auttamista, ohjaamista ja tukemista. Lisäksi hoitotyössä tarvitaan taitoa määrittellä hoitotyön ongelmat, tehdä tavoitteita hoitotyön onnistumiseksi, suunnitella ja toteuttaa hoitoa sekä seurata ja arvioida hoidon vaikutuksia. Näiden toteuttamiseen tarvitaan puolestaan kommunikointi-, ohjaus sekä yhteistyötaitoja. (Lauri 2007, 100.)

Otala (2003, 27 – 28) jaottelee osaamisen yksilön ja työyhteisön osaamiseen. Henkilökohtainen osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksista, kontakteista ja verkostoista sekä asenteista. Parhaimmillaan työyhteisö pääsee hyödyntämään nopeasti uuden työntekijän halua ja tarvetta kehittää omaa osaamistaan. Siksi on tärkeää, että perehtyjälle annetaan aktiivinen rooli perehdyttämisessä, jolloin tulokas paitsi osallistuu perehdyttämisen tavoitteiden ja sisältöjen määrittämiseen myös rakentaa ja tuottaa aktiivisesti omaa perehdyttämistään ja samalla osaamistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172–173.)

Kuntatyönantajien henkilöstön osaamista koskeva suositus tähtää työntekijöiden osaamisen kehittämiseen pidemmällä tähtäimellä ja koko työntekijän työuran ajan. Suosituksessa henkilöstön kehittämisen tavoitteena on hyvä työsuoritus, johon pyritään yksilön osaamisen ja työtehtävien yhteensopivuuden kautta. Henkilöstön kehittymistä ohjaa elämäntapa- ja elämäntilanteeseen. Suunnitelmallinen perehdyttäminen on suosituksessa henkilöstön kehittämisen työväline, jonka katsotaan lisäävän muun muassa työntekijän sitoutumista työyhteisön tavoitteisiin. (Henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus 2013.)

Miksi hyvän perehdyttämisen merkitystä on hyvä korostaa osaamisen vahvistajana tulevaisuudessa? Surakka ym. (2008, 14) ottaa näkökannan tulevaisuuteen ja ennakoii, että hoitotyön vetovoimaisuudessa tulee ilmenemään puutteita, koska organisaatioissa ei osata hyödyntää hoitotyöntekijöiden uusia valmiuksia, taitoja ja kykyjä. Tarve on uusiutuvalle johtamiselle, joka vahvistaa alan houkuttelevuutta ja lisää työvoiman käyttöä. Kauhanen (2006, 146) kiteyttää kuin vastaukseksi edelliseen, että perehdyttämistä tulee pitää monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa otetaan huomioon omatoimisuuteen kannustaminen motivaation herättäjänä. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 100) vastaus vetovoimaisuuden lisäämiseen on osoittaa perehdyttämisessä aitoa kiinnostusta yksilöä kohtaan. Huomio pitäisi kiinnittää tulokkaan hyvinvointiin, elämäntilanteeseen, työorientaatioon, osaamiseen, tavoitteisiin ja tunteisiin. Surakka ym. (2008, 82) korostaa työn hallinnan ja perehdyttämisen merkitystä siksi, että niiden turvin on mahdollista lisätä erilaisten tietojen ja taitojen käyttöä sekä vahvistaa sitä kautta työntekijän osaamista.

### 3.2.1. Työssä oppiminen

Osaamisen johtamisen suunta on siirtymässä henkilöstökoulutuksista kohti työssä oppimisen ohjaamista. Tiedon jakaminen ei enää riitä vaan oppimisen pitää perustua tekemiseen työpaikalla. Oppimisprosessikaan ei

ole enää vain henkilökohtainen asia vaan oppiminen tarvitsee onnistuakseen laajan tieto- ja oppimisympäristön sekä työyhteisön tuen. Oletus on yhä enemmän, että oppija kehittää osaamistaan yhdessä työyhteisön kanssa ja oppiminen perustuu työkokemuksen arviointiin, yhteisen tiedon rakentamiseen ja palautteen jakamiseen. (Poikela & Järvinen 2007, 178.)

Reflektio ylläpitää oppimista tekemisen ja ajattelun välillä. Oppiminen tapahtuu lähtökohtaisesti kokemuksen kautta ja refleктоimalla työntekijä pohtii kokemuksiaan yksin tai yhdessä työyhteisön ja ohjaajan kanssa. Reflektiivinen oppiminen tukee paitsi olemassa olevien asioiden ja toimintojen opettelua myös uuden tiedon oppimista työyhteisössä. (Poikela & Järvinen 2007, 180–182.)

Työssä oppimisessa on merkityksellistä se, mitä tapahtuu yksilön, työyhteisön ja organisaation välillä. Työssä oppiminen nähdään kaiken aikaa enemmän aineettomien voimavarojen ja johtamisen osana ja se kytkeytyy työn käytäntöihin, kollegiaalisuuteen ja sosiaalisuuteen. Ohjauksella ja opastuksella on suuri merkitys. Työssä oppimista edistää paitsi yksilön omien oppimistavoitteiden korostaminen myös hyvän työilmapiirin ja luottamuksen osoittaminen. (Poikela & Järvinen 2007.)

Työssä oppimisen ohjausta ja sen kehittämistä on tutkittu vähän. Yhteisten ohjauskäytäntöjen aikaansaamiseksi tulisi ensin kartoittaa toimintaympäristön työkäytäntöjä ja työyhteisön jäsenten omia tavoitteita ja toiveita itsensä kehittämistä ja oppimisesta. (Collin & Billett 2010.)

### 3.2.2. Ammatillisen kasvun tukeminen perehdyttämällä

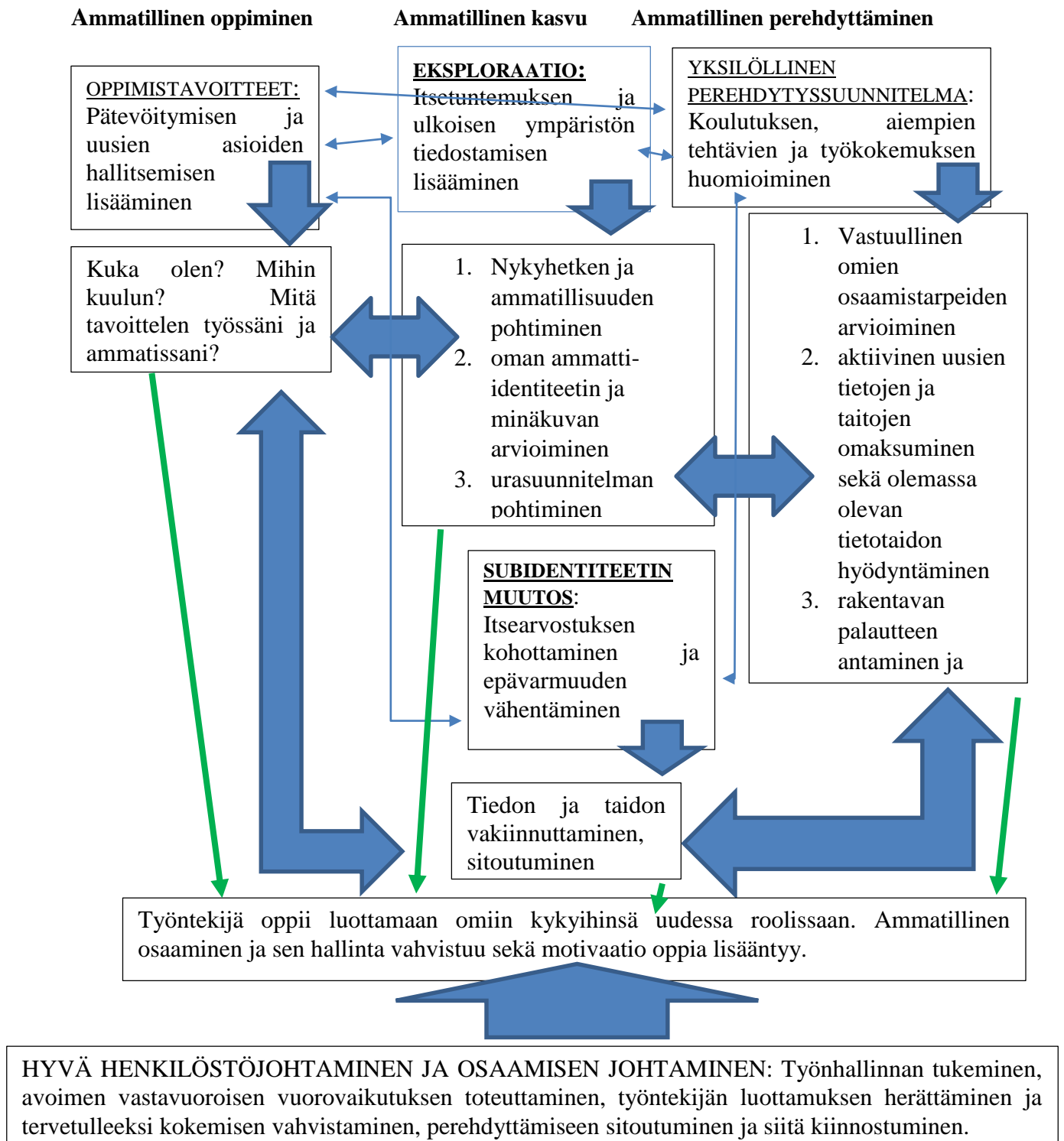
Surakka (2009) näkee osaamisen kehittymisen ammatilliseen kasvuun johtavana jatkuvana oppimisprosessina. Hän korostaa nimenomaan sairaanhoitajien tarvetta kehittää teoreettista, käytännöllistä ja näyttöön perustuvaa osaamistaan läpi uransa. Tavoitteellisella ja hyvin suunnitellulla perehdyttämällä on merkitystä paitsi ammatillisen kasvun myös työmotivaation ja työssä jaksamisen varmistajana.

Ammatillinen oppiminen on ammatillista toimijuutta, joka edellyttää oppijalta aktiivista osallistumista, osaamisen rakentamista ja ammatillista kasvua. Ammatillista toimijuutta tarvitaan oman työn kehittämiseen ja se rakentuu oman toiminnan tarkoituksellisuudesta (tavoitteet), ennakkoon suunnittelusta, itsesäätelystä (työn hallinta) sekä itsereflektiosta. Toimijuuden tasoa säätelee vahvasti oppijan oma uskomus omasta pystyvyydestä. Hoitoalalla korostuu lisäksi ns. identiteettitoimijuus, koska hoitoalalla veloitetaan vastuunottoon ja huolehditaan toisen ihmisen hyvinvoinnista. Identiteettitoimijuutta ohjaa paitsi hoitotyön etiikka myös omat arvot ja asenteet, elämäntapa sekä perhe ja ystävät. (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä, & Paloniemi 2014.)

Oppiminen työssä johtaa siis ammatilliseen kasvuun. Muun muassa uusi työrooli on aina ammatillista kasvua laukaiseva tekijä. Ruohotie (2000) on kirjoittanut ammatillisen kasvun prosessista ja siitä voi erottaa kaksi

**TERVETULOA TÖIHIN LASTENOSASTOLLE! Järjestelmän ja kohtaamisen yhdistyminen ammatillisessa perehdytysohjelmassa.**

toimintoa, joiden kautta ammatillista kasvua tapahtuu ja jotka ovat kytkettävissä oppimiseen ja perehdyttämiseen (kuvio 1).



Kuvio 1. Johtamisen merkitys työntekijän ammatillisessa oppimisessa, kasvussa ja perehdyttämisessä.

Kuviolla osoitan, että ammatillisen itsetuntemuksen lisäämistä ja epävarmuuden vähentämistä tapahtuu omaa ammatillisuutta, ammatti-identiteettiä, minäkuvaa ja urasuuntatuneisuutta jäsentämällä sekä vakiinnuttamalla omaa tietotaitoa osaamisen tueksi. Oppiminen tästä tapahtuu oppimistavoitteiden asettamisella ja itselle esitettyjen selkeiden kysymysten kautta. Ammatillinen perehdyttäminen tukee oppimista ja ammatillista kasvua, kun se suunnitellaan yksilöllisesti esimiehen kanssa ja perehtyjä toteuttaa omaa osuuttaan perehdytyksessä vastuullisesti. Oppimisen, ammatillisen kasvun ja hyvän perehdyttämisen yhteen liittämisen tuloksena tapahtuu osaamisen ja oppimismotivaation vahvistumista. Kaiken edellä kuvatun pohjana on hyvä osaamisen johtaminen, jonka toteuttamista järjestelmällisen perehdytysohjelman periaatteet tukevat.

#### 4 PEREHDYTTÄMINEN HYVINKÄÄN SAIRAALAN LASTENOSASTOLLA

Hyvinkään sairaala kuuluu Hyvinkään sairaanhoitoalueeseen ja HUS-organisaatioon. HUS:ssa tavoitellaan järjestelmällisen perehdytyksen toteuttamista uudelle työntekijälle ja omasta työstään pitkään poissa olleelle työntekijälle. Työntekijän halutaan oppivan työnsä ja tehtävänsä uudessa työympäristössä ja hänen motivoitumisestaan työhön tuetaan perehdytyksen kautta. Esimiehet vastaavat aina perehdytyksen onnistumisesta. Tavoite on antaa kuva HUS:n toiminnasta ja tavoitteista organisaationa sekä opastaa työntekijä konkreettiseen työhönsä eri työyksiköissä. HUS-sairaaloissa ohjeistetaan perehdyttämään HUS:n yleisen perehdytysohjelman sekä yksikkökohtaisesti laaditun ammatillisen perehdytysohjelman mukaisesti. (Henkilöstöpoliittiset linjaukset 2014.)

Ammatillisen perehdytyksen kehittäminen on lastenosastolla tarpeellista, koska yhtenäistä yksikkökohtaista perehdytysohjelmaa ja perehdytyksen toimintamallia ei ole olemassa. Hyvinkään sairaalan lastenosastolla on pitkään oltu ilman yksikkökohtaista suunnitelmallista ammatillista perehdytysohjelmaa ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen on ollut aina perehdyttäjäkohtaista. Perehdyttäjän ymmärrys hyvästä perehdytyksestä on ohjannut perehtymistä ja ollut täten hyvin eritasoista jokaisessa perehdytyksessä.

HUS – perehdytysohjelma toimii lastenosaston ammatillisen perehdytysohjelman ja toimintamallin pohjana. Aiheeseen perehtyessä olen alkanut ymmärtää kuinka merkityksellistä esimerkiksi yrityskuvalle on se, että lastenosastollamme toimitaan perehdytyksen suhteen yhteneväisesti muiden HUS-sairaaloiden kanssa. Johtamista helpottaa suuresti, että perehdytyksen rakenteet saadaan yhdenmukaistettua ja tulevaisuudessa laadukkaan hoitotyön toteuttaminen on kontrolloidumpaa.

Esittelen seuraavaksi lyhyesti Hyvinkään sairaalan lastenosaston toimintaa, osaamistarpeita ja henkilöstön rakennetta, koska näillä taustoilla on merkittävä vaikutus ammatillisen perehdytysohjelman luomisessa.

#### 4.1. Toiminta-ajatus ja erityisosaaminen

Hyvinkään sairaalan lastenosasto on aloittanut toimintansa tammikuussa 1992. Hyvinkään lisäksi Nurmijärven, Järvenpään, Mäntsälän ja Tuusulan lapsiasiakkaat käyttävät lastenosaston erikoissairaanhoidollisia palveluja. Lastenosastolla hoidettiin vuonna 2014 noin 1500 lapsipotilasta. Hoitajaksoja oli keskimäärin viisi sataa ja keskimääräinen hoitoaika oli 2,8 päivää. Lastenosastomme on Suomen viidenneksi suurin keskussairaالاتasoinen lastenosasto.

Lastenosastolla hoidetaan 0-15 vuotiaita päivystyksellisiä ja elektiivisiä potilaita lähes kaikilta lastentautien erikoisaloilta sekä lastenkirurgisia ja lastenneurologisia potilaita. Potilaiden ikä ja koko vaihtelee, mutta suurin hoidettava ikäryhmä on alle yksivuotiaat lapset. Osaston sisällä on sekä vastasyntyneiden että isompien lasten tehovalvontapaikkoja. Osastolla hoidetaan myös terminaalivaiheen potilaita sekä alueen hengityshalvaukslapsia. Lastenosastolle siirtyy Helsingin Lastenklinalta pienillä raskausviikoilla syntyneitä keskosia kasvamaan. Heidän hoitoa leimaavat tarkasti huomioitavat erityispiirteet ja pitkä-aikaisuus.

Suurin osa potilaista on päivystyksen kautta tulevia infektiopotilaita tai synnytysosastolta siirtyviä sairaita vastasyntyneitä. Lastenkirurgisia potilaita on noin viidennes hoitajaksoista. Osaston toimintaa leimaa monialaisuus, sillä sekä tilojen että henkilöstön on sovellettava laaja-alaiseen toimintaan.

#### 4.2. Henkilöstö

Lastenosastolla työskentelee tällä hetkellä yhteensä 25,5 vakituista työntekijää. Osastosihteeri ei osallistu hoitotyöhön. Osastolla on yksi osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja ja hoitohenkilökunnasta 18,5 vakanssia on sairaanhoitajilla ja neljä lastenhoitajilla. Kaksi sairaanhoitajan vakanssia saadaan ympärivuotisista vuosilomista ja yksi vakanssi on ns. valvontavakanssi lisääntyneen tehovalvonta paikan vuoksi. Lastenosaston ja lasten erikoissairaanhoidon päivystyksen kesken on tehty sopimus, että lastenosaston sairaanhoitaja työskentelee päivystyksessä aina arki-iltaisain. Tästä on saatu osastolle ns. päivystyksen lainavakanssi käyttöön eli yksi varahenkilöstön sairaanhoitaja on siirtynyt lastenosastolle työskentelemään ja on yksi päivystyksessä työskentelevistä sairaanhoitajista. Perhevapaiden, vuosilomien sekä ympärivuotisten osa-aikaisuuksien ja arkipyhävapaiden vuoksi sijaisuuksia tekee tällä hetkellä seitsemän hoitajaa. Perehdytysohjelman käyttäminen koskee siis yli kolmeakymmentä hoitotyöntekijäämme.

## 5 TYÖN TAUSTA, TARKOITUS JA TAVOITE

HUS – organisaation yhteinen perehdytysohjelma on nostettu yhdeksi organisaation avaintavoitteeksi. Alkuvuodesta 2014 julkaistussa HUS - perehdytysohjelmassa perehdyttäminen on jaettu yleisperehdytykseen ja ammatilliseen perehdytykseen. Saman vuoden alusta HUS:n sisäiselle Intra-sivustolle on liitetty kolme sähköistä asiakirjaa yleisperehdyttämisen toteuttamiseksi:

1. Perehdyttämisen suunnittelupohja
2. Esimiehen muistilista ennen palvelusuhteen alkua
3. Uuden esimiehen perehdyttämisen suunnittelupohja

Perehdyttämisen suunnittelupohjaa ja esimiehen muistilistaa pyritään jatkossa käyttämään sellaisinaan osana Hyvinkään sairaalan lastenosastolle perehdyttämistä. Ne käsittelevät pääasiassa esimiehen toteuttamaa perehdytystä organisaatiosta, palvelusuhdeasioista ja muista keskeisistä perehdytyksen rakenteista. Ammatillinen perehdytys osana HUS-perehdytysohjelmaa tarkoittaa yksikkökohtaista ja työnopastukseen kohdistuvaa perehdytystä, jossa perehdytyksen painopiste siirtyy työyksikköön ja ammatilliseen osaamiseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on aikaansaada ammatillinen perehdytysohjelma lastenosastolle.

Tavoite on luoda Hyvinkään sairaalan lastenosastolle toimiva ja järjestelmällinen ammatillinen perehdytysohjelma ja toimintamalli. Toteutan työn toiminnallisena opinnäytetyönä. Toiminnan sekä teoreettisen viitekehyksen kautta kuvaan ja raportoin työssäni:

1. Millainen on toimiva ammatillinen perehdytysohjelma Hyvinkään sairaalan lastenosastolla?
2. Mitä lastenosaston ammatillisen perehdytysohjelman luominen käytännössä on?

Teen Hyvinkään sairaalan lastenosastolle konkreettisen ammatillisen perehdytysohjelman esimiehen, perehtyjän ja työyhteisön käytettäväksi ja kuvaan tämän kokonaisuuden rakentumista raportissani. Perehdytysohjelman käytön tueksi tuon teoriaan ja toimintaan vedoten esille kuinka perehdyttäminen tukee järjestelmänä ja kohtaamisena johtamista ja tekee perehdytyksestä suunnitelmallisen osan työntekijän ammatillisen osaamisen ja sen kehittämisen johtamista.

## 6 TYÖN MENETELMÄT

### 6.1. Toiminnallinen opinnäytetyö

Toimintatutkimukset liittyvät oleellisesti käytännön työelämään ja niiden avulla pyritään saavuttamaan välitöntä käytännön hyötyä. Toimintatutkimus on yleensä käytännön työssä toimivien työyhteisöjen oman työn kehittämistä. Siinä yhdistyy toiminta ja tutkimus eli käytäntö ja

teoria. Toimintatutkimus sisältää vaiheita, joissa vuorottelevat keskenään paitsi käytäntö ja reflektio myös suunnittelu ja toteutus. Toimintatutkimus nähdään enemmän tutkimusstrategisena lähestymistapana, eräänlaisena mielentilana, kuin varsinaisena tutkimusmenetelmänä. Se on ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessi, jossa yhdistyy käytännön toiminta ja syvälinen ajattelu. Toiminnallisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää työvälineenä erilaisia tutkimusmenetelmiä. (Kananen 2009, 9; Heikkinen 2010.)

Toimintatutkimus pyrkii aina pysyvään muutokseen. Toiminnallisen tutkimuksen voima piilee siinä, että työyhteisö, jota asia koskettaa, löytää ratkaisun yhdessä ja kaikki sitoutuvat sitä kautta muutokseen. Toiminnalla on aina yhteinen tavoite ja siihen pyritään yhteistyössä. Toimintatutkimus keskittyy yleensä jonkin tietyn toimintatavan tai –käytännön kehittämiseen juuri kyseisessä työyhteisössä eikä sillä pyritä yleistettäviiin tuloksiin kuten perinteisessä tutkimuksessa. Toiminta on prosessin aikana ennen kaikkea sosiaalista toimintaa, koska se ohjautuu uomiinsa ajattelun avulla. Tavoite on nostaa käsiteltävään asiaan liittyvä ns. hiljainen tietokin tietoisien harkinnan tasolle. (Kananen 2009, 9; Heikkinen 2010, 214–216; Tolkki & Rantanen 2009, 30.)

Tässä työssä on tarkoitus luoda ammatillinen perehdytysohjelma Hyvinkään sairaalan lastenosastolle. Perehdytysohjelmat ovat aina työpaikkakohtaisia eikä samanlaista perehdytyskorttia ole mahdollista käyttää eri lastenosastoilla, koska tilat, toimintatavat ja hoitokäytännöt eroavat toisistaan. Jotta perehdytysohjelman aikaansaaminen on mahdollista, täytyy tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä käyttää edellä mainitun kaltaisia yhteistyöhön ja sosiaaliseen toimintaan motivoivia tutkimusmenetelmiä, joilla yhteinen tavoite on saavutettavissa. Päädyin käyttämään perehdytysohjelman luomiseen pienryhmissä tapahtuvia opetusmenetelmiä, Workshop ja Learning Cafe työskentelyä. Ne ovat molemmat työpajatyyppejä syventäviä opetusmenetelmiä, joilla tavoitellaan tiedon prosessointia tietoa jakamalla, lisäämällä ja syventämällä (Haukijärvi, Kangas, Knuutila, Leino-Richert & Teirasvuo 2014).

**Workshop** eli työpaja työskentelyllä halutaan vaikuttaa ajattelu- ja toimintatapoihin. Sen tavoitteena on kehittää käytännön toiminnan haasteita sekä saavuttaa positiivinen ilmapiiri, joka innostaa osallistujat ideoimaan ja ottamaan asioihin kantaa. Pienryhmätyöskentelynä toteutettava yhteistoiminnallinen opetusmenetelmä mahdollistaa toisilta oppimisen ja edesauttaa yhteisten toimintatapojen löytämistä ja niistä sopimista. Workshop työskentely on asiantuntijuuden ja tiedon jakamisen työkalu ja siinä tiedontaso on aina syvälinen. Workshop työskentely rakentuu aiheen alustuksesta, ryhmätoiminnasta ja ideoitujen asioiden arvioinnista ja yhteenvedosta. (Haukijärvi ym. 2014, Ylirisku 2004.)

**Learning cafe**, suomennettuna oppimiskahvila, on opetusmenetelmä, jossa ratkaistaan ongelmia ja kysymyksiä. Tässä opetusmenetelmässä teoria yhdistyy käytäntöön. Pienryhmät istuutuvat tilassa olevien ”kahvila”

pöytien ääreen ja valitsevat joukostaan puheenjohtajan, joka johtaa keskustelua aiheen ympärillä. Jokaisessa pöydässä on eri aihe. Puheenjohtaja tekee ryhmän keskustelusta muistiinpanoja ja ryhmäläiset voivat joissain versioissa (word cafe) kirjoittaa ydinasioita tai – sanoja pöydässä olevaan liinaan. Keskusteluajan päätyttyä ryhmäläiset vaihtavat pöytää ja pöydän puheenjohtaja alustaa uudelle ryhmälle, mitä edellinen ryhmä on aiheesta keskustellut. Menetelmällä jalostetaan ajatuksia ja tuodaan mahdollisimman monipuolisesti tietoa esille. Edellisiä ideoita jatketaan ja sitä kautta ideoidaan uutta. Learning cafe työskentelyssä tiedontaso on syvällistä. (Haukijärvi ym. 2014, Hyppönen & Lindén 2009.)

## 6.2. Ammatillisen perehdytysohjelman toteutukseen osallistaminen ja osallistajat

Toiminnallisen kehittämisen keskeinen piirre on sosiaalinen toiminta ja yhteisöllisyys. Prosessin toimijat osallistuvat ja sitoutuvat toiminnan kehittämiseen yhdessä ja usein puhutaan osallistavasta toiminnan kehittämisestä. Osallistujilta edellytetään aktiivista suhtautumista aiheeseen ja toiminta perustuu rinnakkaiseen dialogiin. Rinnakkaisessa dialogissa tähdätään rakentavalla ja avoimella vuorovaikutuksella sellaiseen tulokseen, jonka kaikki osallistajat voivat hyväksyä. Rinnakkaisuus edellyttää vastavuoroisuutta, dialogista dialogia, jossa opitaan toiselta ja osoitetaan kiinnostusta toisen mielipiteeseen. (Toikko & Rantanen 2009, 89–93; Heikkinen 2010, 223.)

Käytäntöä voi kehittää osallistamalla. Osallistaminen toimii johtamisessa, koska työyhteisön mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua omaa työtään koskeviin päätöksiin lisää sitoutuneisuutta työhön. Osallistaminen edellyttää valmentavaa johtamisotetta ja asennetta, jolla innostetaan työyhteisö sitoutumaan toiminnan kehittämiseen. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 122.)

Osallistaminen on yksilö- tai ryhmätoimintaa, jossa tuotetaan erilaisia tunteita. Johtamisen näkökulmasta toiminnan kehittämisessä on hyvä tiedostaa oikeat toimintatavat työyhteisön kanssa. Lähtökohtaisesti osallistetaan monipuolisesti yksilöä, pariajattelua tai pien- ja suurryhmiä. (Ristikangas & Grünbaum 2014, 122–123.)

Tässä työssä työyhteisön osallistava toiminta tapahtui pienryhmissä. Ristikankaan ja Grünbaumin (2014) mukaan pienryhmässä on 3-6 jäsentä, jotka ohjeistetaan toiminnan alkuun saattamiseksi. Pienryhmien tehokkuus perustuu kaikkien jäsenten mahdollisuuteen puhua ja kertoa mielipiteensä kehitettävästä aiheesta. Parikeskustelu on ajatuksia ja ratkaisuja tehokkaasti tuottava menetelmä, jota tässä työssä toteuttivat kaksi esimiestä.

Ammatillisen perehdytysohjelman luomiseen kahden kehittämisiltapäivän aikana osallistui Hyvinkään sairaalan lastenosaston henkilöstöä. Pienryhmissä työskenteli molempina päivinä lastenosaston sairaanhoitajia ja lastenhoitajia. Ensimmäisenä kehittämisiltapäivänä perehdytysohjelman suunnitteluun osallistui lisäksi Workshop-työskentelyssä paikalla ollut lastenlääkäri ja toisena kehittämisiltapäivänä Learning cafe työskentelyssä

mukana ollut osastonsihtööri. Esimiehiä edustivat molempina kehittämisiltapäivinä osastoryhmän päällikkö ja osastonhoitaja.

## 7 LASTENOSASTON AMMATILLISEN PEREHDYTYSOHJELMAN TOTEUTUS

### 7.1. Ideointi ja esityö

Perehdytysohjelman luomisesta lastenosastolle tehtiin päätös joulukuussa 2013. Osastoryhmän yhteisessä esimiesten kehittämisiltapäivässä suunniteltiin tuloskortin tavoitteita vuodelle 2014 ja tässä yhteydessä todettiin, että kaikista osastoryhmän yksiköistä (naistentaudit ja synnytykset, lastentautien poliklinikka ja lastenosasto) puuttuivat ajan tasalla olevat ammatilliseen perehdytykseen tarvittavat perehdytysohjelmat. Lastenosaston yhdeksi päätavoitteeksi vaihtuvalle vuodelle kirjattiin tuolloin perehdytysohjelman luominen.

Saadakseni jonkinlaisen käsityksen ammatillisen perehdytyksen lähtökohdista lähetin joulukuussa 2013 kuudelle osastolle viimeksi perehdytetyille työntekijälle kaksi sähköpostikysymystä, joihin toivoin vastausta. Halusin tietää:

1. olivatko he saaneet uusina työntekijöinä mielestään hyvän ja riittävän perehdytyksen?
2. millaista tietoa he toivoisivat perehdytyksessä kerrottavan, jotta se olisi tarpeeksi kattava kokonaisuus?

Kysymyksiin vastasi keskellä kiireistä lapsipotilaiden infektiokautta yksi sairaanhoitaja, joten tämä tiedon haku ei tuottanut toivomaani hedelmää. Yhden vastauksen perusteella oli mahdoton tehdä yhteenvedoita perehdytyksen kehittämisen päälinjoista.

Vaikka pikaiseen esikyselyyn viitaten käsitys lastenosaston ammatillisen perehdytyksen toteutuksesta ja sisällöstä jäi vajaaksi, niin perehdytyksen tärkeys ei kirjallisuuden esitiedon valossa jää epäselväksi. Taija Krats (2012) on tehnyt ylemmän amk:n opinnäytetyön perehdyttämisestä ja hakenut työssään vastauksia juurikin siihen, mitä työntekijät pitivät perehdyttämisessä tärkeänä.

<b>Organisaatio</b>	perustehtävä, arvot ja strategia
<b>Fyysinen toimintaympäristö</b>	koko talon fyysiset tilat, hoitotarvikkeiden paikat, hätäpoistumisreitit sekä palo- ja turvallisuussuunnitelman läpikäynti
<b>Työpiste</b>	osaston fyysiset tilat, hoitotyön arvot ja filosofia, osaston arvot ja strategia, työntekijöiden ja heidän

	työnkuvien esittely, työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet
<i>Muiden työpisteiden esittely</i>	poliklinikat, röntgen jne.
<i>Työsopimukseen ja työsuhteeseen liittyvät asiat</i>	työehdot, palkkaus, palkanmaksu, hälytysraha, mahdolliset työsuhde-edut, työvuorosuunnittelu, luottamusmies asiat, sairaspöissaolojen ilmoittaminen, virkavapaat, lomaoikeudet
<i>Potilasturvallisuus</i>	ergonomia, apuvälineiden käyttö, potilashälytysjärjestelmä, toimintaohjeet, palo- ja turvallisuussuunnitelma
<i>Aseptiikka</i>	aseptinen työjärjestys, huuhteluhuone, välinehuolto, hygieniahoitaja, pyykki- ja jätehuolto, eristyskäytännöt
<i>Lääkkeet</i>	lääkehoitosuunnitelma, lääkkeiden jako, säilytys, tilaaminen ja hakeminen, huumausainekortit ja niiden käyttö, lääkkeenanto-oikeudet
<i>Kirjaaminen</i>	käytössä olevan ohjelman opettelu, rakenteinen kirjaaminen, hoitosuunnitelman tekeminen
<i>Vastuualueet</i>	selkeä tieto kuka vastaa mistäkin
<i>Lääkärinkierto</i>	työnjako
<i>Eri potilasryhmät</i>	hoito-ohjeiden läpikäynti
<i>Koulutus ja itsensä kehittäminen</i>	koulutustarve, omat toiveet, videokoulutukset
<i>Tiedonkulku</i>	atk-ohjelmat, sähköposti, osastotunnit, ilmoitustaulut, raportointi, tietoturvakäytännöt
<i>Katastrofisuunnitelma ja pelastussuunnitelma</i>	läpikäynti
<i>Vapaa-aika ja työsuhde-edut</i>	työnantajan järjestämät tilaisuudet
<i>Työhyvinvointi ja työterveyshuolto</i>	työterveyshuollon tiimi, työhöntulotarkastus, määräaikaistarkastukset, työsuojeluvaltuutetut, tyky-toiminta, työtapatuematilanteet

Tutkimus toi esiin paljon asioita, joiden oletan olevan merkityksellisiä myös Hyvinkään sairaalan lastenosaston toimintaan perehdyttäessä. Osa asioista kuuluukin jo yleisperehdytykseen HUS – perehdytysohjelman mukaisesti.

Lastenosaston tuloskortin tavoitteet esitettiin lastenosaston henkilöstölle osastokokouksessa. Osastokokouksia järjestettiin helmikuussa 2014 kaksi saman sisältöistä, jotta mahdollisimman moni työyhteisöstä pääsi kuulemaan tuloskortin tavoitteita. Tässä yhteydessä sain ensimmäiset kannustavat kommentit työyhteisöltä perehdytysohjelman tärkeydestä.

Kirjallisuuskatsauksen ja tutkimuksiin tutustumisen myötä aloin maaliskuussa hahmotella perehdytysohjelman merkitystä ja toteutusta konkreettisenä ammatillisen perehdytyksen välineenä niin uudelle työntekijälle kuin työvälineenä johtamiselle. Perehdyttämisen eri vaiheet korostuivat samanlaisina useissa eri lähteissä ja niiden avulla pystyin hahmottamaan sekä rajaamaan lastenosaston ammatillisen perehdytyksen kulun. Organisaation johtamiseen, palvelusuhdeasioihin ja ennen töihin tuloa perehdytettäviin asioihin oli jo olemassa HUS – perehdytysohjelman mukaiset ohjeistukset eikä niiden luomiseen ollut tarvetta. Tarve oli nimenomaan luoda ammatillinen perehdytysohjelma lastenosaston käytännön toimintojen ja hoitotyön oppimiseen.

Posteriseminaarissa maaliskuussa sain ideoita perehdytysohjelman toteuttamiseen sähköisessä muodossa. Kirjalliset perehdytyskansiot eivät enää tunnu olevan nykypäivää. Totta onkin, että teknistyvä sairaalamaailma on otettava vastaan ja hyödynnettävä entistä tehokkaammin. Työn toteutukseen liittyvien asioiden oppiminen on myös siirtymässä enenevästi työntekijän itsensä vastuulle, joten perehdytysohjelmassa on huomioitava luettavan tiedon helppo löydettävyys. Selkeät Intra-sivustot perehdytykseen tuntuivat järkevältä vaihtoehdolta. Halusin kuitenkin työyhteisön mukaan perehdytysohjelman suunnitteluun ja toteutukseen, joten tuossa vaiheessa en tehnyt vielä lopullista päätöstä perehdytysohjelman konkreettisesta muodosta.

Perehdytysohjelma suunniteltiin osastonhoitajan ja osastoryhmän päällikön kanssa yhdeksi aiheeksi lastenosaston kehittämisiltapäiviin, joita järjestetään vuosittain kaksi – keväällä ja syksyllä. Iltapäivät ovat kestoltaan viisituntisia ja niissä käsitellään työyhteisön toiminnan kehittämisen kannalta ajankohtaisia aiheita. Iltapäiviin pyritään saamaan mahdollisimman moni työyhteisön jäsen ja varsinkin iltavuoroihin lastenosastolle varataan hyvissä ajoin ulkopuoliset sijaiset. Riittävän osaamisen takaamiseksi jokaisessa työvuorossa on kuitenkin oltava myös omia vakituisia työntekijöitä, joten kolmivuorotyön haasteet tekevät aivan kaikkien työntekijöiden osallistumisen mahdolliseksi.

Kehittämisiltapäivien aiheet ovat yleensä nousseet tuloskortin tavoitteista, ”yllättäen” ilmaantuneista uudistuksista hoitotyön toiminnoissa (esim. tietojärjestelmien muutokset) sekä edellisten kehittämisiltapäivien palautteista. Lastenosaston perehdyttämishjelma nousi aiheeksi HUS-konsernin strategisista tavoitteista ja ohjeistuksesta luoda kaikkialle järjestelmälliset ammatilliset perehdytysohjelmat täydentämään HUS-yleisperehdytysohjelmaa.

Koska käsiteltäviä ja ajankohtaisia aiheita oli monia, sain perehdytykseen liittyen aikaa noin puolitoistatuntia molemmista kehittämisiltapäivistä. Kun kehittämisiltapäivien ajankohdat oli päätetty, lähdin työstämään omaa osuuttani päivien annista. Merkityksellistä tässä kohtaa oli tehdä itselleen selväksi, mitä oli tekemässä ja minkälaisilla esitysten sisällöillä saisi työyhteisön perehdytysosaamisesta eniten irti. Olin lähtökohtaisesti tekemässä toiminnallista opinnäytetyötä, joten ilmeistä oli, että puolitoistatuntiseni sisältäisivät paljon toimintaa. Päädyin toteuttamaan kehittämisiltapäivät opiskeluaikana tutuksi tulleisiin toiminnallisiin oppimismetodeihin luottaen ja valitsin käsittelytavoiksi Workshop ja Learning cafe työskentelyn. Esitykset työskentelyn ympärille muokkaantuivat ennen kehittämisiltapäiviä. Siitä kerron enemmän toiminnallisessa osuudessa.

## 7.2. Toiminnallinen osuus

Uutta työntekijää voi auttaa perehtymään sairaalan työyhteisön toimintaan ja sen toimintatapoihin myös Johnsin (2004) esittämien neljän keskeisen asian kautta. Silloin yhteisöllä on:

1. visio tavoiteltavasta toiminnasta
2. yhteisö on panostanut tehokkaaseen kommunikointiin
3. yhteisön henkilökunta tietää toiminnan tavoitteet, toimintatavat, menetelmät ja keinot niiden saavuttamiseen sekä
4. yhteisössä on varmistuttu siitä, että visio johtaa tehokkaisiin tuloksiin

(Lauri 2007, 113).

Halusin noudattaa näitä asioita lastenosaston ammatillisen perehdytysohjelman toteuttamisessa.

Perehdyttäminen on kokonaisuutena työyhteisön sisällä tapahtuvaa toimintaa. Edellä on tullut selväksi, että perehdyttäminen merkitsee paljon työntekijälle. Perehdytyksen antama tunne siitä, että perehtyjää arvostetaan ja hänen osaamistaan halutaan osastolla hyödyntää ja kehittää, on ensiarvoisen tärkeää työhön sitoutumisen kannalta. Katsoin tärkeäksi tehdä perehdytysohjelmasta koko työyhteisön yhteisen asian, joten halusin ensisijaisesti kuulla millaista osaamista lastenosastolla työyhteisön mielestä tarvittiin ja millaisena prosessina he perehdyttämisen ymmärsivät.

Toiminnallisen kehittämistyön näkökulmasta ensimmäisessä kehittämisiltapäivässä hain vastauksia kysymyksiin mitä ja miksi perehdytämme ja toisessa kehittämisiltapäivässä keskityin enemmän ajatukseen miten perehdytämme.

### 7.2.1. Kevään kehittämisiltapäivä

Toukokuussa 2014 pidettiin lastenosaston kevään kehittämisiltapäivä. Yksi iltapäivän aiheista oli perehdytysohjelma. Sain aikaa käytettäväksi tunnin ja 30 minuuttia. Täytyi siis suunnitella napakka osallistava

puolitoistatuntinen, josta saisin mahdollisimman paljon materiaalia perehdytysohjelman rungoksi.

Aloitin huhtikuun lopulla esitykseni kokoamisen miettimällä, mitä olisi oleellisinta kertoa ammattitaitoiselle henkilöstölle perehdytyksestä. Olin vakuuttunut, että jokaisella oli jokin käsitys ja oma kokemus perehdytyksestä, joten täysin vieraasta aiheesta ei ollut kyse. Päädyin alustuksena esittelemään perehdytystä käsitteenä ja toimintana sekä avartamaan henkilöstön käsitystä siitä, ketä kaikkia perehdytys itseasiassa koskettaa. Halusin henkilöstön pääsevän heti kiinni käsityksestä, että ammatillinen perehdytysohjelma on paljon enemmän kuin käden puristus ja työhön liittyvien toimintojen läpikäynti.

Seuraavassa esityksen kulku vaiheittain:

1. PowerPoint-esitys 15min

- perehdyttäminen käsitteenä ja toimintana, lainsäädäntö
- perehdyttämisen merkitys organisaatiolle, työntekijälle ja työyhteisölle
- perehdyttämisen sisältö ja vastuut
- työhön opastamisen eli ammatillisen perehdyttämisen tarkoitus, tavoite ja toivottu tulos kirjallisuuden valossa

Powerpoint esityksessä oli yhteensä kymmenen diaa. Dioissa oli lyhyitä ydinajatuksia ja täydensin niitä puheella. Useamman dian kohdalla näytin HUS-organisaatioon luotuja esitteitä perehdytykseen liittyen. Näitä olivat muun muassa ”Tervetuloa töihin”-opas, HUS-perehdytysohjelma ja HUS yleisperehdytyskortti. Toivoin työyhteisön saavan näistä näkemystä ja ideoita tulevaan Workshop työskentelyyn.

2. Workshop työskentely:

Tehtävän alustus ja ryhmiin siirtyminen 10min.  
Ryhmätyöskentely valmiille lomakkeelle 45min.

- Neljä 5 hengen ryhmää pohtivat:
  - a. ammatillisen ”vieriperehdytyksen” kestoaikaa
  - b. perehdytyksen rakennetta konkreettisena toimintana
  - c. vieriperehdytyspäivien sisältöä.

Ryhmät vastasivat myös kyselylomakkeeseen, jossa haettiin työyhteisön mielipidettä perehdytyksen ohjeistus/seurantalomakkeiden ja perehdytysmateriaalin toteutukselle. Lisäksi jokainen työntekijä laittoi listaan jonkin hoitokäytänteen tai – ohjeistuksen, josta aikoi tehdä perehdytysmateriaalia.

- Esimiehet (osastonhoitaja ja osastoryhmän päällikkö) pohtivat käytännön toimintoja ja seurannan toteutusta ”perehdytyskelloon” rekrytoinnin päättymisestä kokonaisperehdytyksen päättymiseen.

Tehtävän alustuksessa kerroin suusanallisesti mitä Workshop työskentely tarkoittaa ja mitä toivoin ryhmien työstävän 45 minuutin aikana. Ryhmät jaettiin laskemalla järjestyksessä aina yhdestä neljään. Kahdelle esimiehelle annoin alustuksen sen jälkeen, kun Workshop-työskentely oli alkanut.

### 3. Workshop työskentelyn yhteenveto 20min

Puolitoistatuntiseni oli jaoteltu siten, että Workshop työskentelyn jälkeen pidettiin kahvitauko ja osastoryhmän päällikkö kävi läpi lyhyen oman esityksensä. Tällä välin ehdin koota ryhmien töistä ”raakayhteenvedon” ja siirtää ajatuksia tyhjälle lomakkeelle. Lisäksi yhdistin ryhmäläisten merkitsemät perehdytysmateriaalin aiheet yhdeksi listaksi. Nämä puhuin kaikille tiedoksi. Palasin vielä lopuksi perehdytyksen tavoitteisiin. Luin läpi HUS-perehdytysohjelman tavoitteet ja tämän pohjalta keskustelimme mitä tavoitteita niihin peilaten voisi lastenosaston ammatillisella perehdytyksellä olla. Kirjasin kommentit paperille.

Heinäkuussa levitin kaikkien ryhmien Workshop tuotokset työhuoneen lattialle ja aloin tutkailemaan niiden antamaa tietoa lastenosaston perehdytyksestä. Merkitsin kaikki ryhmien esittämät konkreettiset perehdytykseen liittyvät toiminnot ja hoitotyön ohjeistamiset paperille ja sain nopeasti vision, että asiat pystyi sijoittelemaan samankaltaisuuden perusteella teema-alueisiin. Teema-alueita syntyi lopulta kuusi: tilat, tietojärjestelmät, toimintatavat, hoitokäytännöt, laitteet ja yhteistyötahot. Tämä oli loistava pohja perehdytyskortin luomiselle. Samalla lähti ajatus perehdytysmateriaalista hahmottumaan.

Elokuussa palasin lähteiden pariin ja kartoitin uudelleen millaista aineistoa perehdytyksestä olikaan löydettävissä. Viitekehys oli jo rakentunut, mutta ideoidessa työtä eteenpäin tuli ensimmäisen kerran ymmärrys siitä, kuinka suuresta kokonaisuudesta perehdytyksessä on kyse. Asiajaoteltu runko perehdytyksen kulusta olisi perehdytystä ohjaava tekijä ja työkalu esimiehelle. Perehdytysohjelma avaisi perehdytyksen ideologiaa kaikille perehdytyksen osapuolille syvällisemmin ja perehdytyskortti olisi puolestaan konkreettinen apuväline perehdytettävien asioiden järjestelmälliseen läpikäyntiin. Perehdytysmateriaali olisi kirjallinen tuotos kaikista mahdollisista lastenosastolla työskentelyyn liittyvistä teema-alueista. Päädyin pysymään alkuperäisessä perehdytysohjelman luomisessa, koska loppujen lopuksi se oli mielestäni kaikista oleellisin tavoitteellisen perehdytyksen toteutuksessa. Perehdytyskortti oli luonnollinen liite perehdytysohjelmaan ja perehdytysmateriaalin tekeminen tulisi ajan kanssa onnistumaan yhteistyössä henkilöstön kanssa.

Syyskuun aikana tutustuin tarkemmin HUS-perehdytysohjelmaan. Sain siitä ”raamit” lastenosaston ammatilliselle perehdytysohjelmalle, mutta oli merkityksellistä alkaa soveltamaan sisältöä lastenosastolle kohdentaen. Perehdytysohjelman tarkoitus on avata perehdytyksen osapuolten ymmärrys siitä, mistä perehdyttäminen koostuu.

HUS-perehdytysohjelman (2014) mukaan yleisperehdytys koostuu:

1. Perehdytyksen periaatteista
2. Vastuuhenkilöistä
3. Perehdytyksen tavoitteista
4. Perehdytysprosessista
5. Yleisperehdytyksen rakenteista ja yksilöidyistä tavoitteista
6. Perehdytysmenetelmistä
7. Perehdytyksen tukimateriaalista
8. Perehdytyksen seurannasta ja arvioinnista

Yhdistelin kevään kehittämispäivän tuotoksia ylläoleviin ”portaisiin” ja sain koottua ”kuusiasteleisen” perehdytysohjelman lastenosastolle. Mielestäni perehdytysprosessi ja perehdytyksen tukimateriaali olivat osioina sellaisia, että niitä ei kannattanut lähteä erikseen muuttamaan lastenosaston näkökulmaan. Kyseiset osiot ovat osa yleisperehdytystä ja niitä voidaan hyödyntää sellaisenaan osana ammatillista perehdytystä.

Syyskuun aikana sain hahmoteltua lastenosaston perehdytysohjelman lopulliseen muotoonsa. Perehdytysohjelman konkreettinen valmistuminen vaati työskentelyä word-ohjelman parissa sekä erilaisten kuvio- ja taulukko-ohjelmien käytön opettelua. Itse opinnäytetyötä kirjoitin viitekehyksestä eteenpäin. Hahmotelin myös perehdytyskortin sisältöä ja ulkoasua.

#### 7.2.2. Syksyn kehittämisiltapäivä

Marraskuussa 2014 järjestettiin lastenosaston toinen kehittämisiltapäivä. Perehdytysohjelman käsittelyä varten oli suunniteltu aikaa tunti ja 30min. Nyt oli tarkoitus pureutua ajatukseen lastenosastosta työpaikkana ja työyhteisönä sekä miettiä yhdessä millaisia perehdyttäjiä olemme ja kuinka lastenosastolla perehdytetään.

Perehdytysohjelman käsittely kulki teemalla ”oppia ikä kaikki”. Mielestäni oli tärkeää saada työyhteisölle käsitys siitä, mitä kaikkea muuta perehdyttäminen on kuin systemaattista ja tavoitteellista toimintaa. Perehdytyksen rakenne, sisältö ja tavoite eivät yksistään riitä hyvään perehdyttämiskäytäntöön. Perehdyttäminen nähdään myös opettamisena ja oppimisena, joten katsoin tärkeäksi noudatettavaksi ohjenuoraksi Hannu U. Ketolan (2010) käsityksen siitä, että työyhteisön kyvykkyys eli työyksikön toimintakulttuuri vaikuttaa suoraan siihen, miten perehdyttäminen työyksikköön onnistuu. Perehdyttämisen ydinajatus on paitsi ketä, mitä ja miksi perehdytetään, myös miten perehdytetään.

Lokakuussa tutustuin kirjallisuuteen ammatillisesta oppimisesta ja ammatillisesta kasvuprosessista. Sen inspiroimana viitekehykseen syntyi

kuvio 1 (s. 13), koska ymmärsin, että ammatillinen oppiminen, ammatillinen kasvu ja perehdyttäminen linkittyvät vahvasti toisiinsa ja osaamisen johtamiseen. Yhteisvaikutuksen ansiosta työntekijällä on mahdollisuus vahvistaa osaamistaan. Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen puhuu puolestaan hyvästä johtamisesta.

Marraskuun aikana keskityin perehdytyskortin kokoamiseen, jotta saisin esiteltä ”raakaversiota” työyhteisölle ja saada siihen kehittämisideoita. Löysin myös tieni Hannu U. Ketolan (2010) väitöskirjan luo ja täytyy myöntää, että lukuelämys oli huikea. Väitöskirja ei käsitellyt terveysalan perehdyttämistä, mutta avasi näkemään perehdytykselle olennaisia asioita ja varmistumaan kuinka kokonaisvaltaisesta ”rituaalista” perehdytyksessä on kyse. Oli myös hienoa huomata, että Ketolan ajatusmaailma tuki omaa näkemystä perehdytyksestä.

Syksyn kehittämisiltapäivän puolitoistatuntisessa perehdytysohjelman käsittelyssä aika jakaantui seuraavasti:

#### 1. PowerPoint-esitys 15min

- lyhyt kertaus kevään kehittämisiltapäivän teemoista
- yhteenveto esimiesten pohdintoista liittyen perehdytyksen kulkuun
- yhteenveto Workshop-ryhmätyöskentelystä liittyen luotuun perehdytyksen sisältöön, rakenteeseen ja tavoitteeseen.
- taustaa perehdytykseen liittyvään oppimis- ja opettamisnäkökulmaan
- ns. perehdyttämisen positiivisen ”oravanpyörän” esittely

#### 2. Learning cafe työskentely:

Tehtävän alustus ja ryhmiin siirtyminen 10min.

Ryhmätyöskentely pienryhmissä 45min.

- Neljä 4-5 hengen ryhmää pohtivat miten vuorovaikutamme ja edistämme molemmin puolista ammatillista oppimista perehdytyksessä

Kaikissa pöydissä oli puheenjohtaja, joka avasi edellisen ryhmän ajatuksia uudelle pöytään tulleelle ryhmälle. Ryhmillä oli aikaa 10 minuuttia/aihepöytä ja siitä 8 minuuttia kulutettiin keskustelemalla vastavuoroisesti. Puheenjohtaja kirjasi ajatuksia paperille. Keskusteluajan päätyttyä jokainen ryhmän jäsen vastasi yhdellä sanalla puheenjohtajan esittämään kysymykseen pöydän aiheeseen liittyen ja kirjoitti sen pöytäliinaan. Tämän jälkeen vaihdettiin pöytää ja aihetta, kunnes kaikki ryhmät olivat kiertäneet kaikki pöydät.

Kiertäjinä oli kolme viiden hengen ryhmää ja yksi neljän hengen ryhmä eli yhteensä 19 henkilöä. Neljä puheenjohtajaa pysyivät paikallaan ja heitä ohjeistin kirjoittamaan oman sanansa omaan pöytäliinaan kerran. He eivät kiertäneet muita pöytiä. Sanoja per pöytäliina oli siis odotettavissa kaksikymmentä.

Aihealueet pöydissä olivat:

a. Meidän lastenosaston toimintakulttuuri

Keskustelu: Millainen on hyvin toimiva työyhteisö?

Kirjoitettu sana: Mielestäni paras piirre lastenosastomme työyhteisössä/toiminnassa

b. Tervetuloa meidän lastenosastolle!

Keskustelu: Millaiset asiat edistävät myönteisen ilmapiirin syntymistä?

Kirjoitettu sana: Piirre, jolla ylläpidän tervetullutta työilmapiiriä

c. Oppiminen toiselta

Keskustelu: Mitä molemminpuolinen oppiminen perehdytyksessä tarkoittaa?

Kirjoitettu sana: Piirre, jota toinen työntekijä voi minussa vahvistaa/kehittää

d. Mikä on vahvuuteni perehdyttäjänä?

Keskustelu: Millainen on hyvä perehdyttäjä?

Kirjoitettu sana: Piirre, joka on vahvuuteni perehdyttäjänä/toisen työntekijän opettajana

- Esimiehet, osastonhoitaja ja osastoryhmän päällikkö, kävivät keskenään 8 minuutin keskustelun neljästä eri aiheesta sekä kirjoittivat keskusteluajan päätyttyä yksikaksi sanaa pöytäliinaan kyseiseen aihealueeseen ja esitettyyn kysymykseen liittyen.

Aihealueet esimiehille olivat:

a. Johtamani asiantuntijatyöyksikkö

Keskustelu: Millainen on hyvin johdettu asiantuntijatyöyksikkö?

Kirjoitettu sana: Mielestäni kaksi oleellisinta asiaa mikä lastenosastolla on hyvää johtamisen näkökulmasta.

- b. Työntekijöiden vuorovaikutus ja halu edistää ammatillista osaamistaan perehdytyksessä

Keskustelu: Millaista on vuorovaikutteinen johtaminen, jolla innostetaan työntekijöitä ylläpitämään/kehittämään osaamistaan?

Kirjoitettu sana: Merkityksellisin vuorovaikutteisen johtamisen piirteesi, jolla edistät perehdytyksen onnistumista lastenosastolla.

- c. Oppi osaamisen johtamisesta /johtajuudesta perehdytysohjelman avulla

Keskustelu: Miten perehdytysohjelmalla voi tukea työntekijöiden osaamista ja omaa osaamisen johtamista?

Kirjoitettu sana: Johtajuuden piirre, jota voin kehittää itsessäni perehdytysohjelman avulla.

- d. Vahvuuteni johtaa osaamista perehdytysohjelman avulla

Keskustelu: Millaista on hyvin johdettu perehdytys?

Kirjoitettu sana: Merkityksellisin piirre, jonka toivon lastenosaston väen tunnistavan osaamisen johtamisessani.

Tehtävän alustuksessa kerroin suusanallisesti mitä learning cafe työskentely tarkoittaa ja mitä toivoin ryhmien työstävän 45 minuutin aikana. Ryhmät jaettiin laskemalla järjestyksessä aina yhdestä neljään. Ensimmäiset neljä olivat pöytiensä puheenjohtajat. Kahdelle esimiehelle annoin ohjeistukset samanaikaisesti, mutta soveltavin muutoksin.

### 3. Learning cafe työskentelyn yhteenveto ja yhteistä keskustelua 20min

Learning cafe työskentelyn päätyttyä pyysin puheenjohtajia kertomaan lyhyesti keskustelujen pääkohdat sekä lukemaan lopuksi pöydässä esitetyn kysymyksen. Tämän jälkeen pöytiin viimeisenä jääneen ryhmän jäsenet lukivat jokainen vuorollaan pöytäliinaan kirjoitettuja sanoja. Näin kaikki saivat kokonaiskäsityksen pöytien teemoista, myös esimiehet. Esimiehet kertoivat myös käymiensä keskustelujen pääpiirteet ja lukivat kysymyksiin kirjoittamansa sanat. Näin työyhteisö sai käsityksen johtamisen näkökulmista perehdytykseen liittyen.

Joulu-tammikuussa levitin kehittämisiltapäivän pöytäliinat ja puheenjohtajien muistiinpanot työhuoneeseen ja mietin, mitä tiedoilla tekisin. Lukiessani tekstejä tulin vakuuttuneeksi siitä, että olin jollain tasolla onnistunut tavoitteessani laittaa työyhteisö miettimään mitä uudet työntekijät toivoisivat työyhteisöltä ja työilmapiiriltä. Kirjoitettujen sanojen perusteella oli myös tärkeää nähdä, että työyhteisöstämme löytyi ideaalityöyhteisön piirteitä. Esimiesten tuotokset olivat myös sellaisia, joita lähdekirjallisuudestakin voi poimia. Leikkasin sanat irti pöytäliinasta ja päätin tehdä niistä taulut työpaikan työhuoneeseen muistuttamaan minkälainen välittävä, osaava ja vastavuoroisuuteen pystyvä työyhteisö meillä on.

## 8 SAADUN TIEDON HYÖDYNTÄMINEN LASTENOSASTON AMMATILISESSA PEREHDYTYSOHJELMASSA

Kevään kehittämisiltapäivässä saatiin kehitettyä ammatilliselle perehdytysohjelmalle rakenne sekä yhteisesti sovittu sisältö ja tavoitteet. Johtamisen näkökulmasta esimiehet toivat esiin perehdytyksen jaetun vastuun ja säännöllisten palautekeskustelujen toteuttamisen kokonaisperehdytyksen aikana. Esimiehet miettivät myös tiettyjen ”pakollisten” työturvallisuuteen liittyvien koulutusten toteutusta neljän kuukauden kokonaisperehdytyksen aikana. Näistä LOVE eli lääkeosaamisen verkkotentti ja iv-lääkeluvan saaminen katsottiin tärkeäksi esimiesjohtoiseksi ammatillisen perehdytysohjelman sisältöalueeksi.

Syksyn kehittämisiltapäivässä painopiste oli käsitellä vastaanottavan työyhteisön piirteitä ja vahvistaa työntekijöiden kykyjä olla vastavuoroinen ja oppimista edistävä perehdyttäjä. Esimiesten piti nähdä johtamansa työyksikön vahvuuksia sekä ymmärtää perehdytysohjelman hyötyjä omalle johtamiselle. Konkretiaa ei paljoakaan syntynyt, mutta siitä huolimatta koin, että learning cafe työskentely avasi monille uusia näkemyksiä kokonaisvaltaisesta perehdytyksestä. Käsitettiin, että oma käyttäytymisemme ja yleinen ilmapiiri työpaikalla ovat keskeinen osa perehdytyksen onnistumista. Esimiehet näkivät perehdytysohjelman tärkeänä työkaluna osaamisen johtamisessa.

### 8.1. Perehdytysohjelman rakenne

Workshop työskentelyn tuloksena ja työyhteisön päätöksellä ammatillinen ”vieri”perehdytys kestää lastenosastolla työpäivät 2-8 (päivä 1 on esimiehen päivä). Perehdyttäjä on pois hoitotyöstä yhden päivän (päivä 2), jolloin hän keskittyy tutustumaan perehtyjään ja saamaan käsityksen hänen yksilöllisestä perehdytysuunnitelmastaan. Yhdessä perehtyjä ja perehdyttäjä myös suunnittelevat perehdytyksen toteutusta, seurantaa ja arviointia. Muina perehdytyspäivinä työparilla on hoidettavanaan maksimissaan kaksi lapsipotilasta perheineen ja toivottavaa oli, että hoidettavaksi valikoituisi mahdollisimman paljon erilaisia potilasryhmiä eri perehdytyspäivinä.

Parhaiksi työvuoroiksi katsottiin etupäässä aamuvuorot, mutta myös muutama iltavuoro nähtiin tärkeänä toteuttaa oppimisen kannalta. Yövuoroja ei katsottu tarpeelliseksi toteuttaa ”vieriperehdytysjakson” aikana. Perehtyjälle haluttiin nimetä ammatillisen perehdytyksen ajaksi kaksi perehdyttäjää, jotka vastaavat vieriperehdytyksen läpiviennistä ja toimivat neljän kuukauden kokonaisperehdytysjakson ajan perehtyjän tutorina. Kaikkien katsottiin kuitenkin olevan perehdyttämisvelvollisia kokonaisperehdytyksen aikana.

Esimiehet nostivat merkitykselliseksi ensimmäisen perehdytyskuukauden resursoinnin ja rakenteellisesti oli tärkeää ohjelmoida palautekeskustelut ”perehdyttämisen toimintakelloon” säännöllisin väliajoin.

## 8.2. Perehdytysohjelman sisältö

Ryhmätyöskentelyn tuotoksena tärkeiksi sisältöalueiksi nousivat osaston eri huoneet, raporttikäytäntö, työvuoron kulku, lääkärin kierto, potilasryhmät, vuorovastaavan tehtävät, puhelimeen vastaaminen, sisään/uloskirjaus, hoitokertomukseen kirjaaminen, Rafala – hoitoisuusluokituksen opastaminen, potilashälytysjärjestelmä, lääkehuolto, laitteet, eristyskäytäntö, vastasyntyneiden tehovalvontahuone, maitokeittiö, eri sairauksien hoitokäytännöt, elvytystoiminta, ruokahuolto, yleinen siisteydestä huolehtiminen sekä potilassiirrot. Aina perehdytyspäivien päätteeksi haluttiin huomioida perehtyjän tunnelmat.

Perehtyjän perehdytyskortin toivottiin olevan aihealueittain läpikäytävissä, joten kehittämisiltapäivän jälkeen jaottelin esiin nostettuja sisältöalueita siten, että niistä muodostui lopulta kuusi eri aihealuetta. Kuudenneksi ja omaksi aihealueeksi lisäsin itse yhteistyötahot. Sen olisi voinut liittää osaksi lastenosaston toimintatapoja, mutta halusin korostaa moniammatillisuutta, jota lastenosasto muiden tahojen kanssa toteuttaa päivittäin. Lopulliseen perehdytyskorttiin aihealueisiin tuli paljon lisää sisältöä.

TILAT	potilashuoneet muut tilat esim. ruokahuolto osana potilaskeittiön toimintaa maitokeittiötoiminta
TIETOJÄRJESTELMÄT	potilastietojärjestelmä eli Uranus ohjelma hoitokertomus osana Desktop-järjestelmää hoitoisuusluokitus Rafaela sisään- ja uloskirjaaminen Oberon järjestelmään
TOIMINTATAVAT	raporttikäytäntö työvuoron kulku (aamu-, ilta- ja yövuoro) lääkärin potilaskierto vuorovastaavan tehtävät puhelimeen vastaaminen potilashälytysjärjestelmän toiminta lääkehuolto

	yleinen siisteydestä huolehtiminen
HOITOKÄYTÄNNÖT	potilasryhmät/ eri sairaudet eristyskäytäntö vastasyntyneen tehovalvonta elvytyskäytäntö potilassiirrot
LAITTEET	Cpap laitteen käyttö Tipanlaskijoiden käyttö Ekg:n ottaminen Monitoriseurannan toteuttaminen
YHTEISTYÖTAHOT	moniammatillisuus

Ammatilliseen perehdytykseen liittyen esimiehet nostivat merkitykselliseksi, että perehtyjä ilmoitetaan mahdollisimman pian LOVE-koulutukseen. Resursoinnissa huomioitiin opiskeluaika, joka LOVen suorittamiseen kuluu. Tunti toivottiin suoritettavaksi kuukauden kuluttua perehdytyksen alusta ja iv-lupa katsottiin tärkeäksi saada kahden kuukauden kuluessa. Tärkeiksi sisältöalueiksi ammatillisen perehdytyksen ja johtamisen näkökulmasta katsottiin myös lastenosaston turvallisuustehtävän ja tietoturvatentin suorittaminen sekä Uranus potilastietojärjestelmään kouluttautuminen.

### 8.3. Perehdytysohjelman tavoitteet

Ensimmäisen kehittämisiltapäivän yhteydessä käytiin keskustelua lastenosaston perehdytyksen tavoitteista. Yhteisenä ajatuksena haluttiin tavoitella paitsi HUS:n myös lastenosaston omia arvoja ja niiden sisäistämistä. Yleisesti toivottiin, että perehtyjä omaksuisi perehdytyksen aikana lastenosaston perehdytysohjelman sisällöllisiä asioita ja kokisi itsensä tervetulleeksi työyhteisöön. Muokkasin käydyn keskustelun kommentteista ja HUS-perehdytysohjelman määrittelemistä perehdytyksen tavoitteista lastenosaston ammatillisen perehdytyksen tavoitteet. Nämä tavoitteet esittelin syksyn kehittämisiltapäivässä ja lopullisiksi tavoitteiksi kirjattiin:

1. ymmärrät lastenosaston osana HUS-organisaatiota ja pyrit soveltamaan niin strategian mukaisia kuin lastenosaston omia arvoja työskentelyssäsi
2. tunnistat lastenosaston ja siellä työskentelevien ammattiryhmien työtehtävät osana kokonaisvaltaista hoitotyötä
3. osaat lastenosaston hoitokäytänteitä ja toimintatapoja sekä tiedät miten saat tarvittaessa lisätietoa osaamisesi tueksi
4. haluat ja osaat toteuttaa laadukasta ja turvallista lasten hoitotyötä
5. tunnet itsesi tervetulleeksi lastenosastolle
6. koet lastenosaston työn ja työyhteisön myönteisenä ja haluat olla osa lastenosaston työyhteisöä
7. vahvistat työhyvinvoinnin edistämistä, hyvää työilmapiiriä ja yhteistyötä lastenosastolla

#### 8.4. Toimiva työyhteisö ja tervetullut työilmapiiri osana hyvää perehdytystä

Syksyn kehittämisiltapäivässä työyhteisön learning cafen kahdessa pöydässä pohdittiin toimivan työyhteisön piirteitä ja tervetulleen työilmapiirin rakennusaineita. Keskusteluosuuksissa nousi esiin paljon näitä kahta teemaa yhdistäviä tekijöitä. Hyvä toimintakulttuuri ja tervetullut työilmapiiri nähtiin muun muassa vastuullisena, avoimena, luottamuksellisena, toista huomioivana, yhteistyökykyisenä, kollegiaalisena, motivoivana ja empaattisena. Tasa-arvoinen, vastuullinen ja oikeudenmukainen johto nähtiin merkittävänä toimivan työyhteisön ja myönteisen ilmapiirin mahdollistajana.

Keskusteluosuuden jälkeen jokaisen täytyi kirjoittaa yksi sana pöytäliinaan. Tässä syntyikin eroja, kun toisessa pöydässä piti kuvata lastenosaston toimintaa ja toisessa itseään tervetulleen ilmapiiriin ylläpitäjänä. Samojakin termejä käytettiin, mutta työyhteisön kuvaaminen oli monipuolisempaa. Kysymyksillä halusin herätellä työyhteisöä selkeyttämään itselleen millaisessa työyhteisössä työskentelemme ja mikä on jokaisen oma panos hyvän työilmapiiriin ylläpitämisessä. *Millaisena työyhteisön ulkopuolelta tullut voi meidät nähdä?*

Sana, joka kuvaa lastenosaston työyhteisöä/toimintaa	Asia, jolla ylläpidän tervetullutta työilmapiiriä
Toista arvostava ja kunnioittava (2)	Huumori/huumorintaju (4)
Huumori (2)	Iloisuus (3)
Positiivinen (2)	Ystävällisyys (3)
Ammattitaitoinen (2)	Avoimuus (2)
Rakkaus lapsiin (2)	Tervehtiminen (1)
Yhteishenki (1)	Tyyneys
Värikäs	Järjestelmällinen
Iloinen	Joustavuus
Räiskyvä	Suvaitseva
Monialaisuus	Hyväntuulisuus
Suvaitseva	Kuuntelija
Rohkea	Myötätunto
Salliva	Tiedonjano
Yhteistyökykyinen	Positiivisuus
Yhteisöllinen	Palautekykyinen
Perhekeskeisyys	Rauhallisuus
Auttavainen	Reippaus
Ystävällisyys	Helposti lähestyttävä
Loisto tiimi!	
Hulvaton	
Yhteensä 23 vastausta	Yhteensä 22 vastausta

Vastauksien määrästä voi päätellä, että jotkut työyhteisön jäsenet ovat kirjoittaneet useamman kuin yhden sanan.

### 8.5. Hyvän perehdyttäjän vahvuudet ja oppiminen perehdytyksessä

Kahdessa muussa työyhteisön learning cafe pöydässä keskusteltiin millainen on hyvä perehdyttävä ja mitä molemminpuolinen oppiminen tarkoittaa. Keskustelua syntyi enemmän hyvän perehdyttäjän kuin molemminpuolisen oppimisen piirteistä.

Hyväksi perehdyttäjäksi todettiin keskusteleva, innostunut, asiantunteva, kannustava, vuorovaikutustaitoinen, kärsivällinen, rakentavaa palautetta antava, turvallinen, helposti lähestyttävä ja avarakatseinen ihminen. Lisäksi ryhmissä tuotiin ilmi, että perehdyttäjän persoonana muokkaa perehdyttäjän roolia ja hyvä perehdyttävä johtaa perehdytystilannetta, mutta antaa tilaa myös perehdyttävän osaamiselle. Keskustelussa nousi myös esiin, että perehtyjä ja perehdyttävä eivät saisi olla tuttuja tai ystäviä keskenään, koska se vaikuttaisi perehdytyksen toimivuuteen ja laatuun.

Molemminpuolinen oppiminen nähtiin vastavuoroisuutena ja toisen kuuntelemisena. Reflektointi ja omien toimintatapojen tarkastelu nostettiin esiin. Molemminpuolinen oppiminen todettiin myös mahdollisuudeksi oppia uutta ja erilaista perehdytyksen aikana. Hiljaisen tiedon hyödyntäminen ja sen siirtäminen koettiin tärkeäksi mahdollisuudeksi. Molemminpuolinen oppiminen oli työyhteisön mielestä myös kokemusten jakamista, avarakatseisuutta, uusien tuulien ja muutoksen hyväksymistä, eteenpäin menemistä sekä rakentavan kritiikin vastaanottamista.

Keskusteluosuuden jälkeen molemmissa pöydissä kirjoitettiin taas yksi sana pöytäliinaan. Oppimista pohtineet kirjoittivat asian, jota joku toinen työyhteisön jäsen tai perehtyjä voisi itsessä kehittää ja hyvää perehdyttäjää kuvailleet kirjoittivat oman vahvuutensa perehdyttäjänä. Näillä kysymyksillä halusin vahvistaa työyhteisön jäsenten itsetuntoa perehdyttäjinä ja haastaa jokaisen oma osaaminen siten, että voisi löytää itsessään jotakin kehitettävää. *Mitä voimme perehtyjälle perehdyttäjänä antaa ja mitä voimme häneltä vastavuoroisesti vastaanottaa?*

Asia/piirre, jota joku toinen voi minussa kehittää	Asia/piirre, joka on vahvuuteni perehdyttäjänä
Rohkeus (5)	Rauhallisuus (3)
Muutosvastarinnan väheneminen (2)	Kannustava (2)
Itsehillintä (2)	Innostava (2)
Tietotekniikka (2)	Työkokemus (2)
Avarakatseisuus (1)	Tieto-taito (2)
Järjestelmällisyys	Turvallinen (2)
Positiivisuus	Ystävällinen (2)
Tukeminen	Innostunut (1)
Avoimuus	Helposti lähestyttävä
Viisautta	Nöyryys
Itsekritiikki	Avuliaisuus
Kuunteleminen	Hyväntuulinen
Rasismin vähentäminen	Työnilo

Huomioiminen	Vuorovaikutus
Joustavuus	Keskusteleva
Optimismi	Delegointitaito
Yhteensä 23 vastausta	Yhteensä 24 vastausta

Vastauksien määrästä voi päätellä, että osa työyhteisön jäsenistä on kirjoittanut asioita/piirteitä enemmän kuin yhden.

#### 8.6. Vuorovaikutteinen johtaminen perehdytyksen edistäjänä

Esimiesten - osastonhoitajan ja osastoryhmäpäällikön - learning cafe pöydässä ei ollut puheenjohtajaa. Heillä oli kuitenkin henkilöstön tavoin neljä aihetta käsiteltävänä ja he saivat käyttää keskusteluun ja sanojen kirjoittamiseen saman ajan kuin henkilöstö omassa learning cafe työskentelyssään. Esimiehet saivat ensiksi eteensä lomakkeen, jossa heidät ohjattiin keskustelemaan hyvin johdetun asiantuntijatyöyksikön tunnusmerkeistä.

Esimiestemme mielestä hyvin johdetussa asiantuntijatyöyksikössä kaikki tietävät ensisijaisesti perustehtävänsä. Tämän jälkeen tärkeäksi nähtiin vuorovaikutteinen työilmapiiri, jossa avointa vuorovaikutusta toteutetaan paitsi esimiehen ja työyhteisön välillä, myös työyhteisön välillä keskenään. Osaamisen jakaminen oli merkityksellinen piirre lastenosastomme kaltaiselle laajaa osaamista edellyttävälle yksikölle. Tärkeäksi nähtiin myös, että resurssit ja työmäärä kohtaavat ja koko työyhteisö on sitoutunut tekemiseensä.

Toisena aiheena oli pohtia millaisella vuorovaikutteisella johtamisella innostetaan henkilöstöä edistämään osaamistaan perehdytyksessä. Osaamiseen kehittämiseen innostavan johtamisen pitää esimiestemme mielestä olla jatkuvaa reflektointia ja vuoropuhelua arjessa. Esimiehet näkivät tuen antamisen, heidän oman esimerkillisen henkilöstön innostamisen ja ”sparraamisen” merkityksellisenä osaamisen kehittämisen innoittajana.

Keskustelun jälkeen esimiehet kirjoittivat sanoja pöytäliinaan henkilöstön tavoin. Esimiesten täytyi ensin kirjoittaa kaksi oleellisinta asiaa, mikä lastenosastolla oli johtamisen näkökulmasta hyvää. Toiseen aiheeseen liittyen esimiehet kirjoittivat pöytäliinaan mielestään merkityksellisimmän vuorovaikutteisen johtamisen piirteensä, jolla pystyi edistämään perehdytyksen onnistumista lastenosastolla. Näillä teemoilla halusin esimiesten pysähtyvän miettimään mitä heidän mielestään yleisellä tasolla tarkoitti hyvin johdettu asiantuntijayksikkö ja innostava vuorovaikuttava johtaminen ja miten he lopulta toteuttivat sitä omassa työssään. *Millaista asiantuntijatyöyksikköä he johtivat ja mikä heidän oma panoksensa oli vuorovaikuttamalla edistää ammatillisen perehdytyksen onnistumista?*

	Kaksi oleellisinta asiaa, mitkä lastenosastolla ovat johtamisen näkökulmasta hyvin?	Merkityksellisin vuorovaikutteisen johtamisen piirteeni perehdytyksen onnistumisen edistämisessä?
<b>Osastoryhmän päällikkö</b>	Avoin vuorovaikutus	Asian tärkeyden ymmärtäminen
	Työn kehittäminen	Tukeminen
<b>Osastonhoitaja</b>	Hyvä ilmapiiri/yhteishenki	Kuuntelemisen taito
	Osaamisen taso	

### 8.7. Hyvä ammatillinen perehdytysohjelma osaamisen johtamisen tukena

Kolmantena teemanaan esimiehet keskustelivat miten perehdytysohjelmalla pystyi tukemaan työntekijöiden osaamista ja omaa osaamisen johtamista. Esimiehet näkivät hyvän perehdytyksen tärkeänä osaamisen varmistajana. Systemaattisena ja samankaltaisena toistuva perehdytys toimii ”laatutakuuna” ja varmistaa, että kaikki tarpeellinen tulee huomioituksi. Henkilöstö sitoutetaan perehdytysohjelmalla alusta alkaen yhtenäisiin toimintatapoihin, jolloin tasavertainen potilaiden hoito mahdollistuu. Hyvä perehdytys huomioi myös sen, että uudesta työntekijästä tulee työyhteisön jäsen.

Viimeinen aihe keskittyi selkeästi käytäntöön ja esimiehet pohtivat millaista oli hyvin johdettu perehdytys. Tärkeimmäksi nähtiin perehdytykselle järjestetty aika, hyvän perehdyttämisen mahdollistaminen. Perehdytysohjelman olemassa oleminen ja kirjallisen ohjeistuksen luominen perehdytyksen kulusta ja teemoista katsottiin oleelliseksi perehdytyksen toteuttamisessa. Mielestäni ilahduttavaa oli, että esimiesten keskustelu kääntyi hyvin nopeasti perehdytyksen toteuttamisen kuvaamiseen. Esimiehille oli tärkeää, että työyhteisön perehdyttäjät ymmärtävät roolinsa ja perehdytyksen merkityksen. Esimiehet kirjoittivat muistiinpanoihinsa kuin kaiken tiivistäen, että kaikkien on tärkeää ymmärtää perehdytyksen merkitys kaiken lähtökohtana.

Keskusteluajan päättyessä oli taas vuoro kirjoittaa pöytäliinaan. Kolmannen aiheen tiimoilta täytyi kirjoittaa oma johtajuuden piirre, jota perehdytysohjelmalla oli mahdollisuus kehittää. Hyvin johdettuun perehdytykseen liittyen esimiehet kirjoittivat itsestään piirteen, jonka toivoivat työyhteisön tunnistavan heidän osaamisen johtamisessaan. Kysymyksillä halusin haastaa esimiehet näkemään kehittymisen mahdollisuus omassa johtamisessaan sekä vahvistaa heidän näkemystään omasta hyvästä johtajuudestaan. *Miten osaamisen johtaminen näyttäytyy lastenosastolla ja miten esimiehet voivat kehittää johtamisosaamistaan perehdytysohjelman kautta?*

	Johtajuuden piirre, jota voin kehittää perehdytysohjelman avulla?	Merkityksellisin piirteeni, jonka toivon työyhteisön tunnistavan osaamisen johtamisessani?
<b>Osastoryhmän päällikkö</b>	Ymmärrys	Tavoitteellisuus, kannustus/tuki
<b>Osastonhoitaja</b>	Tavoitteellisuus ja sen saaminen näkyväksi myös henkilökunnalle	Tasapuolisuus/ oikeudenmukaisuus

## 9 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö ja ammatillisen perehdytysohjelman luominen on ollut täysin työpaikkalähtöinen prosessi. Lastenosastolla ei ollut perehdytysohjelmaa ja monissa yhteyksissä sitä on kuitenkin kaivattu. Tarve on ilmennyt ammattitaitoisten hoitajien esiintuomana, sillä useassa tilanteessa hoitotyöhön on kaivattu yhtenäistä linjaa. Perehdytysohjelmaa ja sen materiaalia voi hyödyntää koko työyhteisö hoitotyön toteutuksessa.

Perehdyttämiseen liittyvän tutkimuksen ja kirjallisuuden perusteella perehdyttäminen on yksinkertaisuudessaan järjestelmä ja kohtaamistilanne. Pohdin tämän ammatillisen perehdytysohjelman prosessia näistä kahdesta lähtökohdasta, koska koen perehdytysohjelman toteuttamisen jakautuneen juurikin näiden termien ”jalkauttamiseen”.

### 9.1. Ammatillisen perehdytysohjelman toteutuminen järjestelmänä

Järjestelmänä perehdyttäminen nähdään prosessina, toimintana, jonka avulla perehdyttäminen kulkee systemaattisesti eteenpäin. Perehdyttämisen rakenteen ja tavoitteen on oltava selvillä niin esimiehille, perehtyjälle kuin työyhteisöllekin. Tästä syystä näin äärimmäisen tärkeäksi kirjoittaa auki lastenosaston perehdytysohjelman, josta sekä esimiehet, perehtyjä että työyhteisö saavat kuvan perehdyttämisestä kokonaisuutena. Tutkimuskirjallisuuden (mm. Moisalo 2010, Strömmer 1999, Surakka 2008, Helsilä & Salojärvi 2009, Hyppänen 2007) ohjeistamana halusin korostaa ensi vaiheen perehdyttämisen merkitystä perehtyjän työyksikköön sitoutumisessa ja rakentaa perehdyttämisen sellaiselle pohjalle, että kaikki käsittävät perehdyttämisen tavoitteet, periaatteet, osapuolten vastuut, rakenteen ja sisällön sekä seurannan ja arvioinnin merkityksen.

Perehdyttäminen on johtamista ja lähteiden perusteella (mm. Kjelin & Kuusisto 2003) perehdyttämisen tavoitteet voidaan nähdä johtamisen tavoitteina. Tätä ohjenuoraa toteuttaen halusin tuoda ammatillisessa perehdytysohjelmassa esille paitsi organisaation strategiset kulmakivet myös lastenosaston arvomaailman. Hoitotyömme toteuttaminen rakentuu näihin ja sen sisäistäminen on ensiarvoisen tärkeä lähtökohta lastenosaston hoitotyöhön perehdyttäessä.

Erityisesti Holopaisen ym. (2013) ajatuksista sain paljon tukea perehdytysohjelman toteutukseen järjestelmänä. Lastenosaston toiminta perustuu monilla hoitotyön osa-alueilla näyttöön, joka puolestaan antaa edellytykset laadukkaalle hoitotyön toteutukselle. Miten hoitotyön johtajat voivat ylläpitää laadukasta hoitotyötä ilman työntekijöiden perehdyttämistä? Mistä uusi työntekijä tietää, mikä on laadukasta hoitotyötä lastenosastolla, jos sitä ei ole määritelty tai sitä ei hänelle opasteta? Näitä kysymyksiä pohtiessani tulin entistä vakuuttuneemmaksi, että ammatillisen perehdyttämisen on oltava sellaista, että se tukee hoitotyön ydintä, potilastyötä. Perehdytykselle täytyi olla selkeä, mietitty sisältö sekä tarkka rakenne, toimintamalli. Tätä ajatusta halusin vahvistaa kevään kehittämisiltapäivän workshop työskentelyssä, jossa työyhteisö kirjasi lastenosaston toiminnan ja hoitotyön keskeisiä sisältöalueita sekä päätti ”vieriperehdytyksen” kestosta ja luonteesta. Johtamisen näkökulmasta olin ilahtunut, että esimiehemme olivat paikalla ja rakensivat omalta osaltaan kokonaiskuvaa perehdyttämisen kulusta huomioimalla laadukkaan hoitotyön asiakokonaisuuksia.

Lastenosaston perehdytyskortti sisältöalueineen venyi pienestä fontista huolimatta kahdeksan sivuiseksi. Olimme kevään kehittämisiltapäivässä päätyneet, että perehtyjä saa ”vieriperehdytystä” päivät 2-8. Käytännössä tämä tarkoittaa, että perehtyjä käy läpi yhden sivun asiat päivässä. Voiko kaiken oppia niin pienessä ajassa? Holopainen ym. (2013) vapautti minut tästä osaamisen johtamisen dilemmasta tukemalla ajatuksiani siitä, että kaikkien ei tarvitse osata kaikkea vaan tieto yleensä on jaettavaa yhteistä pääomaa työyksikössä. Lastenosaston osaamisalueet ovat niin laajat, että on ymmärrettävää, ettei kaikilla osa-alueilla voi olla asiantuntija. Siksi on luontevaa, että työyhteisössä on vastuualueita ja hoitajat voivat jakaa asiantuntijuuttaan keskenään. Perehdytysohjelma ohjaa myös uutta työntekijää tähän yksilöllisen suunnittelun kautta. Tarkoitus on vahvistaa niitä osa-alueita lastenosaston toiminnoissa ja hoitotyössä, jotka perehtyjä kokee kehittymisalueikseen sekä jättää vähemmälle ja hyödyntää työyhteisössä sitä osaamista, jota perehtyjällä on jo olemassa.

Osaamisen johtamisen järjestelmänä ja työkaluna perehdytysohjelma toimii hyvin. Olen samaa mieltä Helsilä & Salojärven (2009) kanssa, että perehdyttäminen on osa rekrytointiprosessia. Rekrytointi on yrityskuvan myymistä ja siinä yhteydessä jo osoitetaan, millä keinoilla osaamisen johtamista organisaatiossa toteutetaan. Ammatillinen perehdytysohjelma on tästä näkökulmasta merkityksellinen valttikortti lastenosastolle ja vahvistaa jo rekrytointivaiheessa työnhakijoiden mielikuvia halukkuudestamme ottaa hänet tasavertaiseksi työyhteisön jäseneksi. Systemaattisella yksilöllisellä perehdytysohjelmalla annamme tulevalle työntekijälle viestin siitä, että johto luottaa hänen kykyihinkin ja arvioihin omasta osaamisestaan, mutta haluaa samalla myös vahvistaa ja ylläpitää ammatillista osaamista lastenosastolla.

## 9.2. Ammatillisen perehdytysohjelman toteutuminen kohtamisena

Jokainen hoitotyötä tekevä tietää, että hyvä hoitokokonaisuus muodostuu hoidon tarpeen määrittelystä, hoidon tavoitteista, hoidon toteuttamisesta ja hoidon arvioinnista. Pähkinäkuoressa hoitotyön osaaminen on määritelty (mm. Lauri 2006) auttamiseksi, ohjaamiseksi ja tukemiseksi, jonka toteuttamisessa on oltava vuorovaikutus-, ohjaus- ja yhteistyötaitoja. Kaikki edellä mainitut piirteet miellän myös perehdyttämisen piirteiksi ja taidoiksi ja siksi itselleni oli tärkeää tuoda kohtaamisen näkökulma mukaan ammatillisen perehdytysohjelman kokonaisuuteen.

Kirjallisuudessa (mm. Surakka 2008) on osoitettu, että nyt ja tulevaisuudessa hoitotyön vetovoima on koetuksella. Tulkitsen itse, että tähän liittyy vahvasti uskomus perehdyttämiseen järjestelmänä. Haemmeko liaksi toisen maailmansodan jälkeistä taitavaa työsuoritusta ja häiriötöntä tuotantoa, josta tänä päivänä puhutaan kustannustehokkuutena? Emmekö näe riittävästi pinnan alle ja ymmärrä, että työn houkuttelevuus syntyy työntekijällekin ihan muista asioista kuin rahallisesta hyödystä? Kjelin & Kuusisto (2003) löytää vetovoimaisuuden avaimen kiinnostuksesta yksilöä kohtaan. Itse halusin korostaa tätä perehdytyksen toteuttamisessa.

Hoitotyöntekijöillä on luontaisia valmiuksia ihmisten kohtaamiseen. Lastenosaston työkuultuuri on suvaitseva, ja toimiva yhteistyö nähdään kaiken perustana. Tästäkin syystä perehdyttämisen tarkastelu kohtamisena vaikutti sopivalta ja työyhteisömme toimintaa tukevalta näkökulmalta. Myös ajatusleikki siitä, mitä itse uutena työntekijänä toivoisi työyhteisöltä ja esimieheltä, antoi eväitä keskittyä tässä työssä myös perehdytysohjelman vuorovaikutukselliseen puoleen.

Perehdyttämisen käsittäminen oppimistapahtumana auttaa käsittämään myös siihen liittyvien termien merkitystä. Ammatillinen perehdytysohjelma tavoittelee järjestelmänä osaamisen kehittymistä, joten on luontevaa miettiä miten osaamisen kehittymistä tapahtuu. Oppimalla. Oppimisella on puolestaan omat lainalaisuutensa, mutta yksinkertaistettuna oppiminenkin mahdollistuu, kun ihminen osataan kohdata oikein. Tästä johtuen syksyn kehittämisiltapäivässä paneuduttiin learning cafe työskentelyssä pohtimaan kohtamiselle tärkeitä merkityksiä. Kirjoitin työssä oppimisen lukuun kappaleen Collinin ja Billetin (2010) ajatuksista työssä oppimisesta. Olen miettinyt, että tietyllä tasolla olen toiminut heidän ajatustensa pohjalta ja kartoittanut syksyn kehittämisiltapäivän toiminnalla työyhteisön jäsenten omia tavoitteita itsensä kehittämistä ja oppimisesta. Annoin pohjan ymmärtää millaiseen työyhteisöön on mukava tulla, miten luodaan tervetullut olo, miten voi kaksisuuntaisesti oppia ja mikä on oma vahvuus perehdyttää.

Edelliseen liittyen päästään vielä ammatillisen oppimisen, ammatillisen kasvun ja ammatillisen perehdyttämisen kombinaatioon. Mm. Eteläpelto ym (2014) ja Ruohotie (2000) ovat kirjoittaneet paljon oppimisen eri näkökulmista. Lukiessani heidän tekstiään kuvasin ajatukseni kuvion 1. avulla (s.13). Lastenosaston ammatillinen perehdytysohjelma tukee tämänkaltaista ”nuolisadetta” vain, jos se ymmärretään sekä järjestelmänä

että kohtaamisena. Kuviosta on myös hyvin helppo käsittää kuinka läheisiä merkityksiä oppimisella, kehittymisellä ja perehdyttämällä on keskenään ja kuinka niiden kaikkien ”kukkaan puhkeaminen” on kiinni halusta johtaa osaamista inhimillisten johtamistapojen kautta. Itselläni on vahva luottamus oman työyhteisön ja johdon kykyihin pystyä kuvatun kaltaiseen toimintaan ammatillisen perehdytysohjelman viitoittamana.

### 9.3. Ammatillisen perehdytysohjelman yleistettävyyden ja työn luotettavuus

Tutkimusten (mm. Kaikkonen 2013, Törmänen 2011) ja kirjallisuuden perusteella ammatillisia perehdytysohjelmia on vaikea yleistää. Toimintatutkimukset eivät yleensä pyri yleistettävyyteen (Kananen 2009). Yleistettävyyden jää tämänkin perehdytysohjelman kohdalla kovin suppeaksi. Lastenosastomme tietojärjestelmissä, hoitokäytännöissä ja laitteissa voidaan löytää yhteneväisyyttä joidenkin muiden lastenosastojen kanssa, mutta tilat, toimintatavat ja yhteistyötahot ovat aina talokohtaisia. Yhteistyötahojen tietoja ja niiden toiminnan auki kirjoitusta voisi puolestaan hyödyntää muiden Hyvinkään sairaalan osastojen perehdytysohjelmissa. Lastenpoliklinikan kanssa on jo sovittu, että heidän perehdytysohjelma rakentuu visuaalisesti saman mallin mukaisena vaikka tietoja joutuukin muuttamaan heidän toimintaansa vastaavaksi.

Ammatillinen perehdytys kuvataan tietyssä työympäristössä tapahtuvaksi toiminnaksi, jossa osaamisen taso on alakohtaisesti määritelty. Siksi näen, että lastenosastolle yhteistyössä suunniteltu perehdytysohjelma on luotettava juuri meidän toiminnassa. Perehdytysohjelman rakenne, sisältö ja tavoitteet on totta ja saavutettavissa juuri kyseisellä lastenosastolla. Uskomme ja luotamme siihen, että luotua ammatillista perehdytysohjelmaa hyödyntämällä perehdytyksellä on mahdollisuudet toistua samankaltaisena ja tasapuolisena jokaisen uuden työntekijän kohdalla. Perehdytysohjelma ja auki kirjoitetut perehdytysmateriaalit toimivat myös työyhteisön työtoimintojen yhdenmukaistajina.

Toimintatutkimuksena tämä työ on mielestäni luotettava. Olen edennyt toimintatutkimukselle tyypillisten vaiheiden kautta ja kirjoittanut työn auki niin yksityiskohtaisesti kuin mahdollista. Uskon, että se olisi toistettavissa jonkun muun toteuttamana.

### 9.4. Jatkotyöaiheet ja johtopäätökset

Ammatillista perehdytysohjelmaa luodessa on tullut selväksi, että perehdytystä voi tarkastella lukemattomista näkökulmista. Hoitoalalla on runsaasti käytössä niin kutsuttua hiljaista tietoa (mm. Juuti 2011) ja sen siirtämistä onkin jonkin verran tutkittu perehdyttämisen aiheena (mm. Lehtonen 2010). Hyvinkään sairaalan lastenosastolla on töissä paljon hoitajia, joiden tietotaito on kertynyt lastenosaston perustamisesta lähtien. Monilla on näkemys lasten sairaanhoidon kehittymisestä vuosien saatossa sekä kokemusta hoitokäytäntöjen ja toimintatapojen toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Yksittäisenä ja spesifioituna jatkotyöaiheena olisi

merkityksellistä kerätä tyypin 1 diabeetikon alkuohjaukseen liittyvää perehdytyksellistä tietoa asiantuntijoita haastatteleamalla. Teorian ja käytännön yhdistäminen näiden erityislasten hoidossa voisi merkitä paljon diabeteksen hoidon toteutuksessa ja kehittämisessä.

Perehdytystä voisi kehittää myös oppimisen ja ohjaamisen näkökulmasta. Jos tässä työssä onnistuun tuomaan työyhteisöön käsityksen perehdyttämisestä kohtaamisena ja vuorovaikutuksellisenä tapahtumana, niin matkaa siihen, että perehdyttäminen nähtäisiin oppimisprosessina, jossa perehdyttäjän kuuluu omata oppimista edistäviä ominaisuuksia, on vielä matkaa. Tärkeää olisi tulla tietoiseksi, että perehdyttäminen itsessään vaatii osaamista. Onneksi kirjallisuus mieltää perehdyttämisen nykyään jo enemmän vastavuoroiseksi oppimistapahtumaksi kuin pelkäsi teorian tiedon siirtämiseksi. Mielenkiintoinen jatkotyön aihe olisi tarkastella ammatillisen perehdytysohjelman kokonaisuutta erityisesti arvioinnin ja palautekeskustelujen antaman tiedon perusteella ja kehittää perehdyttämistä niistä lähtökohdista edelleen hoitotyötä palvelevammaksi.

HUS-organisaatio on Suomen suurin sairaanhoitopiiri. Hyvinkään sairaala yhtenä HUS:n sairaalana on tärkeä työnantajakuvan kehittäjä ja laadukkaan hoitotyön sanansaattaja. Mielestäni on merkityksellistä, että lastenosastolle on HUS-perehdytysohjelman suositusten mukaisesti luotu yksikkökohtainen ammatillinen perehdytysohjelma edistämään työntekijöiden osaamista ja sen johtamista. Ammatillinen perehdytysohjelma selkeyttää perehdytyksen vastuut ja jakaa ne esimiehen, perehtyjän, perehdyttäjän ja työyhteisön kesken. Perehdytys ymmärretään kaikkien yhteisenä asiana. Ymmärrys hyvästä perehdyttämisestä ja ammatillisen osaamisen kehittämisestä lisää tutkimusten valossa myös ammatillisen kasvun mahdollisuutta ja auttaa omalta osaltaan siinä, mikä jokaiselle työtään arvostavalle hoitotyön ammattilaiselle on merkityksellistä. Ikuinen itsensä kehittäminen, toiselta oppimisen taito ja myönteisessä työyhteisössä työskentelemisen oikeus.

Johtopäätökseni perehdytyksen teoriaan ja ammatillisen perehdytysohjelman toteuttamisprosessiin perustuen on, että uusien työntekijöiden perehdytystä voi parantaa hallitsemalla osaamisen johtaminen monipuolisesti ja hyväksikäyttämällä lastenosaston ammatillista perehdytysohjelmaa sekä järjestelmänä että välittävän vuorovaikutuksen edistäjänä. Itse perehdytysprosessia ja työntekijän siitä saamaa hyötyä voi parantaa näkemällä lastenosaston perehdytys merkittävänä työntekijän osaamisen vahvistajana sekä ymmärtämällä, että perehdytys on aina kaksisuuntaista toimintaa. Esimiehenä voin myös kehittää olemassa olevan työyhteisön osaamista uuden työntekijän kautta. Kuuntelemalla osajia lastenosastolla ja pohtimalla avoimessa vastavuoroisessa yhteistyössä perehdytyksessä toteutettavia osa-alueita ja käytänteitä voimme parantaa perehdytystä myös tulevaisuudessa. Yhdessä voimme luoda perehdytyksestä sen tukipilarin, mikä antaa pohjan sitoutumiselle, pitkäkestoiselle ura-ajattelulle sekä jatkuvalle osaamisen kehittämiselle lastenosastolla. Osaajista on pidettävä kiinni!

TERVETULOA TÖIHIN LASTENOSASTOLLE! Järjestelmän ja kohtaamisen yhdistyminen ammatillisessa perehdytysohjelmassa.

Emme ole saamassa uusia työntekijöitä, mutta näyttö osoitti myös sen, että hyvään perehdytykseen satsaamisen hetki on juuri nyt. Siksi koen, että olen ottamassa vastaan suuren haasteen, jonka haluan kunnialla suorittaa ja luoda itselleni ja muille esimiehille työvälineen, josta aidosti on hyötyä hyvän johtamisen toteuttamiselle.

## LÄHTEET

Ajattelu- ja toimintatapojen kehittämisen workshop  
<http://inworkhanke.tumblr.com/post/62797881709/ajattelu-ja-toimintatapojen-kehittamisen>  
haettu 20.4.15

Collin, Kaija & Billett, Stephen (2010) Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa Collin, Kaija; Paloniemi, Susanna; Rasku-Puttonen, Helena & Tynjälä, Päivi (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki. WSOYpro Oy.

Eteläpelto, Anneli; Vähäsantanen, Katja; Hökkä, Päivi & Paloniemi, Susanna (2014) Ammatillinen toimijuus ja identiteetti muuttuvassa työssä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos.  
<http://www.slideshare.net/Tyoelama2020/anneli-etelapello-ammattillinen-toimijuus-ja-identiteetti-muuttuvassa-tyyss> Haettu 20.10.2014

Friström, Helena. Perehdyttämisen merkitys työhyvinvoinnille. Teoksessa Kolehmainen, Sirkka & Näslindh-Ylispangar, Anita (2013) Avauksia huomisen johtamiseen. Metropolia. Ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Geier, Suvi (2011) Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämiseen. Pro gradu-tutkielma. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestintä. Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/27122> Haettu 20.10.2014.

Haukijärvi, Noora; Kangas, Anna; Knuutila, Henna; Leino-Richert, Ellinoora & Teirasvuo, Nina (2014). Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Käytännön opetusmenetelmiä opiskelija- ja työelämälähtöiseen opetukseen ja koulutukseen. Turku. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja.

Heikkinen, Hannu L.T. (2010) Toimintatutkimus – toiminnan ja ajattelun taitoa. Teoksessa Aaltola, Juhani ja Valli, Raine (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva. WS Bookwell Oy.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) (2009) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus. Kuntatyönantajien pienkirjeen 10/21/2110 liite 4.  
<http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/sopimukset/nayttelijat/sopimusneuvonta/Documents/Pienkirje1010vp-liite4.pdf> > Haettu 11.12.2013

Henkilöstöpoliittiset linjaukset 2014. Tavoitteena mielekäs, tuottava ja turvallinen työ. Esite. HUS. Helsinki.

Holopainen, Arja, Juntila, Kristiina, Jylhä, Virpi, Korhonen, Anne & Seppänen, Salla (2013) Johda näyttö käyttöön hoitotyössä. Helsinki. Fioca.

Hyppänen, Riitta (2007) Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.

Hyppönen, Olli ja Lindén, Satu (2009) Opettajan käsikirja – opintojaksojen rakenteet, opetusmenetelmät ja arviointi. Teknillisen korkeakoulun Opetuksen ja opiskelun tuen julkaisuja 4/2009 [lib.tkk.fi/Raportit/2009/isbn9789522480637.pdf](http://lib.tkk.fi/Raportit/2009/isbn9789522480637.pdf)  
haettu 20.4.15

Jalasto, Laura (2008) Alkumetreiltä asiantuntemukseen. Pro gradu tutkielma. Johtamistieteiden laitos. Yrityksen hallinto. Tampereen yliopisto.  
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79485/gradu02871.pdf?sequence=1> Haettu 18.1.14

Juuti, Pauli (toim.) (2011) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa. Johtamistaidon opisto

Kaikkonen, Kaija (2013) [Anestesiahoitajan perehdytysohjelma Lapin keskussairaalassa](#) Terveystyön edistämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

Kananen, Jorma (2009) Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja.

Karppinen, Tiina (2011) [Hiljaisen tiedon siirtäminen perehdytyksessä](#) Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

Kauhanen, Juhani (2006) Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Kemppinen, Anna (2013) Perehdyttämisen merkitys työntekijän sitoutumisessa organisaatioon. Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Kandidaatintutkielma. Lappeenranta. University of Technology.  
[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90223/kandi\\_kemppinen.pdf?sequence=2](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90223/kandi_kemppinen.pdf?sequence=2) > Haettu 11.12.2013

Ketola Hannu U. (2010) Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttämisen kehittäminen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Yrittäjyyden väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.  
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/.../24954/9789513940157.pdf>  
Haettu 13.8.2014

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina (2003) Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Koistinen, Heidi (2012) [Perehdytysopas naistentautien poliklinikan sairaanhoitajille voimavaraistumista tukevan potilasohjauksen näkökulmasta](#) Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

Krats, Taija (2012) Perehdyttäminen osaamisen johtamisessa. Perehdytysohjelma Kolarin terveyskeskuksen vuodeosastolle. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. [http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/39402/Krats\\_Taija.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/xmlui/bitstream/handle/10024/39402/Krats_Taija.pdf?sequence=1) > Haettu 11.12.2013

Laaksonen Hannele, Niskanen Jouni, Ollila Seija & Risku Aija (2005) Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lahtiluoma, Sami, Silander, Merja-Leena, Turunen, Raimo & Wiman, Sirkka (2008) Uuden esimiehen opas. Vammala. Kirjapaja.

Lauri, Sirkka (2006) Hoitotyön ydinosaaminen ja oppiminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Lehtonen, Nelli (2010) [Perehdytyksen kehittäminen Uudenkaupungin terveyskeskuksessa](#) Kliinisen asiantuntijan koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

Lintula-Göcmen, Hanna (2011) [Valmentava perehdyttäminen osana henkilöstön osaamisen kehittämistä : korva-, silmä-, suu- ja leukakirurgian päivystyshoitotyössä](#) Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015.

Moilanen, Raili (1999) Oppiva organisaatio? Systeemyö 1999/3. Sytyke ry. Artikkelit. <http://www.pcuf.fi/sytyke/lehti/kirj/st19993/09.pdf> Haettu 15.1.2014

Moilanen, Raili (2001) Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Moisalo, Veli-Pekka (2010) Arjen johtaminen. Vantaa. Infor Oy.

Mykrä, Suvi; Mantere, Minna (2011) [Fysio- ja toimintaterapeuttien perehtymisen kehittäminen Satakunnan keskussairaalassa ja Satalinnan](#)

[sairaalassa](#) Kuntoutuksen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

Mäkisalo, Merja (2003) Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu (2010) Työyhteisötaidot. 2. painos. Copyright UNIPress ja kirjoittajat.

Nikkari, Riikka (2012) [Lääkehoidon perehdytys Sotilaslääketieteen Keskuksen terveysasemilla](#) Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena (2007) Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintatietoon. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Otala, Leenamajja (2003) Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Helsinki. WSOY.

Palkama, Tarja; (2013) [Sairaanhoidajan ja terveydenhoitajan perehdytyksen kehittäminen terveysaseman vastaanotossa](#) Terveyden edistämisen koulutusohjelma, ennalta ehkäisevän hyvinvointityön johtaminen ja kehittäminen, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Laurea. Haettu 27.4.2015

Palonen, Tuire ja Gruber, Hans (2010) Satunnainen, rutiiniomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa Collin, Kaija; Paloniemi, Susanna; Rasku-Puttonen, Helena ja Tynjälä, Päivi (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki. WSOYpro Oy.

Peltokoski, Jaana (2004) Perehdyttäminen hoitotyön johtamisen osana. Osastonhoitajien näkemyksiä hoitotyöntekijän perehdyttämisestä yhdessä sairaanhoitopiirissä. Pro gradu – tutkielma. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotyön johtaminen. Kuopion yliopisto. <https://www2.uef.fi/fi/hoitot/pro-gradu-tutkielmat> Haettu 21.10.2014

Poikela, Esa ja Järvinen, Annikki (2007) Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, Anneli, Collin, Kaija ja Saarinen, Jaana (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Pärnänen, Leena (2013) [PEREHDYTYSMALLI OUTOKUMPU-LIPERIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMEN TERVEYSNEUVONTAAN](#) Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Karelia-ammattikorkeakoulu, Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.15

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni (2014) Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Helsinki. Talentum.

Ruohotie, Pekka (2000) Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruusuvirta, Kati (2012) [Perehdyttämissuunnitelma Lahden kaupungin palveluasumisen työntekijöille](#) Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015.

Surakka, Tuula (2009) Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Surakka Tiina, Kiikkala Irma, Lahti Tuula, Laitinen Heleena & Rantala Tuula (2008) Osastonhoitaja ja johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Strömmer, Riitta (1999) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Oy Edita Ab.

Tamminen, Anu (2012) [Perehdyttämisen kehittäminen Aivoverenkiertohäiriöyksikössä](#) Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu (2009) Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tsurkka, Anne (2014) Sairaanhoidajien perehdytys teho-osastolla Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu haettu 27.4.2015

Törmänen, Pirjo (2011) [Perehdytysohjelma Lapin keskussairaalan leikkaussairaanhoidajille](#) Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma, ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Haettu 27.4.2015

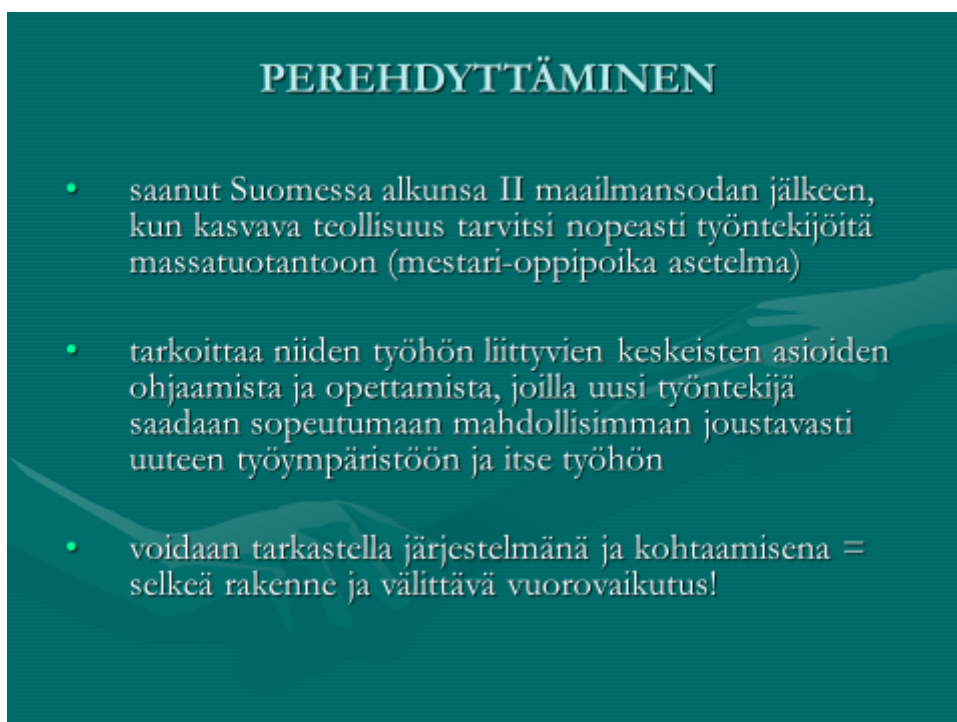
Ulrich, Dave (2007) Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki. Talentum.

Viitala, Riitta (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Riitta Viitala & Inforviestintä Oy.

Virtanen, Petri (2005) Houkutteleva työyhteisö. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Ylirisku, Salu (2004) Prosessin pikamallinnus workshop -työskentely tuotekehityksen sumeaan alkupäähän. Suomenlinna. [designresearch.fi/archive/luotain/.../process\\_modelling\\_salu\\_suomeksi](http://designresearch.fi/archive/luotain/.../process_modelling_salu_suomeksi). Haettu 20.4.15

PowerPoint alustus lastenosaston kevään kehittämisiltapäivässä.



Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijän

1. työhön ja työpaikan oloihin
2. työn oikeaan suorittamiseen
3. työn mahdollisiin vaaroihin

Perehdyttämisprosessi kokonaisuudessaan koskee esimiestä, uutta työntekijää sekä työyhteisöä, johon tulokas perehdytetään.

Esimiehen vastuulla on luoda edellytykset perehdyttämiselle, osallistua perehdytykseen sekä seurata ja arvioida perehdytyksen toteutusta.

## PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS ORGANISAATIOLE

- **osaava työntekijä on organisaation tärkein voimavara!**
- mahdollistaa uuden työntekijän tiedon, kokemuksen, osaamisen ja työpanoksen nopeamman hyödyntämisen
- hyvä perehdyttäminen lisää työyhteisön houkuttelevuutta, on ns. ”valttikortti”

## PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS UUELLE TYÖNTEKIJÄLLE

- lisää itsevarmuutta, työssä viihtymistä ja työhön sitoutumista!
- saa käsityksen omasta osaamisestaan, vahvuuksistaan ja kehittämistarpeistaan työssä
- työn hallinnan tunne paranee -> hyvän olon tunne kasvaa
- kokemus joukkoon kuulumisesta vahvistuu

## PEREHDYTTÄMISEN MERKITYS TYÖYHTEISÖLLE

- luodaan perusta hyvälle yhteistyölle ja toimintakulttuurin säilymiselle!
- uusi työntekijä oppii työpaikan käytänteet alusta alkaen oikein
- saadaan nopeammin työntekijä, joka pystyy itsenäiseen työskentelyyn
- virheet vähenevät
- laadukas hoitotyö jatkuu

## PEREHDYTTÄMISEN SISÄLTÖ JA VASTUUT

1. Tiedottaminen ennen työhön tuloa (esimies)
2. Vastaanottaminen ja työsuhdeasioihin tutustuminen (esimies)
3. Organisaatioon ja työyksikköön tutustuminen (esimies/ perehdyttäjä)
4. **Työhön opastus (perehdyttäjä/esimies)**

## TYÖHÖN OPASTUS

### TARKOITUS:

tukea uutta työntekijää itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun ja toimintaan opettamalla ja ohjaamalla hänelle keskeiset työhön liittyvät asiat

### TAVOITE:

uusi työntekijä kykenee mahdollisimman pian toimimaan työssään täysipainoisesti ja on valmis ottamaan vastuun omasta työstään

### TULOS:

työntekijä oppii työtehtävät nopeasti ja oikein, työyhteisön ja itse työn laatu ja tehokkuus säilyy

## RYHMÄTYÖSKENTELY

### POHTIKAA

1. ”vieriperehdytykselle” (= u-vuoro) ideaali kestoaika
2. mielestänne päivien 2-4 (= 1. viikko) tärkeimmät perehdytettävät asiat

### LISÄKSI villit ideat liikkeelle:

Millainen on perehdyjän toteutus/seurantalomake?

Millainen on perehdyttäjän ”opas”?

Millaiseksi tehdään ”perehdytys-salkku” kaiken tiedon löytämiseksi?

Mistä toiminnoista (esim. sisäänkirjaus, labrojen tilaaminen / näytteiden vieminen, epap:n käyttö, eristyskäytäntö yms.) tai hoito-ohjeistuksesta (obstruktio, pyelonefriitti jne.) voit etsiä/tehdä perehdytys-salkkuun tiivistelmän?

PowerPoint alustus lastenosaston syksyn kehittämisiltapäivässä

# Oppia ikä kaikki – itsestä, toisesta ja työstä

LASTENOSASTON AMMATILLINEN PEREHDYTYSOHJELMA

## Kertausta ja mielenvirkistystä kevään kehittämisiltapäivästä

- ▶ Kokonaisperehdytysaika HUS:ssa 4kk, mikä jakautuu
- 1. Yleisperehdytykseen (organisaatiotasolle ja työsuhteeseen liittyvät asiat)
- 2. Ammatilliseen perehdytykseen (työyksikköön, työhön ja ammatilliseen osaamiseen liittyvät asiat) = työnopastus

## Yhteenveto esimiesten pohdinnoista

- ▶ Esimiehet suunnittelivat perehdytyskelloa, johon ajastivat kokonaisperehdytyksen kulkua (mm. erilaisten potilas- ja työturvallisuuteen liittyvien tehtävien ajastaminen, työnopastuksen resursointi ja palautekeskustelujen säännöllinen toteuttaminen n. 2vkon, 2kk:n ja 4kk kohdalla)
- ▶ 1. päivä on aina esimiehen ja perehtyjän yhteinen päivä, yleisperehdytystä ja yksilöllisen ammatillisen perehdytyksen suunnittelua.

## Ryhmätyöskentelyn yhteenveto ns. vieriperehdytyksestä = nimetty perehdyttäjä ja perehtyjä työparina

### Rakenne:

1. kestää työpäivät 2-8 (päivä 1 on esimiehen päivä)
2. Perehdyttäjä u-vuorossa yhden päivän (päivä 2), muina päivinä työparilla max kaksi potilasta hoidettavana
3. Mahdollisuuksien mukaan erilaisia potilaita eri työpäivinä
4. Työvuorot pääasiassa aamuvuoroja, max 3 iltavuoroa, ei yövuoroja
5. 2 nimettyä perehdyttäjää

## Ryhmätyöskentelyn yhteenveto jatkuu...

### Sisältö:

Osaston tilat, raporttikäytäntö, työvuoron kulku, lääkärin kierto, potilasryhmät, vuorovastaavan tehtävät, puhelimeen vastaaminen, sisään/uloskirjaus, hoitokertomukseen kirjaaminen, rafala, potilashälytysjärjestelmä, lääkehuolto, laitteet, eristyskäytäntö, H14, maitokeittiö, syventävämmi eri sairauksien hoitokäytännöt, elvytystoiminta, ruokahuolto, yleinen siisteydestä huolehtiminen, potilassirot

Perehtyjään tutustuminen ja

AINA PÄIVÄN PÄÄTTEEKSI PEREHTYJÄN TUNNELMAT!

Perehtyjän perehdytyskortti AIHEALUEITTAIN, perehdyttäjän opas vihkomallinen. Perehdytysmateriaalia kansioon ja mahdollisuuksien mukaan tehdään lastenosaston omat sivut intraan.

**Tavoite:** perehtyjä kykenee mahdollisimman pian toimimaan työssään täysipainoisesti ja on valmis ottamaan vastuun omasta työstään

## Riittääkö hyvään perehdytykseen rakenne, sisältö ja tavoite?

Perehdyttäminen on oppimisprosessi, jossa tapahtuu perehtyjän ja työyhteisön molemminpuolista oppimista.

Perehdyttämällä jaetaan teoria – ja käytännön tietoa sekä luodaan uutta kokemukseen perustuvaa tietoa. (Jalasto 2008)

Ammatillisen perehdyttämisen aikana tapahtuu ammatillisista kasvua!

## Hyvä perehdyttäminen on myös oppimista ja opettamista.

- ▶ Ammatilliseen oppimiseen ja opettamiseen tarvitaan:
  1. Tietoa toisen osapuolen olemassa olevasta ammatillisesta osaamisesta
  2. Käsite työympäristön asettamista tai luomista osaamistarpeista
  3. Ymmärrystä omista vahvuuksista opettajana/oppijana
  4. Halu toteuttaa hyvää vuorovaikutusta

Väitöskirja perehdyttämisestä Hannu U. Ketola (2010):

Työyhteisön kyvykkyys eli työyksikön toimintakulttuuri vaikuttaa suoraan siihen, miten perehdyttäminen työyksikköön onnistuu!

Perehdyttämisen ydin ajatus: (Ketä, miksi, mitä) ja MITEN perehdytän!

## Perehdyttämisen positiivinen "oravanpyörä"

Oppiminen alkaa kokemuksesta – hyvä kokemus alkaa hyvästä vuorovaikutuksesta – hyvä vuorovaikutus edistää oppimista



### RYHMÄTYÖSKENTELYTYÖNTEKIJÖILLE

Miten vuorovaikutun ja edistän molemmiin puoliin ammatillista oppimista perehdytyksessä?

4 ryhmää (4-5hlö/ryhmä)

Menetelmä: Learning cafe, aikaa n. 10min/aihepöytä

Aiheet:

1. Mikä on lastenosastomme toimintakulttuurissa oleellista?
2. Millaisella vuorovaikutuksella aikaansaadaan tervetullut olo?
3. Mitä voin oppia uudelta työyhteisön jäseneltä?
4. Mikä on vahvuuteni perehdyttäjänä?

PARITYÖSKENTELY ESIMIEHILLE

Miten vuorovaikutun ja johdan ammatillisen osaamisen kehittämistä perehdytysohjelmalla?

10min/ aihe

Aiheet:

1. Millaista asiantuntijatyöyksikköä/työyhteisöä johdan?
2. Millainen vuorovaikutus edistää työntekijöiden halua kehittää ammatillista osaamistaan perehdytyksessä?
3. Mitä voin oppia osaamisen johtamisesta/johtajuudesta perehdytysohjelman avulla?
4. Mikä on vahvuuteni johtaa osaamista perehdytysohjelman avulla?