

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Paula Kotiranta
Hannele Pussinen

POHJOIS-KARJALAN SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELU-
JEN KUNTAYHTYMÄN VARAHENKILÖSTÖN PEREHDYTTÄMI-
SEN TOIMINTAMALLI OSAAMISEN JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Opinnäytetyö
Elokuu 2016

**OPINNÄYTETYÖ**

Elokuu 2016

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80220 JOENSUU

(013) 260 600 (vaihe)

Tekijät

Kotiranta Paula

Pussinen Hannele

Nimeke

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamalli osaamisen johtamisen välineenä

Toimeksiantaja

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä (PKSSK)

Tiivistelmä

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen (PKSSK) strategian 2014–2018 (2030) yhtenä menestystekijänä on mainittu osaava ja motivoitunut henkilökunta. Perehdyttäminen on yksi tärkeistä keinoista lisätä henkilökunnan osaamista. Hyvä perehdyttäminen lisää työmotivaatiota ja potilasturvallisuutta ja sitouttaa henkilöstöä organisaatioon. Lisäksi se on yksi organisaation menestystekijöitä sen kilpaillen henkilöstön saatavuudesta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisilla resursseilla perehdyttäminen voidaan järjestää PKSSK:n varahenkilöstölle ja millaisia kokemuksia varahenkilöstön työntekijöillä oli hyvästä perehdyttämisestä. Lisäksi selvitettiin, miten varahenkilöstön kotiosastopäiviä voitaisiin hyödyntää osaamisen lisäämiseksi. Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimusta mukaillen. Aineisto kerättiin osallistavin menetelmin.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi perehdyttämisen toimintamalli varahenkilöstön esimiehelle osaamisen johtamisen työvälineeksi. Lisäksi saatiin toimintamalli, miten kotiosastopäiviä voidaan hyödyntää osaamisen lisäämiseen ja vahvistamiseen.

Kieli
suomiSivuja 56
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2**Asiasanat**

osaamisen johtaminen, perehdyttäminen, perehtyminen, varahenkilöstö



THESIS
August 2016
Degree programme in Development and Management of Social Services and Health Care (Master's Degree)
Tikkariinne 9
80220 JOENSUU
FINLAND
+358 50 405 4816

Authors
Kotiranta Paula, Pussinen Hannele

Title
An Operations Model for Staff Orientation as a Knowledge Management Tool at North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre
Commissioned by
North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre (PKSSK)

Abstract
The 2014-2018 (2030) strategy of North Karelia Central Hospital and Honkalampi Centre (PKSSK) mentions that one success factor is a competent and motivated staff. Orientation is one of the important ways to increase competence among staff. Good orientation increases motivation, patient safety and staff commitment to the organization. In addition, it is one of the success factors of the organisation when competing over staff availability.

The purpose of this study was to find out with what kind of resources orientation can be arranged for deputy staff at PKSSK and what kind of experiences they have of good orientation practices. In addition, it was explored how to increase competence by utilising those working days when deputy staff works as an extra resource in their designated home departments. The research was conducted adapting the action research method. The data was collected through participatory methods.

As a result of this thesis, an operations model was created for the supervisor of deputy staff to be used as a knowledge management tool. In addition, an operations model was created to increase and reinforce competence among deputy staff while working as an extra resource in their designated home departments.

Language
Finnish

Pages 56
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
knowledge management, orientation, deputy staff

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Osaamisen johtaminen	6
2.1	Osaaminen ja osaamisen johtaminen käsitteenä	6
2.2	Osaamisen johtaminen johdon ja esimiehen näkökulmasta	8
2.3	Osaamisen johtaminen työntekijän näkökulmasta.....	10
3	Perehdyttäminen	11
3.1	Lait ja säädökset.....	11
3.2	Perehdyttäminen käsitteenä	12
3.3	Perehdyttäminen johdon ja esimiehen näkökulmasta	13
3.4	Perehdyttäminen työntekijän näkökulmasta	14
3.5	Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet.....	16
3.6	Perehdytyksen suunnittelu ja laatiminen	17
3.7	Perehdyttämisen sisältö ja käytännön toteutus	18
4	Opinnäytetyön tarkoitus ja kehittämistehtävät	20
5	Kehittämistyön prosessi	21
5.1	Kehittämistyön kohdejoukko	21
5.2	Kehittämistyön menetelmänä toimintatutkimus	23
5.3	Kehittämistyön osallistamismenetelmät.....	25
5.3.1	Hoitotyön johtoryhmän kokous	26
5.3.2	Varahenkilöstön learning cafe	27
6	Osallistamismenetelmillä saadut tulokset	29
6.1	Johtoryhmän työskentelyn tulos	29
6.2	Learning cafen tulokset.....	29
6.2.1	Hyvä perehdyttäminen varahenkilöstön kokemana	30
6.2.2	Henkilöstön kotiosastopäivät osaamisen vahvistamiseksi.....	33
7	Varahenkilöstön työntekijän perehdyttämisen toimintamalli	35
8	Pohdinta.....	38
8.1	Toimintamallin yhteys organisaation strategiaan	40
8.2	Kehittämistyön arviointi.....	41
8.2.1	Osallistamismenetelmien arviointi	42
8.2.2	Kehittämistyön tulosten arviointi	45
8.2.3	Kehittämistyön jalkauttaminen	46
8.2.4	Oman työn arviointi.....	47
8.3	Eettisyys ja luotettavuus	48
8.4	Jatkokehittämishaasteet	50
	Lähteet.....	51

Liitteet

Liite 1 Esimerkki learning cafe -aineiston analyysistä

Liite 2 Opinnäytetyön prosessikuvaus

1 Johdanto

Laitinen-Pesolan (2011,142) mukaan henkilöstön rooli on keskeinen tuotettaessa tuloksellisia sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluita Suomessa. Toiminnan tehokkuudesta saadaan näyttöjä tuloksellisuuteen tekemällä henkilöstön perehdyttämisestä jatkuvaa ja kouluttamalla henkilöstöä. Tätä tietoa ja tuloksia on osattava käyttää hyödyksi toiminnan kehittämisessä. Osaaminen on edellytys tuottavuudelle. Österberg (2015, 115) on samaa mieltä siitä, että hyvä perehdyttäminen on tuloksellista toimintaa. Hyvän perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin. Virheet vähenevät ja niiden korjaamiseen käytetty aika säästetään.

Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (jatkossa PKSSK) strategian (2013) mukaan yhtenä menestystekijänä on mainittu osaava ja motivoitunut henkilökunta. Henkilötyön tuottavuutta lisätään siten, että työntekijöiden ammatillinen osaaminen varmistetaan ja se saadaan tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Osaamisen lisääntyessä työntekijät tuntevat oman työnsä merkityksen osana työyksikkönsä ja koko kuntayhtymän toimintaa. Henkilöstöllä on tarkoituksenmukaiset tehtäväkuvat ja osaamisen kehittämisellä varmistetaan se, että oikeat osaajat työskentelevät oikeassa paikassa.

Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee PKSSK:n henkilöstöyksikössä varahenkilöstön esimiehenä. Yhteisissä keskusteluissa henkilöstön kanssa on noussut esiin varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallin puuttuminen. Toimintamallin puuttumista tukee myös Anderssonin (2012) tekemä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötutkimus PKSSK:n varahenkilöstölle heidän työtyytyväisyydestään ja motivaatiostaan. Tutkimuksen tuloksena nousi esille varahenkilöstön työntekijöiden perehdyttämisen tarve. Lisäksi viimeisimmän PKSSK:n tekemän työhyvinvointikyselyn 2012 tuloksista tulee esille myös sama tarve. Työhyvinvointikyselyn tulosten mukaan perehdyttämisellä koetaan olevan vaikutusta osaamiseen ja sitouttamiseen yhteisesti luotuihin pelisääntöihin ja organisaatioon. (Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2012.

Opinnäytetyön aihe muotoutui yllä olevien tulosten mukaisesta tarpeesta. Tällä hetkellä perehdyttämisestä ei ole sovittu yhtenäistä käytäntöä varahenkilöstön osalta. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on PKSSK:n varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallin laatiminen, mikä tukee varahenkilöstön työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja varmistamista. Kehitettävä perehdyttämisen toimintamalli tulee olemaan varahenkilöstön esimiehen osaamisen johtamisen työkalu.

2 Osaamisen johtaminen

Suomen sosiaali- ja terveydenhuoltojärjestelmä on ollut ja tulee olemaan mitta-
vien uudistusten kohteena. Johtamisen muutos on keskeinen sosiaali- ja ter-
veydenhuollon tulevaisuuteen liittyvä asia. Pajulan (2013) tutkimuksen mukaan
arjen työkäytännöissä osaamisen johtaminen konkretisoituu ja havainnollistuu
esimiesten tehtävissä ja menetelmissä.

2.1 Osaaminen ja osaamisen johtaminen käsitteenä

Sydänmaalakan (2004, 150–155) mukaan osaaminen muodostuu ja rakentuu
tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista, asenteesta ja kontakteista, jotka
mahdollistavat hyvän suorituksen. Tieto on vain yksi osa osaamista. Osaami-
nen nähdään laaja-alaisempana kuin vain taidot. Siihen kuuluu myös motivaatio
käyttää omia taitojaan. On paljon sellaista osaamista, joka edellyttää kokemus-
taustaa ennen kuin siitä voi kehittyä todellista osaamista. Myös kontaktit ovat
tärkeä osaamisen alue. Verkostojen rakentaminen ja niiden hyödyntäminen
ovat osaamisessa tärkeää. Osaamisen siirtäminen näkyy toiminnan kautta, ky-
vyssä toimia tehokkaasti tietyissä tilanteissa. Tietämisen, ymmärtämisen ja so-
veltamisen välillä on suuri ero. Silloin, kun sovelletaan jotain käytäntöön, voi-
daan puhua todellisesta osaamisesta. Osaaminen on oppimisprosessin tulos.
Kaiken kehityksen lähtökohta on, että on tietoinen omasta osaamisestaan ja
sen puutteesta.

Surakan (2009, 91) sekä Viitalan (2013, 184–188) mielestä osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamis- ja kehittämistoimintaa, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin kartoitetaan ja analysoidaan organisaation, sen yksikköjen, roolien ja yksittäisten henkilöiden osaamisvaateet. Osaamisen tulee aina olla sidoksissa organisaation perustoimintaan. Toiminta sisältää henkilökohtaiset osaamisen arvioinnit, osaamisvajeanalyysit, osaamistietojen hyväksikäytön ja osaamisen kehittämistoimenpiteet kuten mm. perehdyttämisen, kehityskeskustelut ja työyhteisöjen kehittämisen. Oppivan organisaation toimintamallissa organisaatio mahdollistaa työntekijöiden oppimisen ja uudistumisen. Kivisen (2008) väitöskirjan mukaan johdon on strategisesti ja aktiivisesti edistettävä tiedon ja osaamisen jakavaa kulttuuria menestyäkseen. Huotarin (2009) väitöskirjan mukaan sosiaali- ja terveystoimialojen strategiat ohjaavat osaamisen johtamista ja vaikuttavuus syntyy henkilöstön osaamisen kautta.

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on luoda kokonaisjärjestelmä palvelemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Yrityksen on luotava oppimiselle edellytykset ja mahdollisuudet. Vaikka tuloksia ei saataisikaan tarkasti mitattua, on kuitenkin tärkeää määrittellä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi ja mahdollistaa parhaimmat menetelmät niihin pääsemiseksi. Säännöllistä kehittämisen seuranta ja suunnittelua tukee kehityskeskustelujärjestelmä. Kehityskeskustelujen avulla saadaan henkilöstöltä tieto osaamisesta, kehittämistarpeista ja toiveista. (Viitala 2013, 184–188.) Osaamisen kehittämisessä on siirrytty enemmän yksilön kehittämisestä yhteisön osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, täysipainoinen osaamisen hyödyntäminen ja henkilöstön pysyminen organisaatiossa on yhä tärkeämpi menetystekijä sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kehittämällä organisaatiota saadaan henkilöstö motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä ja samalla mahdollistetaan henkilöstöä omaan kasvuun ja kehitykseen. (Lammintakanen 2011, 238–253.)

2.2 Osaamisen johtaminen johdon ja esimiehen näkökulmasta

Osaamisen johtaminen on osa strategista johtamista, jolla turvataan organisaation toimintakyky pitkällä aikavälillä. Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation tavoitteita tukevan osaamisen hankkiminen, kehittäminen ja säilyttäminen. Organisaatiossa on tiedettävä, millaista osaamista tarvitaan. Osaamisen johtamisen sisällä toteutuvat keskeiset roolit ovat suunnan selkiyttävä, ryhmätoiminnan rakentaja ja yksilön kehittymisen tukija. (Viitala 2013, 184–185.) Osaamisvajeen määrittelyyn voidaan katsoa olevan osa strategian muotoilua. Esimiehen on tärkeä tuntea henkilöstönsä nykyosaaminen ja luoda omalla toiminnallaan osaamisen kehittämistä tukeva ilmapiiri. Strategian edellyttämä henkilöstön osaamisen määrittäminen siirretään hyvällä osaamisen johtamisella työntekijöiden käytännön työn tavoitteisiin, toimintaan ja osaamisen vahvistamiseen. (Surakka 2009, 181–184, 198.)

Johtaja on vastuunkantaja, kehityksen puolestapuhuja, vision rakentaja ja jakaja, ihmisten tukija, rakenteiden kyseenalaistaja, toimintaprosessien uudistaja ja osaamisen tuloksellisuuden arvioija. Muutos ja oppiminen ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä muutoksissa tarvitaan oppimista ja oppimiselle suotuisaa toimintaympäristöä. Ilman oppimista ja oppimisen tukemista ei saada asioita muuttumaan tai toimintamalleja kehittymään. Esimies yhdessä työntekijöidensä kanssa määrittelee osaamisen kehittämisen suunnat ja tarpeet sekä tekee määrätietoisesti yksilö- ja ryhmätason oppimisprosesseja. Ihannetilanteen esimies olisi henkisen kasvun tukija henkilöstölleen ja hänen toimintatapansa olisi osallistuva. Esimies luo mahdollisuudet henkilöstön osaamisen kehittämiseen, ja organisaatio pyrkii tukemaan oppimista tukevia käytäntöjä. Sellaista esimiestä arvostetaan, joka tukee oppimista. Esimieheltä odotetaan myös kykyä luoda työntekijöilleen osallistumismahdollisuutta. Työhön sitoutuminen osaamisen kasvaessa ilmenee työntekijöiden työtyytyväisyytenä, vähäisinä poissaoloina ja investointina töihin. (Moilanen 2001, 164–165; Surakka 2009, 91–92.) Huotarin (2009) mukaan tutkiva ote päivittäisessä johtamisessa ja työntekijöiden kokemusten hyödyntäminen uudistamisessa on hyvä käytäntö osaamisen johtamisessa.

Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla. Se koskettaa koko henkilöstöjohtamista. Siihen kuuluu henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, henkilöstöarviointi, urajattelu, palkitseminen ja henkilöstön kehittäminen. Se on myös osa henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, muutoksen johtamista ja henkilöstön uudistumista. Osaamisen johtamisessa on keskeisintä tietää, mihin ollaan menossa ja miksi, mitä resursseja tarvitaan, mitä resursseja on käytettävissä, mitä resursseja puuttuu ja miten resursseja hankitaan ja kehitetään. Hoitotyötä on organisoitu ja johdettu monella tavalla, mm. kliinisellä ohjaamisella, jonka tarkoituksena on jatkuvasti parantaa hoitotyön palvelun laatua. Johtajien ja esimiesten ominaisuudet ja valmiudet ovat ratkaisevia osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamisessa kiinnitetään huomiota uuden osaamiseen muodostamiseen sekä niihin yhteisöihin ja verkostoihin, joista osaamista pidetään yllä ja luodaan. (Kettunen 2009, 33–36.)

Pajulan (2013) lisensiaattitutkimuksesta käy ilmi, että yksi osaamisen johtamisen menetelmistä on selkeästi perehdyttämistä vaativat tilanteet ja perehdyttämisen toteuttaminen. Näiden avulla esimies pyrkii tukemaan työntekijöitä työtehtäviensä hoitamisessa ja mahdollistamaan työyhteisön tuen. Viitalan (2002) väitöskirjan aineiston pohjalta esiin nousivat esimiehen osaamisen johtamisen toteutumisen edellytykset, joita ovat hyvä oma alan ammattitaito, hyvät vuorovaikutustaidot, kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta, kehittävää ote omaan työhön ja ammattitaitoon, tietoisuus omasta roolistaan ja aktiivinen vastuun ottaminen siitä sekä organisaation tuki.

Keskeisenä menestys- ja kilpailutekijänä sekä vetovoimaisuuden parantajana nähdään osaava henkilöstö myös sosiaali- ja terveystalalla. 2000-luvun aikana on yhtenä painopistealueena erilaisissa sosiaali- ja terveydenhuollon ohjelmissa ollut ammatillisen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja riittävyyden varmistaminen sekä johtamisen vahvistaminen. Näistä esimerkkeinä ovat Sosiaali- ja terveysministeriön valtioneuvoston periaatepäätös tulevaisuuden turvaamiseksi 2002, sosiaalialan kehittämishanke 2003–2007 sekä sosiaali- ja terveydenhuollon kansalliset kehittämisohjelmat KASTE 2008–2011 ja KASTE 2012–2015.

2.3 Osaamisen johtaminen työntekijän näkökulmasta

Työntekijän näkökulmasta henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen on perusta, jonka avulla hän kehittyy työssään. Työntekijän ammattitaito kehittyy osaamisen kehittymisen myötä. Henkilöstön osaaminen ja mahdollisuudet hyödyntää osaamistaan ovat monissa paikoin kehittyneet uudenlaisen työelämän odotuksia ja valmiuksia hitaammin. On koettu, että mahdollisuudet vaikuttaa työn vaatimuksiin, aikapaineisiin ja työtahtiin ovat heikentyneet. Työtahdin on koettu kirstyneen entisestään ja kiireen lisääntyneen. Jopa työhallinta, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta hallita työtään ja työympäristöään, on hukassa. Tämän vuoksi oman osaamisen kehittäminen ja työyksiköiden osaamisen kehittäminen tunnustetaan tärkeäksi. (Hildén 2002, 20.)

Sosiaali- ja terveysalalla hyvä ammattitaito edellyttää tietoa, taitoa, valmiuksia ja asenteita. Tarkoituksena on, että työntekijä selviytyy työtehtävistään ja kokee onnistumista selviytymisestään. Lisäksi on tärkeää, että työntekijä tunnistaa oman osaamisensa. Viitala (2013, 179–182) kuvaa yksilön osaamista osaamispyramidilla (kuvio 1). Osaamiseen kuuluu erilaisia ammattitaidon osaamisalueita: persoonalliset valmiudet, luovuus ja ongelmanratkaisukyky eli innovatiivisuus, sosiaaliset taidot, organisaatio-osaaminen ja oman ammattialan osaaminen eli substanssiosaaminen. Työntekijän osaaminen kehittyy tukemalla siihen johtavia oppimisprosesseja. Osaaminen on oppimisen tulosta. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Tietoisuus osaamisen riittämättömyydestä motivoi oppimiseen. Oppiminen perustuu kokemukseen ja palautteen saamiseen. Oppiminen tapahtuu työyhteisön toimintaan osallistumalla. Huotarinen (2009) väitöskirjan mukaan vuoropuhelu ”työn kielellä” on tärkein keino työntekijöiden oman osaamisen kehittämisen osallistamiseen.



Kuvio 1. Yksilön osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2013, 180).

3 Perehdyttäminen

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilta edellytetään valmiuksia vastata toimintaympäristön muutoksiin ja samalla turvata osaavan henkilöstön riittävyys. Ratkaisevaa on, miten organisaatiot onnistuvat rekrytoimaan osaavaa henkilöstöä ja edistämään vetovoimaista imagoaan. Kokonaisvaltaisella perehdyttämisprosessilla voidaan edistää sekä henkilöstön osaamista että vaikuttaa rekrytoinnin onnistumiseen. Kokonaisvaltaisen perehdyttämisen toteutuminen on usealle sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiolle haaste; perehdytykseen ei kohdenneta riittävästi voimavaroja, se on riittämätöntä tai huonosti toteutettua ja prosessin arviointi on puutteellista. (Peltokoski 2016.)

3.1 Lait ja säädökset

Työntekijän perehdyttäminen on lakisääteistä. Perehdyttämistä käsittelevät erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

Osaamista on aina arvioitava annettua perehdyttämistä vastaan. Työntekijä on perehdytettävä riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja turvallisuusmenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden käyttöön sekä tavallisiin työtapoihin, erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja tai työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Kupias & Peltola 2009, 20–24.)

3.2 Perehdyttäminen käsitteenä

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian osaksi organisaatiota, työyhteisöä ja sidosryhmiä ja oppimaan omat työtehtävänsä sekä niihin liittyvät odotukset. Perehdytys on keskeisintä työntöön sujuvuuden ja työyhteisön toimivuuden kannalta. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö tullut joko uutena tai oli hän työtehtäviään yrityksen sisällä vaihtava. Uuteen työpaikkaan sitoutuminen ja työskentelyvalmiuden nopea saavuttaminen vaikuttavat työntekijän työn tehokkuuteen, turvallisuuteen ja laatuun. Yrityksen on hyvä laatia avuksi lomake tai muistilista, jolla varmistetaan perehdyttämismenettelyn systemaattisuus ja kattavuus. (Österberg 2015, 115; Piili 2006, 124–125; Helsilä 2009, 48.) Saastamoisen (2005) mukaan perehdyttäminen ja perehtyminen ovat käsitepari. Perehtyminen viittaa perehtyjän omaan aktiiviseen toimintaan. Kuitenkin yhdessä käytettynä käsitteet perehtyminen ja perehdyttäminen kuvaavat parhaiten työhön perehtymistä, jossa sekä perehtyjä että perehdyttäjä ovat aktiivisia toimijoita.

Perehdyttämisen ja perehtymisen lähikäsitteitä ovat työnopastus ja vierihoitoperehdyttäminen. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ vaatii. Työnopastus on työpaikalla tehtävää välitöntä työhön liittyvää tietojen ja taitojen opastamista. Opastuksen tarkoituksena on tukea opastettavaa itsenäiseen toimintaan, ajattelun ja oppimiseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 4.) Vierihoitoperehdyttämisessä uusi työntekijä oppii asioista seuraamalla kokeneemman työntekijän toiminta-

taa. Perehdyttäjä ottaa uuden työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja tulokkaan tehtävistä. Perehtyminen tapahtuu työn tekemisen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

3.3 Perehdyttäminen johdon ja esimiehen näkökulmasta

Perehdytys lähtee organisaation vision, strategian ja tavoitteiden esille tuomisesta. Työnantaja mahdollistaa perehdytyksen toteutumisen ja on vastuullinen siitä. Työyksiköissä osastonhoitaja vastaa perehdytyksestä ja huolehtii sen toteuttamisesta. Ei kuitenkaan riitä, että perehdytys suunnitellaan hyvin, jos sitä ei ole mahdollista toteuttaa ja perehdytyksen onnistumista ei seurata. Perehdyttämisen onnistuminen ei kuitenkaan ole pelkästään esimiehen ja perehdyttäjän vastuulla, vaan jokaisella työntekijällä on myös itsellään oma vastuu olla aktiivinen perehtyjä. (Lahti 2008, 81–82.)

Työnantajan pitää mahdollistaa perehdytyksen toteuttaminen ja myös vastata siitä. Hyvällä perehdyttämällä on vaikutusta työnantajaimagoon. Tavoitteena on, että työntekijä saa kokonaiskuvan organisaatiosta, sen toiminnasta ja työtehtävistä. Hyvän perehdytyksen avulla saadaan työntekijä motivoitua aktiiviseksi työyhteisön jäseneksi ja sitoutettua organisaatioon. Siten parannetaan työyhteisön tuottavuutta, laatua, työturvallisuutta ja hyvää yhteistyötä. Perehdytys mahdollistaa myös hiljaisen tiedon siirron seuraavalle sukupolvelle. Vanhemmilla ja kokeneilla kollegoilla on paljon hiljaista tietoa, jota ei voi opiskella. Hiljainen tieto on ennakoivaa, intuitiivista ja aavistavaa tietoa, jonka vain kokee. Erityisen tärkeää hiljainen tieto on juuri ammattiin valmistuville sosiaali- ja terveysalan työntekijöille. Uudet työntekijät tarvitsevat riittävästi perehdytystä ja kokeneemman kollegan tukea selvitäkseen alkuvaiheen haasteista. Jo rekrytointivaiheessa on arvioitava uuden työntekijän lähtötaso ja osaaminen. Nämä saadaan selville kysymällä työntekijältä, missä hän on opiskellut, käynyt harjoittelut ja ollut aikaisemmin töissä. (Surakka 2009, 72–77; Flinkman, Leino-Kilpi & Salanterä 2014, 59.)

Esimiehen tavoite on perehdyttäjänä varmistaa tulokkaan työn kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamisensa sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle niin ryhmässä kuin tulokkaan ja esimiehen kesken. Säännölliset, esimerkiksi kerran kuussa pidettävät yhteiset arviointi- ja palautekeskustelut tulevat tulokasta alun perehdyttämisen jälkeen. Esimiehen perehdyttäjän taidot ovat esimiehen johtamistaitoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189–190.) Hyvä perehdyttäminen tukee kollegiaalisuutta, tulokkaan työhyvinvointia ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. Se suojaa emotionaaliselta väsymykseltä ja työstä etäännyttämiseltä sekä lisää onnistumisen tunnetta. Organisaation kannalta hyvin perehdytetty tulokas on nopeammin antamassa odotetun työpanoksensa työyhteisölle ja vaikuttaa tuloksentekoon. (Lahti 2008, 82.)

Hahtelan ja Mäkipään (2011, 166–167) artikkelin mukaan vetovoimaisten organisaatioiden yksi valtti on kattavat perehdytysohjelmat. Vuonna 2010 sairaanhoitajaliitto teki kyselyn hoitotyön ammattilaisille, reilun kolmanneksen kyselyyn vastanneen mielestä perehdytys ei ollut suunnitelmallista eikä kattavaa. Flinkman ym. (2014, 50) sekä Lindfors ja Junttila (2014) toteavat artikkeleissaan, että tutkimusten mukaan ammatista lähtöaikomuksen yksi syy on tyytymättömyys perehdytykseen. Näihin haasteisiin on työnantajan näkökulmasta vastattava, että se pystyy kilpailemaan työntekijöistä toisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden kanssa tulevaisuudessakin.

3.4 Perehdyttäminen työntekijän näkökulmasta

Uudella, työyksikköön tulevalla työntekijällä on odotuksia ja toiveita perehdytyksen suhteen, sillä perehdytys auttaa siirtymään ja sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Hänen pitää saada tuntee olonsa turvalliseksi. On tärkeää, että hänestä pidetään huolta ensimmäisestä työpäivästä lähtien. Työntekijää ei siis pidä sijoittaa työskentelemään yksin ensimmäisinä työvuoroina. (Surakka 2009, 72.) Ensimmäiset päivät vaikuttavat myös siihen, minkälaisen kuvan uusi työntekijä saa organisaatiostaan. Kokemukset jaetaan usein läheisille, ystäville ja tuttaville. Näistä kokemuksista muodostuu myös ulkopuolisille kuva työyhteisöstä ja työnantajasta. Näitä käsityksiä on yleensä vaikea muuttaa jälkikäteen, varsinkin

jos kokemukset ovat ikäviä. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii asiat, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti. Virheet vähenevät, samoin myös niiden korjaamiseen kulunut aika. Tämä vaikuttaa työntekijän motivaatioon, myönteiseen mielialaan ja jaksamiseen. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää myös työntekijän poissaoloja ja halua lähteä muihin tehtäviin. On todettu, että uusi työntekijä tekee jo muutaman sekunnin aikana alitajuisen päätöksen siitä, jääkö hän kyseiseen työpaikkaan vai ei. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 4-5; Viitala 2013, 193–194; Lahti 2008, 81.) Perehdyttämisellä voidaan tehdä paljon työntekijän voimavarojen vahvistamiseksi ja työn hallinnan tunteen kehittämiseksi (Kupias & Peltola 2009, 64).

Perehdyttämisessä on huomioitava uuden työntekijän yksilöllisyys. Perehtyjän tausta ja osaaminen on huomioitava perehdytystä suunniteltaessa. Perehdyttämisessä pitää muistaa erottaa systemaattinen sekä yksilöllinen perehdyttäminen. Systemaattinen perehdyttäminen on perehdyttämistä työyksikköön ja organisaatioon. Yksilöllisessä perehdyttämisessä keskitytään yksilölliseen työntekijän perehdyttämiseen. Työntekijöiden tulotilanne on erilainen, osalla on jo paljon tietoa, osa tulee täysin ummikkona. Systemaattisen perehdyttämisen rinnalla on siis tarpeen olla myös yksilöllistä perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 67–68.) Niemi-Murtolan (2013, 2990–2991) artikkelin mukaan painottuu yksilöllisyys myös perehdytyksessä. Noviisi tarvitsee erilaista perehdytystä kuin konkari. Konkarit hallitsevat oman työnsä, mutta työympäristö on heille uusi, noviisi taas tarvitsee enemmän perehdytystä myös työn sisältöön. Perehtyjät tarvitsevat palautetta oivalluksistaan, mutta myös korjaavaa palautetta työnsä kehittämiseksi. Ilmapiiiri perehdytykselle on hyvä, kun myös uudet työntekijät voivat antaa palautetta perehdytyksen parantamiseksi.

Perehdyttämisestä ja perehtymisestä hyötyy koko työyhteisö. Työntekijän epävarmuus ja jännitys vähenevät, sopeutuminen helpottuu, mielenkiinto ja vastuu työtä kohtaan lisääntyvät ja ammattitaito kehittyy nopeammin, kun hän saa perusteellisen opastuksen työtehtäviinsä ja organisaatioon. Sopeutuminen työyhteisöön, ammattitaidon kehittyminen ja työssä eteneminen helpottuvat ja nopeutuvat perehdytyksen avulla. Perehdytys lisää työntekijän mielenkiintoa, sitoutumista ja vastuuntuntoa työtä kohtaan. Perehdytettävä tuntee, että häntä arvost-

tetaan ja häneen panostetaan. Lisäksi koko työyhteisön työn tulos ja laatu paranevat. Sosiaali- ja terveysalalla ovat haasteena monet virheet ja onnettomuudet, jotka voidaan hyvällä perehdytyksellä saada minimoitua. Samalla vähenevät poissaolot. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 190–193; Mäkisalo 2003, 131–133.)

3.5 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Hyvä perehdytys lisää motivaatiota ja kiinnostusta alaa kohtaan. Uudella työntekijälle ensivaikutelman antaminen on ensiarvoisen tärkeää. Se, miten uusi työntekijä tuntee tulewansa huomioiduksi ja vastaanotetuksi uudessa työyhteisössä, joko lisää tai vähentää hänen työmotivaatiotaan. (Laaksonen ym. 2012, 190–193.) Perehdyttäminen on hyvä tapa toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön, samalla edistetään perehdytettävän itsenäistä ja aktiivista suhtautumista ja sitoutumista työhön ja organisaatioon. Hyvä perehdytys auttaa työntekijää pääsemään kiinni työtehtäviin mahdollisimman pian ja antaa kokonaiskuvan organisaatiosta ja työn liittymisestä siihen. Perehdyttämisen tarkoituksena ja tavoitteena on myös henkilöstön vaihtuvuuden vähentäminen. Perehdyttämistä tarvitsevat kaikki organisaatioon uutena tulevat tai pitkään poissa olleet. (Kangas & Hämäläinen 2010, 9; Saastamoinen 2005; Peltokoski 2004)

Perehdyttämisen tarkoituksena on valmentaa tulokasta työtehtävän hoitamiseen ja luoda perusta ammatissa kehittymiselle. Tulokas perehtyy työnsä kannalta oleellisiin tietoihin, taitoihin, periaatteisiin ja toimintaympäristöön ja tiedostaa tehtävään asetetut vaatimukset ja odotukset. Perehdyttämisen tavoitteena on varmistaa henkilöstön osaaminen lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, edistää myönteisten ammattiasenteiden kehittymistä ja vähentää työtehtävissä syntyviä virheitä. (Peltokoski & Perttunen 2006, 132–133.) Perehdyttämisen tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman pian työskentelemään tehokkaasti. Perehdyttäminen sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen sekä työsuuhdeperehdyttämisen ja työopastuksen. Perehdyttämisen tavoitteena on myös osaamisen varmistaminen lyhyemmällä ja

pidemmällä aikavälillä. Lisäksi perehdyttämisellä edistetään ammatillisten asenteiden kehittymistä. (Surakka 2009, 76–77.)

Sosiaali- ja terveysalalla työntekijäpula on tulevaisuuden haaste. Suomessa sairaanhoitajia on enemmän kuin koskaan, mutta haasteena on heidän pysymisensä ammatissa. Ammatista lähtemisen katsotaan olevan työuralla merkittävämpi haaste kuin työpaikasta toiseen siirtyminen. Vaihtuvuus on kallista organisaatiolle ja yhteiskunnalle. Ammatista lähtemisen on todettu olevan yhteydessä tyytymättömyyteen perehdyttämisessä. Organisaatioiden tulisi kehittää riittävän pitkiä perehdytysohjelmia. Perehdytysohjelmissa kokenut sairaanhoitaja tukee ja perehdyttää vastavalmistunutta yksilöllisesti. Hyvän perehdytyksen hyödyt ovat Ison-Britannian terveydenhuoltojärjestelmän The National Servicen (NHS) mukaan perusta elämänikäiselle oppimiselle, hyvälle potilasturvallisuudelle ja potilastyytyväisyydelle, valtti organisaation rekrytoinnille sekä sille, että se vähentää hoitajien vaihtuvuutta ja sairauslomien määrää. Lisäksi hyvä perehdytys lisää hoitajien itseluottamusta, työtyytyväisyyttä sekä työmoraalia. (Flinkmann ym. 2014, 50–55.)

3.6 Perehdytyksen suunnittelu ja laatiminen

Yleensä perehdyttäminen toteutetaan muun työn ohessa. Perehdyttäminen on monimutkainen, aikaa vievä ja monia henkilöitä koskeva prosessi. Tiukentuneen talouden aikana hyvän perehdyttämisen taloudellinen hyöty on merkittävä. Henkilökunnan suuri vaihtuvuus ja jatkuva perehdyttäminen aiheuttavat paljon kustannuksia. Perehdyttäminen ja perehtyminen ovat keskeinen osa hoitotyön työntekijän urakehitystä, joka on yksi keskeinen kokonaisuus henkilöstösuunnittelussa. (Saastamoinen 2005.)

Perehdyttämisen lähtökohtana on henkilöstösuunnittelu. Henkilöstöpolitiikalla määritellään millaista henkilöstöä, mistä ja miten palkataan sekä miten henkilöstöä perehdytetään. Jos palkataan työkokemusta omaavaa ja koulutettua, ei varsinaista ammattiasioiden perehdyttämistä tarvita, vaan keskitytään pelkästään yksikön toimintatapojen perehdyttämiseen. Uuden työntekijän tai vähäisen ko-

kemuksen omaavan työntekijän varsinaiseen työnopastukseen on varattava enemmän aikaa. Perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa määritellään, ketkä perehdyttävät. Onko yksikössä nimetyt perehdyttäjät vai kuuluuko perehdyttäminen kaikille? Samalla määritellään esimiehen osuus perehdyttämisessä. Perehdyttämisen onnistumisessa on tärkeimpiä edellytyksiä ajankäytön suunnittelu. Perehdyttämiseen tarvittava aika riippuu työsuhteen pituudesta. (Kangas & Hämäläinen 2010, 6.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa (Österberg 2015, 115). Kivisen (2008) väitöskirjan mukaan 94 % johtajista ja 95 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että perehdytykseen ei käytetä liikaa aikaa. Tätä ajatusta tukee myös Jaatisen, Saxeinin ja Ahon (2007, 3074) tekemä työtyytyväisyyskysely Satakunnan ja Varsinais-Suomen terveyskeskustyöntekijöille. Perehdyttäminen on usein niukkaa ja usein odotetaan nopeaa täyttä työpanosta. Perehdytyksen suunnittelulla ja tarpeenmukaisella toteutuksella on iso merkitys. Se auttaa orientoitumaan ja tutustumaan uuteen työhön, työympäristöön ja työtovereihin. Perehdytyksellä ja sen puutteellisuudella on osaltaan vaikutusta työssä selviämiseen ja työssä viihtymiseen.

Kun perehdytysohjelma on kerran perusteellisesti mietitty, sen käyttöönottaminen on helpompaa ja ajan kanssa siitä muodostuu yleinen toimintatapa. Perehdyttämisohjelmassa ei kuitenkaan voi tyytyä siihen, että kerran tehtynä se on aina samanlaisena käyttökelpoinen. Hyvin suunniteltua ja käyttöönotettua perehdyttämisohjelmaa on kuitenkin helppo päivittää ja ajantasaistaa aina tarvittaessa. Perehdyttämisohjelma toimii perehdyttäjän muistilistana ja vastuuttaa hänet hoitamaan tarvittavat kohdat. (Österberg 2015, 118.) Kivisen (2008) mukaan työntekijöiden keskinäinen toiminta ja hiljaisen tiedon siirtyminen toteutuvat paremmin perehdytysohjelmiin osallistuneilla.

3.7 Perehdyttämisen sisältö ja käytännön toteutus

Perehdyttämistä säättävät lait ja asetukset, mutta organisaatiot suunnittelevat ja toteuttavat perehdytystä itsenäisesti. Perehdyttämisen sisältöön ja toteutukseen

vaikuttavat uuden työntekijän koulutus, aikaisempi työkokemus ja osaaminen sekä organisaation perehdyttämiskäytännöt. (Salonen 2004; Ala-Fossi & Heininen 2003.) Hyvä perehdyttäminen edellyttää suunnittelua ja valmistautumista. Tulokkaan perehdyttämiseen osallistuu lähiperehdyttäjän lisäksi koko työyhteisö. (Peltokoski & Perttunen 2006, 133.) Osaston ilmapiirin tulee olla hyväksyvä ja kannustava perehdyttämiselle. Uuden työntekijän tulosta osastolle tulisi tiedottaa muita. Uuden työntekijän ja työyksikön avoimuus sekä kyky toiminnan kriittiseen tarkasteluun ovat tärkeitä.

Perehdyttäminen tulee aina aloittaa henkilön vastaanottamisella ja keskustelulla, jossa tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdyttämisohjelman esittely. Keskustelussa on hyvä tuoda esiin perehdyttämisen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. Tulokkaalle esitellään hänen toimenkuvansa ja kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. (Österberg 2015, 116.) Perehdyttämisen sisällön rakentamisessa perussäännöt ovat riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Perehdyttämisen lopulliseen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä tulokkaan tehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198–199.)

Hyvä perehdyttäjä on yleensä kokenut työntekijä, mutta ei kuitenkaan niin aloilleen asettunut, että olisi jo itse unohtanut, miltä tuntuu aloittaa uudessa ympäristössä. Vaikka perehdyttäminen onkin ammattitaitoa vaativaa, niin suuremmat edut saavutetaan sillä, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Työ jakaantuu tasaisemmin, kun perehdyttäjärengas on laaja. Perehdyttäminen vaatii ennen kaikkea asian merkityksen sisäistämistä, aikaa ja motivaatiota. Keskeisin hyvän perehdyttäjän ominaisuuksista on kiinnostus toisen auttamiseen ja opastukseen. Hyvä perehdyttäjä tarjoaa peilin eli luo tilanteita, jotka antavat tulokkaalle mahdollisuuden oman toiminnan ja omien käsitysten arviointiin ja asioiden tarkastelun erilaisista näkökulmista. Hyvässä perehdyttämisessä luodaan tulokkaalle aktiivinen rooli eli hän asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös itse perehdyttämistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196–197.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen tarkoittaa aitoa kiinnostusta uutta henkilöä ja hänen osaamistaan kohtaan. Hoidettiinpa perehdyttäminen tarkasti suunnitellun ohjelman mukaisesti tai tapauskohtaisesti luovuutta käyttäen, työyhteisön toimivuuden ja tuloksen kannalta on oleellista, että se hoidetaan. Kun uusi henkilö pääsee mahdollisimman pian osaksi porukkaa, jolla on aito halu tehdä yhdessä hyviä tuloksia työilmapiiriltään mukavassa ja haasteellisessa ympäristössä, sillä on merkitystä koko organisaation menestymiseen. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä motivoituu ja kiinnostuu omasta työstään. (Österberg 2015, 125.)

Työntekijä tarvitsee suullisen perehdyttämisen lisäksi myös kirjallista materiaalia tueksi. Työntekijälle on annettava tietoa asiakkaista, työyksiköistä, organisaatiosta ja työstä. Suunnitelmallinen perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää. Tähän pääsemiseksi tarvitaan kirjallista perehdytysohjelmaa, perehdyttämällä pitää olla vastuu henkilöt, perehdyttäjät pitää olla tiedossa ja perehdytykselle on laadittu aikataulu. Lisäksi toteutunutta perehdytystä on arvioitava, että perehdytystä voidaan edelleen kehittää. (Laaksonen ym. 2012, 190–193.) Salonen (2004) ja Saastamoinen (2005) toteavat myös tutkimuksissaan, että perehdytysohjelmien laatiminen on yksi keskeinen kehittämisalue, että organisaatio- ja työyksiköiden perehdytys kehittyy järjestelmällisemmäksi. Tehostamista tulee suunnata perehdytysohjelmien seurannan ja arvioinnin kehittämiseen.

Pajulan (2013) tutkimuksessa pohditaan monin tavoin perehdyttämisen kestoa. Usein sen katsotaan vaativan melko paljon aikaa ja sitä tapahtuu myös epävirallisissa keskinäisissä tapaamisissa, kuten kahvitauoilla. Työaluetta vaihtavan työntekijän perehdytykseen menee kuitenkin vähemmän aikaa kuin uuden työntekijän perehdyttämiseen.

4 Opinnäytetyön tarkoitus ja kehittämistehtävät

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on PKSSK:n varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallin laatiminen, mikä tukee varahenkilöstön työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja varmistamista. Lisäksi kehitetty perehdyttämisen toi-

mintamalli tulee olemaan varahenkilöstön esimiehen osaamisen johtamisen työväline.

Tämän opinnäytetyön kehittämistehtävät ovat:

- 1) Millaisilla resursseilla varahenkilöstön perehdyttäminen ja kotiosastopäivien hyödyntäminen voidaan järjestää osaamisen kehittämisessä johdon mielestä?
- 2) Millaisia tekijöitä hyvään perehdyttämiseen kuuluu ja miten kotiosastot voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä varahenkilöstön työntekijöiden mielestä?

5 Kehittämistyön prosessi

5.1 Kehittämistyön kohdejoukko

Kohdejoukkona tässä opinnäytetyössä ovat PKSSK:n varahenkilöstössä työskentelevät sairaanhoitajat, lähihoitajat ja kättilöt. Varahenkilöstössä työskentelee äkillisten poissaolojen sijaisina 35–40 työntekijää. Tällä hetkellä näiden varahenkilöiden kohdalla ei ole sovittua yhtenäistä perehdyttämisen käytäntöä. Perehdyttäminen on voinut olla päivän tai parin mittainen riippuen työyksiköiden resursseista. Kiertoalueet ovat olleet laajat ja varahenkilöstön työntekijät ovat tuoneet osastokokouksissa, kehityskeskusteluissa ja työhyvinvointikyselyissä esille, että he kokevat perehdyttämisen olevan tällä hetkellä puutteellista. Osaamisen varmistamiseksi varahenkilöstölle on tarkoituksenmukaista laatia uudenlainen perehdyttämisen toimintamalli.

Organisaatiot ovat löytäneet keinon turvata henkilöstön saatavuutta perustamalla yksiköitä, joilla taataan riittävä ja osaava henkilökunta tilanteissa, joista yksiköistä puuttuu osaaja lyhyen tai pitkän poissaolon vuoksi. Systemaattinen sijaisjärjestelmän kehittäminen on nähtävissä myös henkilöstön kehittämisen toimin-

tamallina, vaikka sen ensisijainen tehtävä on toiminnan jatkuva turvaaminen. Asianmukaisen ja järjestelmällisen perehdyttämisen avulla hoidettu sijaisjärjestelmä vähentää osaamisriskejä organisaatiossa. (Viitala 2013, 192.)

PKSSK:aan perustettiin vuonna 2005 työhönoton alaisuuteen varahenkilöjärjestelmä, jonka tarkoituksena on paikata organisaatiossa olevia hoitohenkilökunnan puutoksia. Vuonna 2007 varahenkilöstöä laajennettiin, koska tällaiselle järjestelmälle nähtiin lisääntyvä tarve. Varahenkilöstön tehtävänä on paikata työntekijöiden pitkiä ja lyhyitä poissaoloja. Varahenkilöstössä työskentelee sairaanhoitajia, lähihoitajia, kättilöitä ja röntgenhoitaja. Henkilöstö jakaantuu pitkä- ja lyhytaikaisiin sijaisiin. Pitkäaikaiset varahenkilöt työskentelevät yksiköissä yli kolme viikkoa yhtäjaksoisesti. He työskentelevät sen yksikön esimiehen alaisuudessa, jossa heidän sijoituksensa on. Lyhytaikaiset varahenkilöt työskentelevät rekrytointiyksikön alaisuudessa ja heidän työyksikkönsä vaihtelee päivittäin sen mukaan, missä äkillisen poissaolon paikkaajaa tarvitaan.

Varahenkilöstön työntekijän osaamisen näkökulmasta työnkuva on haasteellinen ja siinä vaaditaan monialaista osaamista. Lyhyiden poissaolojen paikkaajille on määritelty osaamisalue, jolla he pääsääntöisesti työskentelevät. Tarpeen mukaan he kuitenkin paikkaavat henkilöstön puutetta, siellä missä tarve on. Perehdytys on järjestetty yksiköiden perehdyttämisohjelmien mukaan silloin, kun varahenkilöstön työntekijä menee pitkään sijoitukseen johonkin yksikköön. Lyhyiden poissaolojen paikkaajat saavat puoli päivää perehdytystä rekrytointiyksikön esimieheltä varahenkilöstön työntekijän työnkuvasta ja sen jälkeen he siirtyvät kotiosastolle loppupäiväksi tutustumaan osastoon ja sen toimintatapoihin. Tilanteen mukaan he voivat joskus olla toisenkin päivän kotiosaston vahvuudessa ylimääräisenä työntekijänä perehtymässä osaston toimintaan. Edellä mainittujen asioiden takia varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallille on tarvetta.

5.2 Kehittämistyön menetelmänä toimintatutkimus

Kehittäminen mielletään usein konkreettiseksi toiminnaksi, jonka avulla pyritään saavuttamaan jokin etukäteen määritelty tavoite. Kehittämisen laajuus, kohde, toteuttamistapa ja lähtökohta voivat vaihdella suuresti. Kehittämisellä tavoitellaan toimintatavan tai toimintarakenteen muutosta henkilön, toimintayksikön tai vastaavasti koko organisaation tasolla. On tärkeää tiedostaa, tulevatko kehittämisen tavoitteet ulkoapäin vai ovatko kehittämisen kohde tai kohteet määritellyt ne. Kehittäminen voi olla myös johonkin hankkeeseen perustuva tai se voi olla organisaatiossa jatkuvaa toimintaa. Kehittäminen on usein käytännössä olevien asioiden korjaamista, parantamista tai edistämistä. Kehittämistoimenpiteet kantautuvat usein siis muiden toimijoiden tietoon, joten kehittämisellä voidaan tarvittaessa myös siirtää uutta tietoa tai taitoja. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.) Kivisen (2008) väitöskirjan suuntana nähdään henkilöstön kehittämisessä työssä tapahtuva oppiminen muodollisen koulutuksen sijaan.

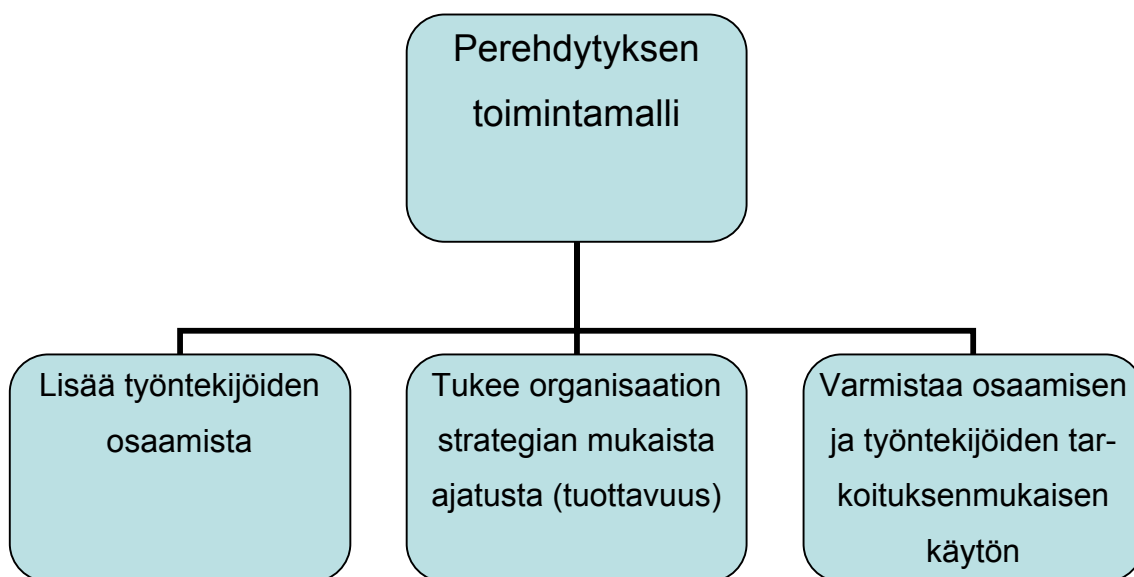
Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Siinä tutkitaan ihmisten toimintaa. Toimintatutkimuksessa kehitetään käytäntöjä entistä paremmiksi. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan, joka pohjautuu vuorovaikutukseen. Toimintatutkimus on yleensä ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan sen jälkeen toimintatapoja. Toiminnan laajuuden mukaan toimintatutkimus voidaan jakaa viiteen analyysitasoon; yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto. (Heikkinen 2007, 16–19.)

Tämä opinnäytetyö on kehittämistoiminnan lisäksi myös tutkimus. Tekijät käyttivät tiedonkeruussa ja analysoinnissa tieteellisen tutkimuksen lähestymistapaa ja keinoja. Toikko ja Rantanen (2009, 21–22) puhuvat teoksessaan tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta. Sitä voidaan lähestyä sekä kehittämistoiminnan että tutkimuksen näkökulmasta. Kehittävässä tutkimuksessa toiminta etenee siis tutkimuksellisista kysymyksenasetteluista ja menetelmien tarkastelusta kohti käytännössä tapahtuvaa kehittämistoimintaa. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 19) mukaan tutkimuksellinen kehittämistoiminta voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeista tai muutoshalukkuudesta. Tutkimuksellinen kehittä-

tämistoiminta sisältää käytännön ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden, käytäntöjen tai palvelujen luomista ja toteuttamista. Kehittämistoiminnassa ei vain kuvata tai selitetä asioita vaan tavoitellaan muutosta parempaan ja viedään asioita käytännössä eteenpäin.

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin hyvin pitkälle tätä yllä mainittua periaatetta. Työn kehittämistehtävät ohjasivat opinnäytetyön tekijöitä miettimään ja valitsemaan aineistonkeruumenetelmiä, joiden avulla tekijöillä on mahdollisuus saada riittävää ja oikeanlaista aineistoa. Opinnäytetyön tekijät päätyivät käyttämään omassa työssään toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Tärkeäksi asiaksi nousee kehittämistoimintaan osallistuneiden osallistaminen ja kokemus siitä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä liittyviin asioihin. Tekijöiden mielestä tämä on tärkeä lähtökohta sille, että kehittämistoiminta tuottaa tuloksia ja siten sillä olisi vaikutusta toimintatapojen muutokseen. Tavoitteena on kehittämistoiminnan konkreettinen muutos, mutta samalla myös tiedon tuottaminen. Opinnäytetyön tuotos, perehdyttämisen toimintamalli, antaa varahenkilöstön esimiehelle työvälineen lähteä toteuttamaan kehittämistoimintaa.

Opinnäytetyön tarkoitus on lisätä varahenkilöstön osaamista perehdyttämisen toimintamallin luomisella. Aihe sopii hyvin kehittämistyöksi, koska tarkoituksena on käytännössä olevien asioiden korjaaminen, parantaminen ja edistäminen. Varahenkilöstö on tuonut esille työhyvinvointikyselyssä 2012, kehityskeskusteluissa ja osastokokouksissa osaamisen vajetta. Andersson (2012) on tehnyt kyselyn varahenkilöstön työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta PKSSK:ssä. Kyselyn vastauksista ilmeni, että varahenkilöstö kokee, että perehdyttäminen on puutteellista. Kehittämisprosessiin varahenkilöstö osallistui tuomalla esille omia näkemyksiään perehdyttämiseen liittyen. Perehdytyksen toimintamallin kehittämällä tekijät halusivat lisätä työntekijöiden osaamista ja olla siten tukemassa organisaation strategian mukaista ajatusta lisätä henkilötöyön tuottavuutta siten, että työntekijöiden ammatillinen osaaminen varmistetaan ja se saadaan tarkoituksenmukaiseen käyttöön (kuvio 2.)



Kuvio 2. Perehdytyksen toimintamallin yhteys PKSSK:n strategiaan.

5.3 Kehittämistyön osallistamismenetelmät

Kehittämistoiminnan organisointi muodostuu käytännön toteutuksen suunnittelusta ja valmistelusta. Lähtökohtana toimii kehittämistoiminnan tavoite. On tarpeen määrittää käytössä olevat resurssit, joilla tavoitteeseen pyritään. Organisointiin kuuluu myös kehittämistoiminnan toimijoiden määrittely. Lähtökohtana voidaan pitää, että toimintaan osallistuvat kaikki, joita kehittäminen koskettaa. (Toikko & Rantanen 2009, 59.)

Tässä opinnäytetyössä toimijat eli varahenkilöstön työntekijät, olivat oleellisessa asemassa tavoitteiden saavuttamiseksi. Heidän avullaan oli tarkoituksena saada uusi perehdyttämisen toimintamalli varahenkilöstölle. Tarve perehdyttämisen kehittämiselle nousi varahenkilöstön kehityskeskusteluissa, työhyvinvointikyselyn tuloksista, osastokokouksista ja Anderssonin (2012) kyselyn tuloksista. Näistä tarpeista opinnäytetyön tekijät loivat tavoitteen, jota kohti pyrkivät. Ensimmäisessä vaiheessa opinnäytetyön tekijät osallistivat hoitotyön johtoryhmän tekemään linjauksia varahenkilöstön perehdyttämisen onnistumiseksi. Toisessa vaiheessa varahenkilöstön työntekijät saivat pohtia, millaista olisi hyvä perehdytys ja miten kotiosastopäiviä voidaan hyödyntää perehdytyksessä.

5.3.1 Hoitotyön johtoryhmän kokous

Ensimmäisessä vaiheessa toinen opinnäytetyön tekijöistä eli varahenkilöstön esimies meni huhtikuussa 2015 hoitotyön johtoryhmään esittelemään ideaa ja keskustelemaan, millaisilla resursseilla varahenkilöstön perehdyttäminen on mahdollista toteuttaa. Kokoukseen osallistuivat hallintoylihoitaja, puheenjohtaja, kehittämyylihoitaja, eri klinikkaryhmien ylihoitajat tai heidän varamiehensä, opetusylihoitaja ja sihteeri. Aikaa asian käsittelyyn oli puoli tuntia. Osa ajasta käytettiin rekrytointitilanteen selvittämiseen ja osa perehdyttämisen käsittelyyn. Kokoustekniikan mukaisesti, esiteltiin ensin aihe ja sen jälkeen osallistujat saivat kysellä, tehdä ehdotuksia ja keskustella asiasta.

Hoitotyön johtajien johtoryhmä ei kuulu lakisäätteisten kokousten piiriin vaan on valittujen osanottajien yhteisiä asioita käsittelevä keskustelutilaisuus. Koollekutsujat ovat käsiteltävien asioiden asiantuntijoita. Neuvottelun tuloksena on usein ehdotus, suositus tai linjaus käsitellyistä asioista. (Kansanen 2002, 83–84.) Hoitotyön johtoryhmä vastaa hallintoylihoitajan johdolla hoitotyön käytännön kehittämisestä, opetuksesta ja tutkimuksista. Viemällä opinnäytetyön aiheen hoitotyön johtoryhmään keskusteltavaksi opinnäytetyön tekijät saivat linjaukset, joiden avulla tekijät pystyvät jatkamaan perehdyttämisen toimintamallin viemistä eteenpäin (kuvio 3). Esittelyn jälkeen asiasta syntyi paljon keskustelua ja aihe koettiin tärkeäksi. Keskustelua ei raportoida tässä sen enempää, koska kokoustekniikan mukaisesti vain päätökset ovat yleisesti nähtävänä. Kenenkään yksittäiset mielipiteet eivät näin ollen ole näkyvissä.



Kuvio 3. Hoitotyön johtoryhmän linjaus.

5.3.2 Varahenkilöstön learning cafe

Toisessa vaiheessa varahenkilöstölle pidettiin ns. kehittämisiltapäivä, joka tapahtui työpaikan ulkopuolella tammikuussa 2016 Kotilahden huvilalla. Näin työpaikalla oleva kiire ja työtehtävät eivät häiritse keskittymistä ja ajatuksia. Rauhallisella ja työpaikan ulkopuolisella paikalla on myös merkitystä siihen, että saadaan aikaan hyvää keskustelua ja ihmiset voivat olla hieman rennommin. Aikaa kokoontumiseen oli neljä tuntia. Paikalle saatiin 38 varahenkilöstön työntekijää eli lähes kaikki varahenkilöstön työntekijöistä. Tarkoituksena oli nimenomaan saada paikalle lyhyiden äkillisten poissaolojen paikkaajina toimivia työntekijöitä, koska perehdytyksen toimintamalli on suunnattu juuri heille.

Opinnäytetyön osallistavana menetelmänä varahenkilöstölle käytettiin learning cafe -menetelmää. Innokylän (2014) mukaan learning cafe on työskentelymenetelmä, jossa on tavoitteena oppia yhdessä. Se on vapaasti suomennettu oppimiskahvilaksi. Kahvila on paikka, jossa jaetaan ajatuksia, kokemuksia ja ideoita sekä kehitetään uutta. Menetelmän avulla voidaan tuoda työyhteisöjen käytäntöjä ja ajatuksia keskustelujen avulla uuteen valoon sekä kehittää niitä keskustelujen avulla. Learning cafe-menetelmässä tärkeää on keskustelu; omien näkemysten selittäminen ja yhteisen ymmärryksen löytäminen. Menetelmä opettaa yhteisten ratkaisujen tekemistä. Toisten näkemyksiä voi kommentoida ja kyseenalaistaa, mutta tärkeätä on myös konsensuskseen pyrkiminen eli ryhmän yhteisen mielipiteen löytäminen.

Varahenkilöstön esimiestiimin jäsenet (esimies, joka on toinen opinnäytetyön tekijöistä, esimiehen varamies sekä rekrytointisihteeri) suunnittelivat iltapäivän teemat ja toimivat samalla pöytäemäntinä ja -isäntänä. Koska teemoja tuli neljä ja jäsenmäärä yhtä pöytää kohti olisi tullut liian suureksi, toinen opinnäytetyön tekijöistä päätti pyytää neljännen pöydän pöytäemännäksi kirurgian klinikan suunnitteluosastonhoitajan. Osa kutsutuista varahenkilöstön työntekijöistä oli kokenutta varahenkilöstöä ja osa vasta-alkaneita. Opinnäytetyön tekijät kokivat hyvänä, että ryhmissä oli eri kokemuksen omaavia, jolloin tietoa saatiin molempien osapuolten näkökulmasta. Ennen pöytiin jakaantumista varahenkilöstön esimies eli toinen opinnäytetyön tekijöistä alusti tapahtuman selittämällä lear-

ning cafe-menetelmän kulun sekä sen, millaiset resurssit perehdyttämiseen aiemmin pidetty hoitotyön johtoryhmä antoi. Kaikilla oli siis tiedossa, millaisilla resursseilla, oli mahdollisuus toteuttaa perehdyttäminen tulevaisuudessa.

Seuraavaksi varahenkilöstö jaettiin neljään ryhmään, jolloin työskentely learning cafessa tapahtui pienissä ryhmissä ja pöytiin sattui sekä uusia työntekijöitä että kokeneita varahenkilöstön työntekijöitä. Jokainen ryhmä kiersi vuorollaan kahvipöydissä, joissa jokaiseen pöytään oli valittu oma teemansa. Pöytien isännät/emännät huolehtivat siitä, että pöytään tuleva uusi ryhmä tiesi, mihin edellinen ryhmä keskustelussa jäi. Tällä taattiin se, että pöydän teema kehittyi eteenpäin. Pöydissä oli liinoina isot tyhjät paperit, joihin koottiin ajatuksia. Keskustelu-aikaa yhdessä kahvilan pöydässä oli 15 minuuttia, jonka jälkeen vaihdettiin pöytää uuden teeman pariin. Learning cafen idean mukaan jokaisessa kahvipöydässä on yksi pysyvä isäntä tai emäntä, joka vauhditti ryhmien keskustelua, kirjasi muistiinpanoja ja lopuksi teki niistä yhteenvedon. Viimeiseksi tämä isännän tai emännän tekemä yhteenvedo käytiin läpi ääneen, jolloin teemojen alle pystyi vielä lisäämään asioita tai oikaisemaan virheellisesti ymmärretyt asiat. Yhteensä aikaa learning cafen pitämiseen meni kaksi tuntia, alustukseen puoli tuntia, pöytäkeskusteluihin tunti ja loppuyhteenvedoon puoli tuntia.

Pöytäkeskusteluteemoilla opinnäytetyön tekijät hakivat alusta asti tietoa perehdyttämisestä ja kotiosastojen käyttämisestä perehdyttämisessä. Ensimmäisen pöydän teemana oli pohtia perehdytystä uuden työntekijän näkökulmasta, toisen pöydän teemana oli pohtia perehdytystä kokeneemman työntekijän näkökulmasta. Kolmannessa pöydässä pohdittiin hyvän perehdytyksen elementtejä ja neljännessä pöydässä oli kotiosastopäivien hyödyntäminen perehdyttämisessä. Aiheteemat muotoutuivat melko väljiksi, jolloin asioita pystyi pohtimaan laajemmin. Keskustelun ilmapiiri luotiin vapaaksi ja kaikkien ideat huomioonottaviksi. Näin pyrittiin estämään se, etteivät toisen opinnäytetyön tekijän (varahenkilöstön esimies) omat ennako-odotukset tulleet näkyville vaan pelkästään varahenkilöstön ääni, kokemukset ja ideat. Kerätyn materiaalin tarkoituksena oli saada tietoa perehdyttämisen toimintamallin kehittämiseksi.

6 Osallistamismenetelmillä saadut tulokset

6.1 Johtoryhmän työskentelyn tulos

Johtoryhmän työskentelyn tulosta eli linjausta ei varsinaisesti pystytty analysoimaan, mutta linjaus oli alku learning cafe – menetelmälle. Hoitotyön johtoryhmän linjaus oli se, että kotiosastopäiviä voidaan käyttää myös varahenkilöstön työntekijän perehdyttämiseen. Tämä nähtiin äärimmäisen hyvänä käytäntönä ja kaikki kokouksessa olleet olivat yhtä mieltä siitä, että näille päiville voi suunnitella perehtyjä. Lisäksi hoitotyön johtoryhmässä hyväksyttiin malli, jossa perehtyjä kiertää vähintään kolme päivää kokeneen varahenkilön kanssa, joka osaa perehdyttää osaston käytäntöihin. Perehtyjä ei ole montaa vuodessa, joten kustannukset voidaan hyvin maksaa kulloisenkin alueen hoitohenkilöstön palkkakustannuksista. Perehtymispäivien määrä (3-5 päivää) on järkevää suunnitella tilanteen mukaan, kyseessä on myös potilasturvallisuuden kannalta tärkeä asia. (Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä 2015.)

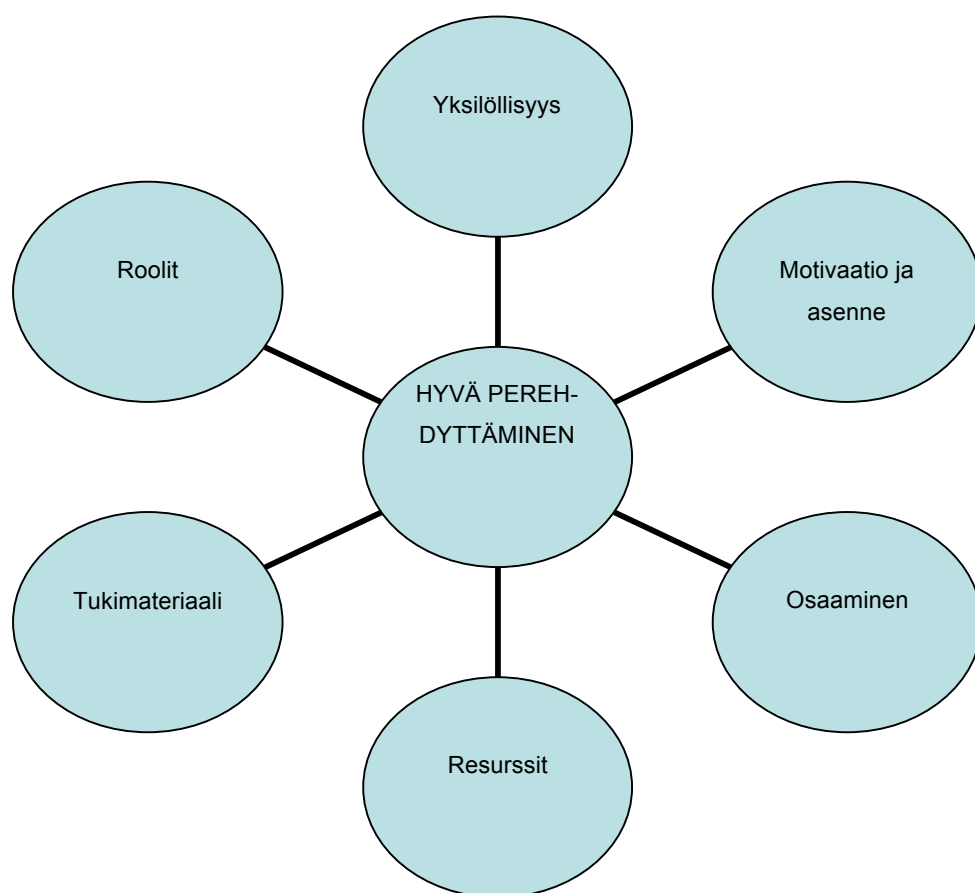
6.2 Learning cafen tulokset

Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan usein aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta sen yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Teemoittelu on yksi luonteva etenemistapa monenlaisen aineiston analyysissä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Learning cafe-pöydissä oli teemat, joiden ympärillä keskustelua pidettiin yllä. Tästä aineistosta opinnäytetyön tekijät keräsivät perehdyttämiseen liittyviä samansuuntaisia ilmauksia yhteen. Niistä muodostimme alaluokkia, joita pohdimme niin, että saimme muodostettua yhteensä kuusi yläluokkaa. Liitteessä 1 on esimerkki learning cafe-aineiston analyysistä. Koko aineistosta nousseet kuusi yläluokkaa ovat yksilöllinen perehdyttämisen suunnittelu, perehdyttäjän ja perehtyjän motivaatio, perehdyttäjän osaaminen, perehdyttämisen resursointi, perehdyttämisen tukimateriaalit sekä esimiehen ja työntekijän roolit perehdyttämisessä.

Toikko ja Rantasen (2009) mukaan tuloksina esitettävien johtopäätösten on perustuttava aineistoon ja niistä tehtäviin analyyseihin. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä teemoittelu kävi tähän aineistoon hyvin, koska tutkittava teksti oli keskusteluja, jotka oli kirjattu ylös. Teemoittelun avulla muodostettiin tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkeytyi aihetta koskeviin aineistoihin.

6.2.1 Hyvä perehdyttäminen varahenkilöstön kokemana

Hyvän perehdytyksen osa-alueet varahenkilöstön mukaan on esitelty kuviossa 4. Kokemuksista nousivat osa-alueina yksilöllisyys, motivaatio ja asenne, osaaminen, resurssit, tukimateriaali ja roolit.



Kuvio 4. Hyvän perehdyttämisen osa-alueet varahenkilöstön mukaan.

Varahenkilöstö koki, että työntekijän tullessa varahenkilöstöön on hänen taustansa katsottava **yksilöllisesti**. Tällä varahenkilöstö tarkoitti mm. sitä, onko työntekijä vastavalmistunut hoitaja, jolle koko organisaatio on tuntematon, vai onko hän jo opiskellessaan ollessaan ollut työharjoittelussa jossakin yksikössä. Lisäksi varahenkilöstö koki tärkeänä myös sen, kuinka pitkä työntekijän työsopimus tulee olemaan, onko taloon tuleva työntekijä ollut aikaisemmin töissä jossain muussa organisaatiossa ja kuinka kauan. Tärkeänä varahenkilöstö koki myös sen, että työntekijä, joka ollut omasta työtehtävästään poissa, esimerkiksi äitiysloman tai muun vapaan takia, saa samalla tavalla riittävän perehdytyksen tullessaan takaisin töihin. Tällaisenkin työntekijän kohdalla on varahenkilöstön mielestä katsottava, miten kauan poissaolo on kestänyt ja miten kauan työntekijä on ollut ennen sitä organisaation palveluksessa ja missä työtehtävissä. Varahenkilöstön mielestä nämä kaikki yllä olevat seikat on katsottava ja pohdittava silloin, kun työntekijä joko tulee uutena taloon tai palaa vanhana työntekijänä taloon. Perehdyttäminen on suunniteltava kunkin työntekijän tausta huomioon ottaen yksilöllisesti, jotta se olisi tavoitteellista ja sitä olisi helpompi arvioida suunnitellun perehdyttämisen jakson jälkeen. Lisäksi varahenkilöstö koki tärkeäksi sen, että perehdyttämisjakson jälkeen työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi varahenkilöstöön.

Saatujen tulosten perusteella varahenkilöstö arvosti hyvää **motivaatiota ja asennetta** perehdyttämisprosessin aikana. Perehdyttäjän toivottiin olevan helposti lähestyttävä, rauhallinen ja sellainen, jonka seurassa on perehtyjän turvallista olla. Lisäksi varahenkilöstö arvosti sitä, että perehdyttäjältä on helppo kysyä asioista ja saada niihin myös rehellinen vastaus. Hyvä perehdyttäjä ei panttaa tietoa, vaan jakaa sitä asiallisesti. Hyvän perehdyttäjän toivottiin paneutuvan asioihin ja kannustavan uutta työntekijää. Perehdytettävältä toivottiin, että hän aktiivisesti hakee tietoa, on kiinnostunut asioista ja on itseohjautuvainen sekä ottaa omaa vastuuta perehtymisestään. Sekä perehdytettävällä että perehdyttäjällä toivottiin olevan hyvä asenne perehtymistä kohtaan.

Varahenkilöstö toivoi, että kotiosastolla olisi sama henkilö perehdyttäjänä molempina päivinä ja että kotiosaston esimies olisi tästä asiasta tietoinen hyvissä ajoin työvuorosuunnittelun kannalta. Lisäksi toivomuksena oli, että perehdyttäjä

on osaston omaa, vakituista henkilökuntaa. Koettiin, että kokenut osaston vakituinen työntekijä pystyy parhaiten kertomaan osaston luonteesta ja toimintavoista ja samalla saadaan **osaaminen** varmistettua. Myös kiertävältä työntekijältä (perehdyttäjältä) toivottiin, että hän olisi kokenut työntekijä ja että perehdyttäjän kiertoalue olisi suunnilleen samanlainen kuin uudella työntekijällä.

Perehdyttämiseen on oltava riittävästi aikaa. Varahenkilöstölle kerrottiin, millaisilla **aikaresursseilla** perehdyttäminen voidaan järjestää. Pohdinnan tuloksena varahenkilöstön työntekijät päätyivät siihen, että viidestä perehdyttämispäivästä kaksi olisi hyvä olla kotiosastolla ja kolme kiertävän varahenkilön matkassa. Lisäksi toivottiin, että tämän ajan perehtyjä saisi olla ns. ylimääräisenä työntekijänä rauhassa perehtymässä eikä hänen tarvitsisi sinä aikana korvata jonkun työntekijän äkillistä poissaoloa. Lisäksi toivottiin, että esimerkiksi potilastietojärjestelmäkoulutuksiin ym. mahdollistetaan tarvittaessa tarpeeksi aikaa.

Perehdyttämisen tukena nähtiin tarpeellisena perehdyttämiseen liittyvät kirjalliset **tukimateriaalit**: perehdyttämisohjelma, työturvallisuusohjeet ja intranetin hyödyntäminen. Perehdyttämisohjelmaan toivottiin tarkistuslistaa, johon perehtyjä voi merkitä, mikä on käyty läpi ja mitä vielä käymättä. Osastoilla on omat hoitotyöhön liittyvät valmiina olevat kirjalliset ohjeet. Toivottiin opastusta näiden ohjeiden löytämiseksi. Lisäksi toivottiin lomaketta arviointia varten, jotta jatkossa olisi mitattavissa se, miten perehdyttäminen oli onnistunut.

Tärkeänä nähtiin, että jokaisella perehdyttämiseen osallistuvalla on oma **rooli** perehdyttämisessä. Varahenkilöstön esimies perehdyttää taloon ja käy läpi yleisen perehdyttämiseen liittyvät asiat, joihin kuuluvat esimerkiksi työsopimusasiat, työntekijän oikeudet ja velvollisuudet, erilaiset ohjelmat, työturvallisuus asiat, poissaolokäytännöt ja kiertoon yleisesti liittyvät käytänteet sekä talon ja strategian esittely. Kotiosaston esimies käy läpi kotiosastoon liittyvät asiat, esimerkiksi kotiosaston ja sen henkilöstön esittelyn sekä potilaisiin liittyvät ohjeet. Varsinaiseen hoitotyöhön ja osastojen käytänteisiin kuuluvat asiat perehdyttää varahenkilöstön kokenut työntekijä tai osastojen omat, vakituiset työntekijät.

6.2.2 Henkilöstön kotiosastopäivät osaamisen vahvistamiseksi

Varahenkilöstön jokaiselle työntekijälle on määritetty ns. kotiosasto, johon hän ensisijaisesti menee paikkaamaan silloin, kun yksikössä on työntekijän vaje. Työntekijä perehtyy kotiosaston toimintaan ja työhön tarkemmin ja se on hänen vahvin osaamisalueensa. Kotiosastopäivät ovat varahenkilöstölle päiviä, jolloin sijaisen tarvetta ei ole ja he jäävät silloin ylimääräisenä työskentelemään, eivät siis paikkaamaan työntekijän vajetta. Tällä hetkellä kotiosastopäiviä on hyödynnetty niin, että yksikön oma vakituinen työntekijä irrotetaan yksikön työntekijävahvuudesta tekemään muita osastoa palvelevia tehtäviä, esimerkiksi tekemään uusia tai tarkistamaan vanhoja työhöjeita. Learning cafen neljännen pöydän pöytäkeskusteluteeman avulla oli tarkoitus saada selville, miten varahenkilöstön työntekijöiden mielestä kotiosastopäiviä voisi hyödyntää perehdyttämisessä.

Käsittelimme kotiosastopäivät learning cafessa omana kokonaisuutena, koska keskustelu kotiosastopäivien hyödyntämisestä meni konkreettisemmalle tasolle kuin muiden teemojen aiheet. Kotiosastopäivien hyödyntäminen perehdyttämisessä herätti pöydässä vilkasta keskustelua. Kotiosastopäivät nähtiin niin, että niitä voi käyttää myös varahenkilöstön työntekijän osaamisen kehittämiseen tekemällä mm. LOVE-opintoja (lääkeosaamisen verkko-opinnot) tai vapauttamalla osaston oman työntekijän tekemään niitä. Lisäksi varahenkilöstön työntekijät ehdottivat kotiosastopäivien hyödyntämistä perehtyäkseen tuntemattomampaan erityisalueeseen. Monet yksiköt ovat laaja-alaisia ja niissä tarvitaan erikoisosaamista eri alueille. Kotiosastot nähtiin myös mahdollisuutena perehtyä yksikköön, joka on kokonaan työntekijälle tuntematon eikä kuulu hänen kiertoalueeseensa. Näin työntekijä lisää omaa osaamistaan uusilta erikoisaloilta. Varahenkilöstö sai keskustelemalla luotua toimintamallin kotiosastopäivien hyödyntämiseen.

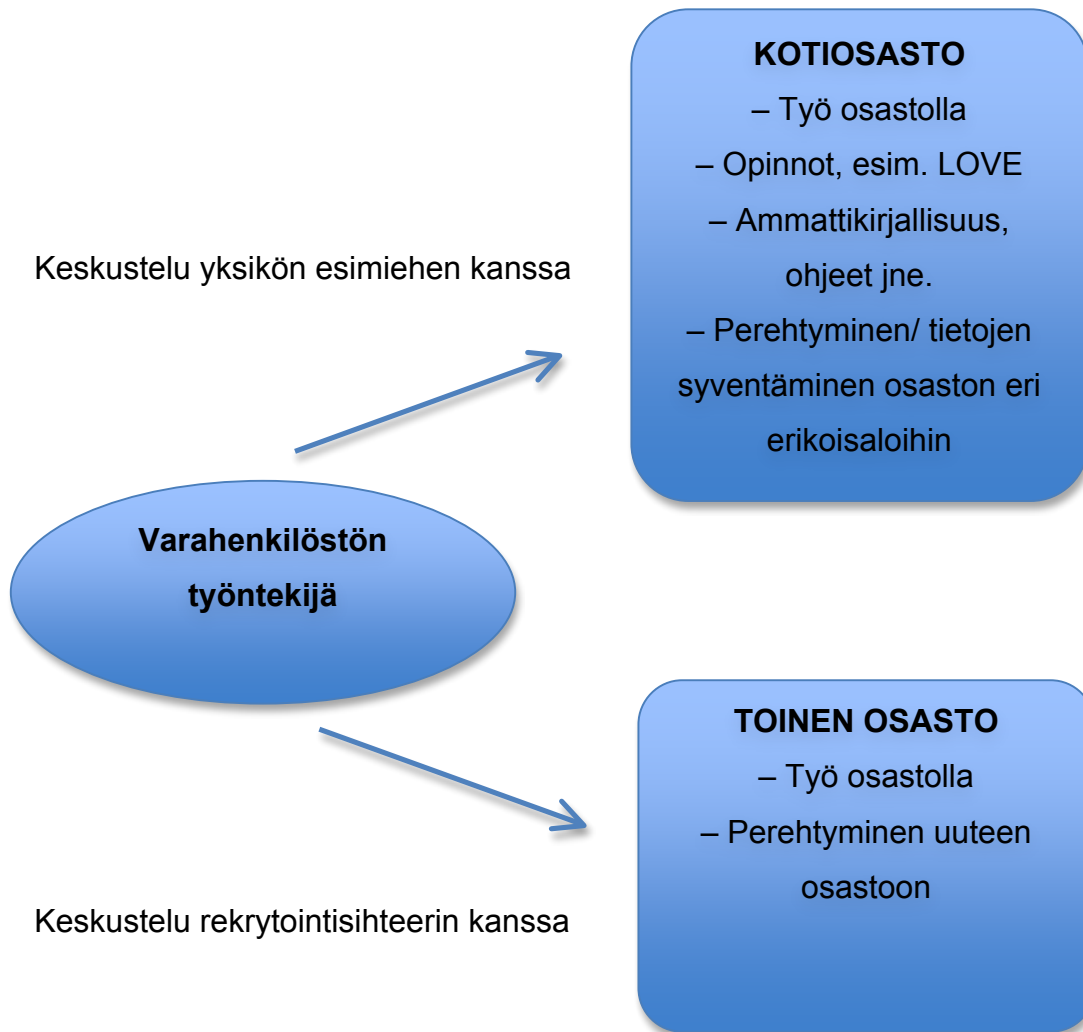
Toimintamallissa (kuvio 5) varahenkilöstön työntekijä menee ensisijaisesti kotiosastolleen ja neuvottelee **kotiosaston esimiehen** kanssa

- onko tarvetta olla yksikössä työntekijänä sen vuoron ajan
- onko yksikössä tarvetta irrottaa oma työntekijä tekemään muita tehtäviä ja varahenkilöstön työntekijä työskentelee hänen sijallaan työvahvuudessa
- voiko varahenkilöstön työntekijä itse suorittaa kyseisen vuoron ajan esimerkiksi LOVE- (lääkehoidon osaaminen) tai muita opintoja tai perehtyä osaston erilaisiin toimintaohjeisiin
- voiko yksiköstä irrottaa oman työntekijän tekemään opintoja ja varahenkilöstön työntekijä työskentelee normaalisti vuorovahvuudessa
- voiko varahenkilöstön työntekijä perehtyä työvuoron ajan kotiosaston johonkin erikoisalueeseen tarkemmin.

Jos varahenkilöstön työntekijä ei työllisty yllä olevien tehtävien mukaisesti, hän ottaa yhteyttä rekrytointisihteerin.

Rekrytointisihteerin kartoittaa

- onko muissa yksiköissä tarvetta ylimääräiselle työntekijälle, esimerkiksi potilaiden hoitoisuuden vuoksi tai jostakin muusta syystä.
- mahdollistuuko varahenkilön perehtyminen johonkin toiseen yksikköön, joka hänelle tuntemattomampi tai kokonaan tuntematon.

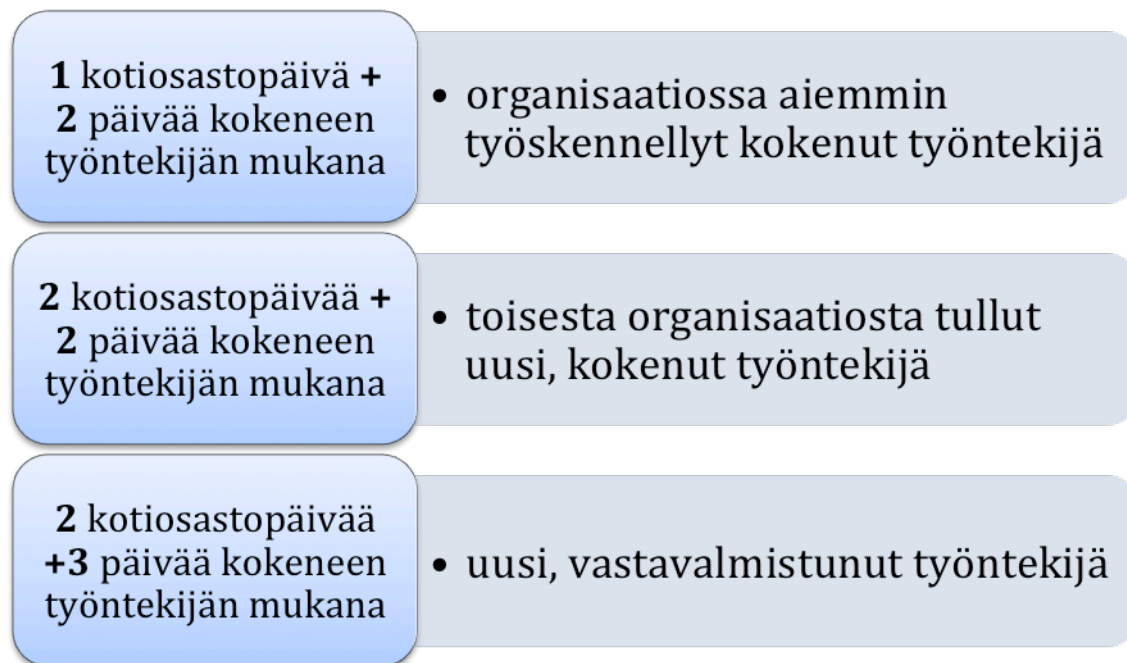


Kuvio 5. Henkilöstön kotiosastopäivien toimintamalli.

7 Varahenkilöstön työntekijän perehdyttämisen toimintamalli

Kirjallisuudesta ja osallistavien menetelmien tuloksista opinnäytetyön tekijät loivat työntekijän perehdyttämisen toimintamallin osaamisen johtamisen välineeksi varahenkilöstön esimiehelle. **Rekrytointivaiheessa** esimies selvittää työntekijän osaamisen, asenteen ja motivaation työskennellä varahenkilöstössä. Perehdyttämisen pituus määritellään työntekijän osaamisen ja kokemuksen pohjalta. Kuviossa 6 on esitetty, kuinka perehdyttämisen pituuteen vaikuttaa erityisesti se, onko työntekijä uusi ja vastavalmistunut, organisaatiossa jo työskennellyt tai

kokonaan organisaatioon tullut uusi työntekijä. Varahenkilöstön esimies kartoittaa yksiköiden tarpeiden mukaan uuden työntekijän kotiosaston ja neuvottelee kotiosaston kanssa työntekijän perehdytyksen osastolla.



Kuvio 6. Uuden työntekijän perehdyttämisen keston suunnitelma.

Yksiköiden esimiehet valitsevat kokeneen perehdyttäjän uudelle työntekijälle, jolloin työntekijällä on riittävän osaava perehdyttäjä. Perehdyttäjältä vaaditaan motivaatiota sekä kokemusta ja hyvää asennetta perehdyttämiseen. Koska kotiosastolta toivotaan, että yksikkö mahdollistaisi saman perehdyttäjän, on yksiköiden esimiesten tehtävänä mahdollistaa se työvuorosuunnittelussa. Työntekijän yksilöllisyys otetaan huomioon perehdytyksen suunnitteluvaiheessa. Työsovimuksen pituudella ja työkokemuksella on myös merkitystä työntekijän sijoittamiseen ja kiertämiseen eri yksiköissä. Työntekijän omavastuuta perehdytyksessä painotetaan jo alkuhaastattelussa.

Hoitotyön johtoryhmä linjasi perehdyttämispäivät 3-5 päivään. Varahenkilöstö koki uusien työntekijöiden kohdalla, että viidestä päivästä kaksi olisi hyvä olla kotiosastolla ja kolme päivää varahenkilöstön kokeneemman työntekijän matkassa. Esimerkiksi hoitovapaalta palaavan työntekijän perehdyttämiseen riittää lyhyempikin aikaväli kokeneemman varahenkilöstön työntekijän rinnalla kulkeamiseen. Kotiosastopäivät hyödynnetään mahdollisuuksien mukaan myös

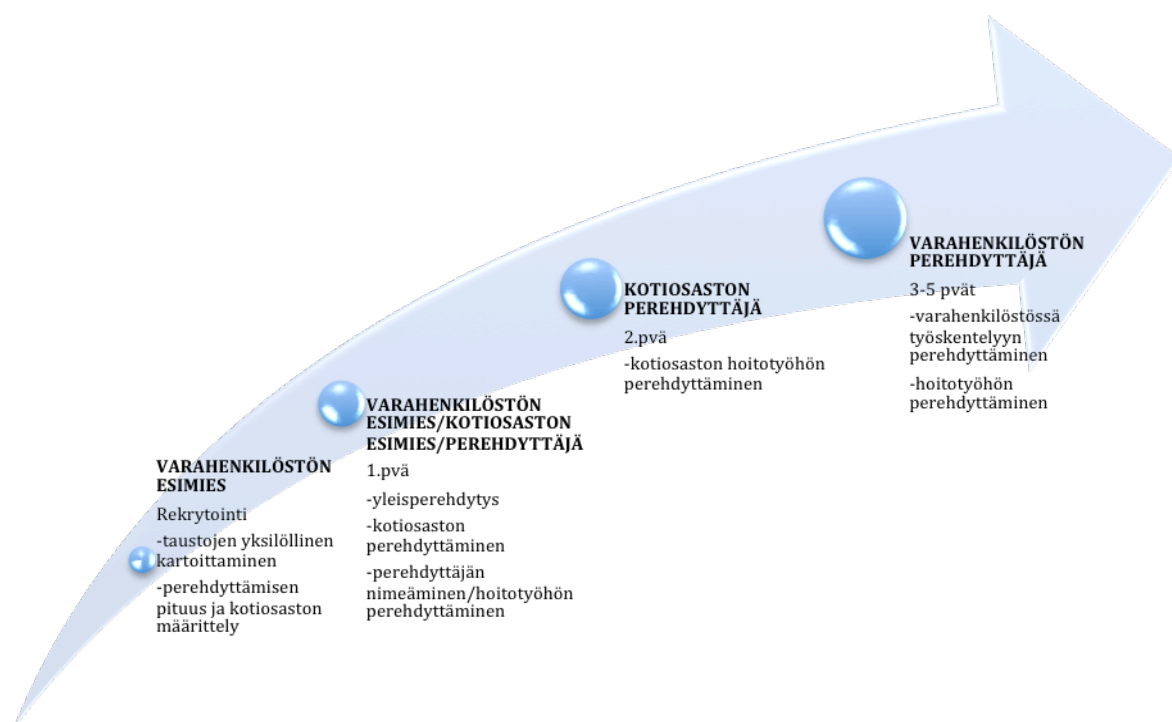
osaamisen vahvistamiseen tai perehdyttämiseen. Hoitotyön johtoryhmän linjauksen mukaan kustannukset voidaan hyvin maksaa kulloisenkin alueen hoitohenkilöstön palkkakustannuksista. Siten ne kuormittavat tasapuolisesti kaikkia yksiköitä.

Ensimmäisenä perehdyttämispäivänä uusi, vastavalmistunut työntekijä tai toisesta organisaatiosta tullut uusi työntekijä saapuu ensin varahenkilöstön esimiehen luo. Tämä käy uuden työntekijän kanssa läpi kuntayhtymän perehdyttämismateriaalin. Tähän materiaaliin kuuluvat PKSSK:n kuntayhtymän koulutusyksikön laatimat ohjeet (perehdyttämisprosessi, tarkistuslista ja malli palauttekeskustelusta) ja yleisperehdytyskurssi (PERA) taloon tutustumisesta. Nämä sijaitsevat PKSSK:n omilla intranet-sivustoilla. Varahenkilöstön esimies on tilannut jo aiemmin uudelle työntekijälle eri ohjelmiin käyttäjätunnukset ja salasanat, jotka hän luovuttaa uudelle työntekijälle sekä esittelee hänelle kuntayhtymän varahenkilöstön toimintaa ja työntekijän oman kotiosaston. Kun varahenkilöstön esimies on käynyt läpi uuden työntekijän kanssa kaikki edellä mainitut asiat, hän opastaa työntekijän PKSSK:n avainpalveluun saamaan toimikortin ja pukukaapin avaimet sekä valokuvallisen henkilökortin. Avainpalvelusta uusi työntekijä menee omalle kotiosastolleen, jossa kotiosaston esimies jatkaa perehdyttämistä. Hän esittelee yksikön henkilökunnan ja kertoo tarkemmin yksikön toiminnasta. Lisäksi esimies esittelee kotiosastolla työskentelevän perehdyttäjän, jonka hän on suunnitellut jo etukäteen. Perehdyttäjä jatkaa tästä ja opastaa uudelle työntekijälle yksikön työhön liittyvät asiat.

Toisena perehdyttämispäivänä uusi työntekijä menee suoraan kotiosastolle sovittuun työvuoroon ja työhön liittyvien asioiden perehdyttäminen jatkuu. Varahenkilöstön työntekijöiden toiveena on, että perehtyjä saisi olla ylimääräisenä työntekijänä nämä kaksi ensimmäistä perehtymispäiväänsä kotiosastolla, jolloin hänelle jää enemmän aikaa perehtyä työhön.

Kolme seuraavaa perehdyttämispäivää uusi työntekijä kulkee perehtymässä kokeneen varahenkilöstön työntekijän mukana. Kokenut varahenkilöstön työntekijä pystyy kertomaan työskentelyyn liittyvistä käytänteistä sekä antamaan oman kokemuksensa pohjalta hyvää opastusta varahenkilöstössä työskente-

lyyn. Mahdollisuuksien mukaan varahenkilöstön esimies yrittää järjestää näille kolmelle päivälle saman perehdyttäjän. Tärkeää toimintamallissa on, että kaikilla toimijoilla on selvänä oma roolinsa perehdyttämisessä. Kuviossa 7 on kuvattu perehdyttämisen kulku uuden toimintamallin mukaisesti.



Kuvio 7. Perehdyttämisen toimintamalli.

8 Pohdinta

Perehdyttämisestä ja sen menetelmistä on muodostumassa strategisesti merkittävä tekijä, koska organisaatioiden eri tasoilla tapahtuu muutoksia ja henkilöstö vaihtuu. Muuttuvassa toimintaympäristössä palvelujen toimivuus edellyttää, että

organisaatiossa on riittävä määrä osaavaa henkilöstöä. Perehdyttämisellä voidaan pyrkiä vaikuttamaan henkilöstön saatavuuteen, luomaan myönteistä työnantajakuvaa, sitouttamaan henkilöstöä sekä edistää ammatillista osaamista. Henkilöstön määrätietoinen perehdyttäminen on keskeinen tekijä myös organisaation toimintafilosofian toteutumisessa. Perehdyttämisen yksi tärkeistä tavoitteista on minimoida työssä tapahtuvia virheitä. Siten perehdyttämistä voidaan pitää turvallisen hoitotyön ja hoitoympäristön lähtökohtana. Perehdyttämisen on oltava tehokasta, joustavaa ja taloudellista, koska terveydenhuoltohenkilöstö vaihtuu ajoittain nopeasti, alalla on työvoimapula ja oppimiseen on käytettävissä vähän aikaa. (Peltokoski & Perttunen 2006, 132.) Perehdyttämisellä on tärkeä merkitys osaamisen, työn jatkuvan oppimisen, työmotivaation ja työhyvinvoinnin kannalta. Työn hallinta lisää työn monipuolisuutta ja mahdollistaa erilaisten tietojen ja taitojen käytön sekä kehittää työntekijän osaamista. Työn hallinta lisää vaikutusmahdollisuuksia työhön ja osallistumismahdollisuutta omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Perehdyttäjän valinta on tärkeä koko prosessin onnistumisessa. (Lahti 2008, 82.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli PKSSK:n varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallin laatiminen, mikä tukee varahenkilöstön työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja varmistamista. Lisäksi kehitetty perehdyttämisen toimintamalli tulee olemaan varahenkilöstön esimiehen osaamisen johtamisen työväline. Opinnäytetyön tuloksena opinnäytetyön tekijät saivat luotua osaamisen johtamisen työvälineen esimiehille varahenkilöstön perehdyttämiseen. Tarkoituksena oli saada yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa yhteisesti sovittu toimintamalli, jonka avulla saadaan varahenkilöstön työntekijän perehdyttäminen ja osaaminen varmistettua. Näin työntekijät saadaan myös paremmin sitoutettua kuntayhtymän palvelukseen. Johtamisen näkökulmana opinnäytetyössä oli osaamisen johtaminen. Tästä näkökulmasta hyötyvät sekä työyksiköt että työntekijät. Yhdessä sovitun mallin mukaan esimiesten ei tarvitse miettiä jokaisen varahenkilöstön työntekijän kohdalla, miten perehdyttäminen hänelle järjestetään ja miten kustannukset jakaantuvat. Sovitussa toimintamallissa tuodaan ilmi, mikä aika perehdytykseen menee kunkin työntekijän kohdalla, miten kustannukset jaetaan, mikä on kenenkin rooli perehdyttämisessä sekä millaisia asioita hyvään perehdyttämiseen liittyy.

Tarkoituksena oli myös hyödyntää ns. kotiosastopäivät perehdytykseen ja osaamisen kartuttamiseen. Mahdollisuus osaamisen laajentamiseen työntekijän kohdalla lisääntyy, kun saadaan sovittua, miten kotiosastopäiviä voidaan hyödyntää perehtymiseen ja osaamisen lisääntymiseen. Varahenkilöstön työntekijä ei aina mene kotiosastolleen päivinä, jolloin hänelle ei ole varausta äkillisen poissaolon paikkaamiseen, vaan hän voi mennä myös työyksikköön, joka on hänelle vieraampi ja siten kartuttaa omaa osaamistaan. Näin hän voi ylimääräisenä työntekijänä seurata kokeneempaa kollegaansa yksikössä, missä ei ole ennen ollut tai kokee, että osaaminen yksikön työnkuvan suhteen on puutteellista. Tämä olisi kustannustehokasta toimintaa, koska tästä hyötyvät sekä työntekijät että yksiköt. On erityisen tärkeää perehdyttää ensimmäiseen työpaikkansa tulevat, mutta perehdyttäminen on myös vakituisten työntekijöiden perehdyttämisestä muuttuviin tehtäviin ja uuden osaamisen kehittämiseen.

Prosessin alkumetreillä huomattiin, että Suomessa on tehty perehdyttämisestä useita tutkimuksia aiemminkin. Viime vuosina perehdyttäminen on jälleen nousut ajankohtaiseksi. On huomattu, että hyvä perehdyttäminen lisää työnantajaimagoa. Aivan opinnäytetyön loppumetreillä valmistui tuore väitöskirja perehdyttämisestä terveydenhuoltoalalla. Varahenkilöstön toimintamalli tulisi viedä käytäntöön mahdollisimman pian, ettei se jäisi pelkäksi opinnäytetyöksi Theseus-verkkajulkaisuun. Toimintamallin käyttöönotolla mahdollistettaisiin se, että varahenkilöstön perehdyttämisestä tulee tapa toimia organisaatiossa ja PKSSK pystyy toimimaan kilpailukykyisesti ja tehokkaasti muiden työnantajien kanssa.

8.1 Toimintamallin yhteys organisaation strategiaan

Kuntayhtymän strategian mukaisesti varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallin tarkoitus on lisätä työntekijöiden osaamista. Tämä toteutuukin, koska toimintamallin avulla saadaan perehdyttämiseen suunnitelmallisuutta ja työntekijän osaaminen huomioidaan yksilöllisesti. Lisäksi kotiosastopäivät pystytään hyödyntämään osaamisen lisäämiseen. Toisena tavoitteena toimintamallissa oli tukea organisaation strategian mukaista ajatusta tuottavuudesta. Varahenkilön

hyvällä perehdyttämällä saadaankin työntekijä paremmin sitoutettua organisaatioon. Vaihtuvuus henkilöstön osalta vähenee ja tämä vähentää henkilöstön kuormittavuutta. Kun osaaminen lisääntyy, paranee potilasturvallisuus ja hoidon laatu. Kotiosastopäivillä ei olla ylimääräisenä työntekijänä vaan se pystytään hyödyntämään osaamisen lisäämiseen. Kolmanneksi strategian mukaista on varmistaa osaaminen ja käyttää työntekijöitä tarkoituksenmukaisesti. Tämäkin toteutuu, koska varahenkilö tietää, minne milloinkin pitää mennä ja miten työntekijä saa mahdollisuuden varmistaa osaamistaan suunnitelmallisesti.

Se, miten organisaatiossa perehdytetään, kertoo organisaation toimintatavasta ja arvoista. Perehdyttäminen viestii myös, mitä organisaatiossa arvostetaan ja mikä on tärkeää. Perehdyttämisessä välitetään organisaation yhteistä kulttuuria. Hyvällä perehdyttämisjärjestelmällä parannetaan perehdytettävän työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota, vähennetään hoitajien vaihtuvuutta sekä vähennetään työsuojeluriskejä. Hyvä työhön perehdyttäminen auttaa työntekijää saavuttamaan mahdollisimman pian todellisen osaamisensa mukaisen toimintakyvyn ja statuksen. Perehdyttäminen on ennen kaikkea johtamista ja sen tavoitteena on omalta osaltaan edistää organisaation strategian ja päämäärien toteuttamista.

8.2 Kehittämistyön arviointi

Yhtenä kehitystoiminnan prosessia suuntavana tekijänä toimii kehitystoiminnan arviointi. Arvioinnissa tarkastellaan kriittisesti kehittämisen perustelua, organisointia ja toteutusta. Prosessiarviointi tuo esille, ovatko kehitystoiminnon tavoitteet ja toimintatavat muuttuneet toiminnan aikana. Arvioinnin tehtävänä on myös tiedon tuottaminen kehitettävästä asiasta. Arvioinnissa pyritään saamaan vastauksia siihen, onko kehittäminen saavuttanut tarkoituksensa ja tavoitteensa. Arvioinnilla pyritään myös saamaan selville, kehitetyn asian toimivuus. (Toikko & Rantanen 2009, 59–61.)

Lähtökohtana opinnäytetyössä oli olemassa olevan tilanteen tarkastelu. Opinnäytetyön tekijöiden opiskelu alkoi syksyllä 2013 ja silloin opinnäytetyön aihe löytyi varahenkilöstön esimiehen oman työn kautta. Hänellä ei ollut olemassa

olevaa osaamisen johtamisen työvälinettä perehdyttämiseen lyhyiden poissaolojen paikkaajina toimiville varahenkilöille. Näiden työntekijöiden kohdalla toimittiin sen mukaan, miten yksiköissä oli mahdollista ottaa uusi työntekijä vastaan. Varahenkilöstön työntekijät olivat tuoneet esiin 2012 tehdyssä työhyvinvointikyselyssä perehdyttämisen puutteellisuuden ja osaamisen vajeen. Samaa tulokseen oli päässyt myös Andersson (2012) YAMK opinnäytetyössään, jossa hän teki kyselyn perehdyttämisestä PKSSK:n varahenkilöstön työntekijöille. Lisäksi kehityskeskusteluissa keväällä 2014 varahenkilöstön esimiehen ja työntekijöiden välillä, nousi myös mainintana useammalta henkilöltä, että perehdytys on ollut puutteellista. Näistä tarpeesta lähti ajatus osaamisen työvälineen tarpeellisuudesta, jolla varahenkilöstön esimies varmistaisi osaamisen varahenkilöiden kohdalla. Perustelemalla osaamisen johtaminen ja perehdyttämisen merkitys kirjallisuuden ja tutkimusten avulla tekijät saivat perusteet perehdyttämisen toimintamallin tärkeydestä ja ajankohtaisuudesta.

Opinnäytetyön tekijöiden mielestä aihe sopi hyvin toiminnalliseksi kehittämistyöksi, koska tarkoituksena on käytännössä olevien asioiden korjaaminen, parantaminen ja edistäminen. Kaikki toimintaan liittyvät tahot pystyivät osallistumaan kehittämiseen. Hoitotyön johtoryhmä antoi linjauksen ja varahenkilöstö pystyi itse vaikuttamaan toimintamallin tekemiseen tuomalla esille omia näkemyksiään. Toikon ja Rantasen (2009, 56–58) mukaan laadukkaan tutkivan kehittämisen elementtejä ovat tavoitteellisuus, suunnitelmallisuus sekä toiminnan ja menetelmien arviointi. He näkevät keittämistoiminnan sosiaalisena prosessina, jossa edellytetään ihmisten aktiivista ja vuorovaikutuksellista osallistumista. Kehittäminen tapahtuu siinä ympäristössä, missä kehitettävä toimintakin tapahtuu. Kehittäjät voidaan nähdä kehittäjä-työntekijänä, jotka keräävät tietoa ja analysoivat sitä.

8.2.1 Osallistamismenetelmien arviointi

Tämän opinnäytetyön kehittämisen prosessissa vuorovaikutus eri toimijoiden kanssa nähtiin tärkeänä. Hoitotyön johtoryhmä nähtiin tärkeänä kohdejoukkona prosessin alkuvaiheessa sen etenemisen kannalta. Aiheen esittely hoitotyön

johtoryhmässä ja hoitotyön johtoryhmän osallistuneiden osallistaminen perehdyttämisen toimintamallin etenemiseen oli ensiarvoista, koska hoitotyön johtoryhmässä kokoontuvat kaikki hoitotyön ylimpiä linjauksia tekevät henkilöt. Johtoryhmän linjauksella hoitotyön johto sitoutui opinnäytetyöhön ja antoi linjaukset perehdyttämiseen tarvittaville resursseille, kustannusten kohdistamisesta ja kotiosastopäivien hyödyntämisestä perehdyttämisessä. Tämä auttaa jatkossa perehdyttämisen toimintamallin jalkauttamisessa osastonhoitajille ja muulle henkilöstölle, koska hoitotyön johtoryhmä on sitoutunut tähän päätökseen.

Varahenkilöstön esimies eli toinen opinnäytetyön tekijöistä meni kutsuttuna johtoryhmään, tarkoituksenaan antaa katsaus hoitohenkilöstön riittävydestä tulevaa kesää ajatellen. Samalla esiteltiin tulevan opinnäytetyön aihe ja pyydettiin palautetta siitä. Aikaa oli varattu riittävästi ja molemmat asiat saatiin käytyä läpi. Päätös syntyi samassa kokouksessa ja opinnäytetyön tekijöillä oli mahdollisuus jatkaa prosessia eteenpäin. Tekijät eivät usko, että hoitotyön johtoryhmän linjaus olisi ollut erilainen, vaikka se olisikin käsitelty omana asiana seuraavassa kokouksessa. Näin ollen säästyä aikaa sekä hoitotyön johtoryhmältä että opinnäytetyön tekijöiltä. Resursseja perehdyttämiseen johtoryhmän mukaan tuli 3-5 päivää. Peltokosken (2016) väitöskirjan mukaan erikoissairaanhoidossa sairaanhoitajien perehdytys kestää keskimäärin 2,4 päivää. Näin ollen opinnäytetyön tekijät olivat todella tyytyväisiä saatuihin resursseihin. Johtoryhmän strateginen linjaus oli oleellisen tärkeää työn etenemisen kannalta. Tekijät saivat hoitotyön johtoryhmältä vastauksen niihin kysymyksiin, joita hakivatkin.

Varahenkilöstön työntekijöiden osallistaminen seuraavassa vaiheessa koettiin tärkeäksi, koska kehittämistehtävä koskee heidän työnsä kehittämistä. Toikon ja Rantasen (2009, 90–99) mukaan on eduksi, kun toimijat voivat osallistua kehittämistoimintaan oman kokemuksen tai näkemyksen kautta. Tässä mielessä osallistumista edistävilta välineiltä edellytetään emotionaalista ulottuvuutta. Toisaalta osallistumista edistävilta välineiltä odotetaan myös dialogisuutta, joka mahdollistaa avoimen ja tasavertaisen osallistumisen. Kolmanneksi osallistumista edistäviä välineitä käytetään myös erilaisten intressien avaamiseen. Avoin dialogi on mahdollista vain, jos osallistujien sallitaan esittää myös toisistaan poikkeavia näkemyksiä. Opinnäytetyön tekijöiden mielestä learning cafe-

menetelmässä oli se hyvä puoli, että jokainen pystyi sanomaan mielipiteensä julki joutumatta kuitenkaan jollain tavalla maalitauluksi. Menetelmään oli erittäin tärkeää löytää ja valita sellaiset teemat, jotka herättivät ajatuksia ja puheenporinaa ja toivat siten vastauksia keskusteltaviin teemoihin.

Osallistavaksi menetelmäksi valikoitui learning cafe-menetelmä. Varahenkilöstön esimies eli toinen opinnäytetyön tekijöistä halusi kokeilla, miten menetelmä varahenkilöstön kanssa toimii. Samalla hänellä oli mahdollisuus nähdä varahenkilöstön työntekijöitä kasvokkain. Varahenkilöstön esimies harkitsi jossain vaiheessa myös kyselyn tekemistä, mutta opintojen aikana tutustuesssa enemmän eri menetelmiin, kiinnostuikin learning cafesta. Työntekijöillä oli selvillä koko ajan, että heidän kokemuksellista tietoaan käytetään henkilöstön perehdyttämisen toimintamallin tekemiseen. Lisäksi heillä oli tiedossa annetut resurssit ja he saivat kokemuksen kautta pohtia sitä, miten resurssit olisivat parhaiten hyödynnettävissä uutta työntekijää ajatellen. Jokainen varahenkilöstön työntekijöistä oli joskus ollut samassa tilanteessa uutena työntekijänä organisaatiossa. Siten he saivat olla itse vaikuttamassa oman kokemuksensa kautta työnsä kehittämiseen. Opinnäytetyön tekijät saivat henkilöstön kokemuksen kautta arvokasta tietoa perehdyttämisestä ja kotiosastopäivien käytöstä perehdytyksessä. Tämäkin osoitti sen, että aihe oli heille tärkeä ja he halusivat olla paikalla kehittämässä omaa työtään.

Kotiosastopäivät käsitelimme omana teemakokonaisuutena omassa pöydässään. Kotiosastopäivien hyödyntäminen perehdyttämisessä herätti pöydässä vilkasta keskustelua. Kotiosastopäivät nähtiin niin, että niitä voi käyttää myös varahenkilöstön työntekijän osaamisen kehittämiseen tekemällä mm. LOVE-opintoja (lääke-osaamisen verkko-opinnot) tai vapauttamalla osaston työntekijän tekemään niitä. Näin kotiosastopäiville saatiin käyttöä myös muun osaamisen kehittämiseen. Varahenkilöstö sai keskustelemalla luotua toimintamallin kotiosastopäivien hyödyntämiseen. Tämän vuoksi opinnäytetyön tekijät esittelevät kotiosastopäivien toimintamallin omanaan tässä opinnäytetyössä eivätkä yritä laittaa sitä perehdyttämisen toimintamallin sisään.

Iltapäivän päätteeksi käytiin palautekeskustelu iltapäivän sujumisesta ja tällaisesta tavasta käsitellä kehittämistä. Keskustelu oli vilkasta ja varahenkilöt tote-

sivat, että kokevat hyvänä, kun saavat osallistua oman työnsä kehittämiseen. Myös varahenkilöstön sekoittaminen eri ryhmiin mahdollisti sen, että ennestään tuntemattomat saivat mahdollisuuden keskustella pöydässä keskenään.

Learning cafe -menetelmällä näin ison kohderyhmän mielipiteiden esiin saaminen onnistui opinnäytetyön tekijöiden mielestä hyvin. Oli ilo huomata, miten paljon iltapäivään pääsi osallistujia. Jokaisen mielipide asiasta oli tärkeä saada kuuluviin pöytäkeskusteluissa. Pöydissä jokainen sai sanoa omia mielipiteitään ja pöytäemäntien ja -isännän mielestä kaikki osallistuivat keskusteluun vilkkaasti. Osa keskustelijoista puhui enemmän, jolloin pöytäemäntien ja -isännän tehtävänä oli rohkaista hiljaisempiakin keskustelemaan aiheesta. Oli ilo huomata, että varahenkilöstön työntekijät olivat innostuneita ja motivoituneita keskustelemaan aiheesta, koska aihe oli konkreettinen sekä läheinen ja koski heidän työnsä kehittämistä. Lisäksi he olivat tyytyväisiä siihen, että heidän mielipiteitään kuunneltiin. Näin ison varahenkilöjoukon saaminen yhtä aikaa paikalle on haasteellista, koska heidän työpanoksestaan on suuri tarve osastoilla.

8.2.2 Kehittämistyön tulosten arviointi

Opinnäytetyön tuloksista tekijät saivat vastauksia kehittämistehtävien kysymyksiin. Hoitotyön johtoryhmä antoi selkeät resurssit perehdyttämisen toteuttamiseen ajan ja kustannusten suhteen. Lisäksi hoitotyön johtoryhmä linjasi selkeästi, että kotiestopäiviä voi hyödyntää myös osaamisen kehittämiseen. Nämä vastaukset olivat riittävät, jotta tekijät pääsivät opinnäytetyössään eteenpäin. Learning cafen avulla opinnäytetyön tekijät saivat vastaukset varahenkilöstön työntekijöiltä kehittämiskysymyksiin. Henkilöstöllä oli tiedossa hoitotyön johtoryhmän linjaukset, joten heidän antamien linjausten mukaan, varahenkilöstö pystyi tuottamaan tietoa sekä perehdyttämiseen että kotiestopäivien käyttöön. Varahenkilöstön esimies eli toinen opinnäytetyön tekijöistä esitteli kummassakin tilaisuudessa aiheen neutraalisti, niin etteivät hänen omat näkemyksensä tulleet esille muuten kuin perustelemalla opinnäytetyön tarpeellisuuden. Omasta mielestään hän onnistui siinä hyvin, mutta tästäkin asiasta olisi jälkeempäin voinut kysyä palautetta henkilöstöltä. Tässä vaiheessa oli hyvä, että toinen opinnäytetyön teki-

jä, joka ei kuulu varahenkilöstöön, tuli mukaan opinnäytetyön tekemiseen. Tulosten analysointiin ja raportointiin oli nyt tullut ulkopuolisempi tarkastelija. Hän perehtyi ensin aiheeseen kirjallisuuden ja tutkimusten avulla ja keskustelemalla toisen opinnäytetyön tekijän kanssa. Yhdessä opinnäytetyön tekijät käsittelivät aineiston ja tekivät johtopäätökset tuloksista. Yhteiset keskustelut avasivat aiheita molemmille tekijöille aivan uudella tavalla. Tuloksista opinnäytetyön tekijät tekivät varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallin.

8.2.3 Kehittämistyön jalkauttaminen

Opinnäytetyön tekijät esittelevät varahenkilöstön perehdyttämisen toimintamallin ja kotiosastopäivien hyödynnettävyyden osaamisen lisäämisessä eri klinikkar ryhmien osastonhoitajien kokouksissa syksyn 2016 aikana. Tällä varmistetaan se, että toimintamalli tulee tutuksi kaikille esimiehille ja työntekijöille. Lisäksi toimintamallit käydään läpi varahenkilöstön osastokokouksissa. Tavoitteena on, että lokakuun loppuun 2016 mennessä kaikilla osapuolilla on toimintamallit tiedossa. Marraskuun alusta 2016 on toimintamallit tarkoitus ottaa lopullisesti käyttöön PKSSK:n varahenkilöstön keskuudessa. Koko opinnäytetyöprosessi on kuvattu liitteessä 2.

Perehdyttämisen toimintamallin toimivuus käytännössä testataan palautekeskustelulla varahenkilöstön esimiehen ja perehdytettävän välillä kuukauden päästä perehdytyksen alkamisesta. Varahenkilöstön esimies käy keskustelun myös perehdyttäjän kanssa sekä lisäksi kotiosaston esimiehen kanssa. Näistä keskusteluista esimies tekee yhteenvedon ja se käydään läpi toisen opinnäytetyön tekijän kanssa. Sen jälkeen arvioidaan yhdessä, miten toimintamallia voidaan tarvittaessa korjata tai parantaa. Varahenkilöstön esimies joutuu käymään nämä keskustelut, koska ne kuuluvat hänen työhönsä. Mikäli korjaukset ovat tarpeen, esitellään uusi, korjattu perehdytyksen toimintamalli osastonhoitajien kokouksissa. Lisäksi arviointia perehdyttämisen toimintamallin toimivuudesta ja onnistumisesta kerätään henkilöstöltä kehityskeskusteluissa. PKSSK:n kehityskeskusteluihin on luotu oma kaavake, jossa on pohdittava osaamiseen liittyviä asioista ja kehittämistarpeita. Näiden kysymysten kautta voi kysyä myös arviota,

miten on saanut perehdytystä ja onko se toiminut. Kuntayhtymässä tehdään myös joka toinen vuosi työhyvinvointikysely, jossa työntekijät saavat antaa palautetta työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Kyselyssä on osio, jossa käydään läpi osaamista, johon perehdyttämisellä on suuri merkitys. Näiden kyselyiden tuloksista kuntayhtymä ja johto saa tietoa, onko perehdyttäminen onnistunut ja onko osaamisen lisäämiseen saatu uusia keinoja.

8.2.4 Oman työn arviointi

Varahenkilöstö koki, että osittain joka pöydässä tuli ilmi samoja asioita. Olisivatko teemat voineet poiketa toisistaan enemmän? Näkökulman vaihtuminen olisi voinut tuoda rikkaampaa aineistoa analysoitavaksi. Toisaalta asian toistaminen toi samat näkökulmat esiin uudelleen, ja ne voi nostaa tärkeiksi, koska ne tuotiin esille joka pöydässä. Varahenkilöstön esimies eli toinen opinnäytetyön tekijöistä oli itse pohtimassa teemojen aiheita. Ohjasiko tämä liikaa saatuun sisältöön, olisiko ollut parempi vaihtoehto ottaa jo tässä vaiheessa ulkopuolinen tarkastelija? Olisiko saatu aineisto ollut siinä tapauksessa monipuolisempaa?

Prosessin loppuvaiheessa opinnäytetyöntekijät pohtivat myös mahdollista muuta vaihtoehtoa opinnäytetyön menetelmäksi. Olisiko esimerkiksi LEAN-menetelmä antanut kuitenkin paremmat tai laajemmat tulokset? Opinnäytetyön tekijöillä ei ollut missään opinnäytetyön vaiheessa tarkoitus tehdä perehdyttämishjelmaa, koska PKSSK:llä on olemassa yhteinen, yleinen perehdytysohjelma. Pääpaino opinnäytetyössä oli siis perehdyttämismallin teko osaamisen johtamisen näkökulmasta.

Jälkeenpäin mietittynä opinnäytetyön tekijät olisivat voineet myös esitellä opinnäytetyönsä kuntayhtymän osastonhoitajille työn tekemisen vaiheessa ja saada myös heidän näkemyksensä käsiteltävään aiheeseen. Heiltä olisi hyvinkin voinut tulla uudenlaista näkökulmaa sekä perehdyttämisen toteuttamiseen kuin myös kotiosastopäivien hyödyntämiseen perehdytyksessä. Tämä olisi voinut olla yksi lenkki prosessissa, koska myös he sisältyvät tiiviisti perehdyttämisen suunnitteluun ja osaamisen lisäämisen toteuttamiseen. Olisiko heidän kuulemi-

sensa lisännyt myös sitoutumista? Opinnäytetyön tekijät pyrkivät kuitenkin toimintamallin jalkauttamisvaiheessa ottamaan heiltä vielä ideoita vastaan ja toteuttamaan ne.

Kehittämistyön prosessin aikana saatiin paljon hyödyllistä tietoa ja valmiuksia kehittämistyön prosessista. Näitä taitoja ja tietoja tarvitaan esimies- ja kehittämistyössä. Työn tekemisessä parityöskentelynä on hyvät ja huonot puolensa. Suurin ongelma oli yhteisten aikataulujen sovittaminen. Kumpikin tekijöistä oli koko prosessin ajan kokopäivätoissa. Tämä osaltaan pitkitti työn valmistumista. Lisäksi toinen opinnäytetyön tekijöistä, joka ei ole töissä varahenkilöstön kanssa, joutui perehtymään tarkasti varahenkilöstön toiminnankuvaan, mutta sai samalla laajentaa omaa näkemystään siitä. Koko prosessin ajan tekijät olivat tiiviissä yhteistyössä keskenään ja saivat siten toinen toisiltaan uusia näkemyksiä opinnäytetyön tekemiseen. Ajatusten vaihto oli näin helpompaa, kun toinen toimi samalla peilinä omille näkemyksille.

Loppuyhteenvetona opinnäytetyön tekijät voivat sanoa, että pääsivät omasta mielestään opinnäytetyöllään siihen, mihin halusivat. Toimintatutkimukselle tyyppillisesti asiat selkenivät työn edetessä ja työ muokkautui sen mukaan. Kaikkien opinnäytetyöhän osallistuneiden rooli oli tärkeä ja merkittävä opinnäytetyön etenemisen kannalta. Kehittämistyön prosessin tuloksena saatiin aikaiseksi varahenkilöstön esimiehelle perehdyttämisen toimintamalli osaamisen johtamisen välineeksi. Lisäksi saatiin myös toimintamalli kotiosastojen käytöstä osaamisen lisäämiseksi ja vahvistamiseksi varahenkilöstön työntekijöille.

8.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellisen toiminnan ydin on tutkimuksen eettisyys. Eettiseksi valinnaksi voidaan määritellä jo tutkijan tekemä kehittämisaiheen valinta. Tutkimuksen eettisen oikeutuksen lähtökohtana on aina hyödyllisyys. Tutkijan on myös pohdittava vaikutuksia siihen osallistuviin ja tutkimukseen osallistumisen tulee olla vapaaehtoista. Perusvaatimuksena on, ettei tutkimusaineistoa luoda tyhjästä tai väärinnetä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 176–177.) Hankkeen suun-

nitteluvaiheessa kannattaa huomioida käytäntöön soveltaminen ja juurruttaminen osaksi kehittämistyötä ja sisällyttää myös seuranta osaksi sitä (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 127).

Tämän opinnäytetyön tekijät näkivät opinnäytetyön hyödyllisenä, koska tarve on lähtenyt varahenkilöstön työntekijöiden tarpeesta. Varahenkilöstön esimies eli toinen opinnäytetyön tekijöistä oli puhunut kehittämistyöstä osastokokouksissa jo etukäteen ja työntekijät olivat itse tuoneet esille innokkuutensa osallistua perehdyttämisen toimintamallin kehittämiseen. PKSSK:n henkilöstöpäällikkö Jouko Kantola antoi opinnäytetyön tekijöille luvan tehdä kyseisestä aiheesta opinnäytetyö.

Learning cafe-menetelmään osallistuneet henkilöt tuottivat ainutlaatuista tietoa oman kokemuksensa ja näkemyksensä kautta. Luotettavuutta lisäsi se, että työntekijät ovat töissä PKSSK:n palveluksessa. He toimivat eri yksiköissä ja tuottivat siten luotettavaa tietoa. Learning cafen jokaisessa pöydässä oli oma teema ja pöydän isäntä tai emäntä kirjoitti keskustelun pohjalta asioita ylös. Asiat olivat keskustelun aikana koko ajan nähtävissä, joten sillä varmistettiin, että asia oli oikein ymmärretty isännän tai emännän taholta. Seuraava ryhmä näki myös edelliset kirjoitukset ja he pääsivät kommentoimaan niitä tai kehittämään uusia ajatuksia. Lisäksi pöytäkierroksen jälkeen asiat käytiin vielä yhdessä äänen läpi, jolloin asioita pystyi vielä korjaamaan tai selventämään. Myös hoitotyön johtoryhmän tuottama linjaus tuotti luotettavaa tietoa eli myös esimiehen asema otettiin huomioon.

Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Kehittämistoiminnassa syntyvän tiedon on oltava todenmukaista, ja sen tulee olla myös hyödyllistä. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tutkimusta, sillä sille on asetettu tietyt normit ja arvot, joihin sen tulee pyrkiä. Luotettavuuden keskeisiä käsitteitä ovat reliabiliteetti ja validiteetti. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Hyödylliseen tietoon pyrittiin tässä opinnäytetyössä siten, että toteuttamiseen valitut henkilöt ovat kohdeorganisaatiossa eli PKSSK:n palveluksessa ja ovat siten päteviä tuottamaan luotettavaa tietoa.

Tässä opinnäytetyössä on kuvattu sen eteneminen vaihe vaiheeltaan tarkasti. Tulokset on esitelty rehellisesti. Kehenkään yksittäiseen henkilöön ei ole viitattu työn raportoinnissa eikä yksittäistä henkilöä voida näin ollen tunnistaa. Opinnäytetyön tekijöiden rooli oli toimia tässä opinnäytetyössä sen tekijöinä. Varahenkilöstön esimies toimi lisäksi tämän opinnäytetyön asiantuntijana. Toinen opinnäytetyön tekijä pystyi ulkopuolisempaan henkilönä arvioimaan, että varahenkilöstön esimies ei sorru tekemään päätelmiä pelkästään omasta näkökulmastaan. Koko prosessin ajan tekijät kirjoittivat muistiin opinnäytetyöhön liittyviä asioita. Näin varmistettiin se, että muistiinpanoista pystyi jälkikäteen tarkastamaan, mitä missäkin vaiheessa oli tehty ja pohdittu. Learning Cafesta saadut muistiinpanot pöytäkeskusteluista tuhoataan asianmukaisesti työn valmistuttua.

8.4 Jatkokehittämishaasteet

Tämä opinnäytetyö selvitti, millaisilla resursseilla perehdyttäminen voidaan järjestää. Lisäksi selvisi, millaista on hyvä perehdyttäminen PKSSK:n varahenkilöstön kokemana ja miten kotiosastopäiviä voidaan hyödyntää osaamisen kehittämiseen. Tällaisenaan toimintamalli ei ole siirrettävissä toiseen organisaatioon, koska jokaisen organisaation on itse määriteltävä resurssit perehdyttämiseen oman taloudellisen ja toiminnallisen tilanteen mukaan. Tämän opinnäytetyön kehittämisprosessia voidaan kuitenkin hyödyntää muissakin organisaatioissa.

Jatkokehittämishaasteena opinnäytetyön tekijät näkevät oman organisaation varahenkilöstön tilanteen arvioimisen ja perehdyttämisen toimintamallin jatkokehittämisen sen mukaan. Työhyvinvointikyselyn, kehityskeskusteluiden ja perehdyttämisen toimintamallin arvioinnin avulla saadaan tietoa, onko toimintamalli ollut toimiva. Jatkossa voisi myös tehdä kyselyn yksikön esimiehille perehdyttämisen toimintamallin kokemuksista. Kehittämisshaasteena opinnäytetyön tekijät näkevät myös sen, miten perehdyttämisen toimintamalli jalkautetaan uudessa Pohjois-Karjalan toimintamallissa Siun Sotessa. Siun Sote yhdistää 14 kunnan sosiaali- ja terveystalot sekä erikoissairaanhoidon saman katon alle.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakkoivaa työsuojelua. Helsinki: TTK
- Ala-Fossi, M. & Heininen, E. 2003. Sijaisuus ja sisäisen työhön perehdyttäminen sairaanhoitajien näkökulmasta. Lääketieteellinen tiedekunta. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Andersson, A.-M. 2012. Työtyytyväisyyden ja motivaation tukeminen varahenkilöstössä – mentorointi perehdyttämisen tukena. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan keittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto.
- Flinkmann, M., Leino-Kilpi, H. & Salanterä, S. 2014. Työyhteisöjen keinot pitää nuoret sairaanhoitajat työpaikassa ja ammatissa. Teoksessa Ranta, I. & Tilnader, E. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell Oy. 45–60.
- Hahtela, N. & Mäkipää, S. 2011. Asiantuntijuuden kehittäminen. Teoksessa Ranta, I. (toim.) Sairaanhoitaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Helsinki: Edita Prima Oy. 162–169.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Heikkinen, H. L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura. Helsinki: Kansanvalistusseura. 16–38.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hildén, R. 2002. Ammatillinen osaaminen hoitotyössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa – neljän kunnan esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1382. Väitöskirja.
- Innokylä.fi. 2014. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539> 15.3.2016.
- Jaatinen, P.T., Saxen, U. & Aho, P. 2007. Osa terveyskeskuslääkäreistä kokee osaamisensa riittämättömäksi. Suomen Lääkärilehti 62 (35), 3071–3074.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: TTK.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kansanen, A. 2002. Neuvottelu- ja kokoustaito. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kettunen, S. 2009 Onnistu projektissa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Terveystieteiden- ja talouden laitos. Kuopion yliopiston julkaisu E. Yhteiskuntatieteet 158. Väitöskirja.
- Kjelin, E. & Kuusisto P.-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Oyj.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahti, T. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. (toim.) Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 68–102.
- Laitinen-Pesola, J. 2011. Tuottavuus sairaanhoitajan työssä. Teoksessa Ranta, I. (toim.) Sairaanhoitaja asiantuntijana. Hoitotyön vuosikirja 2011. Helsinki: Edita Prima Oy. 139–159.
- Lammintakanen, J. 2011. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, s. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy. 237-258.
- Lindfors, K. & Junntila, K. 2014. The effectiveness of orientation programs on professional competence and organizational commitment of newly graduated nurses in specialized health care: a systematic review protocol. Database of Systematic Reviews & Implementation Reports 12 (5), 2-14.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Niemi-Murola, L. 2013. Pedagogiikkaa perehdytykseen – tarvitaanko sitä. Suomen Lääkärilehti 46 (41) 2990–2991.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro Oy.
- Pajula, M.-L. 2013. Osaamisen johtaminen terveysosastoissa. Esimiesasemassa olevat sosiaalityöntekijät osaamisen johtamisen määrittelijöinä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Lisensiaattitutkimus.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Peltokoski, J. 2004. Perehdyttäminen hoitotyön johtamisen osana: osastonhoitajien näkemyksiä perehdyttämisestä ”yhdessä sairaanhoitopiirissä”. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Peltokoski, J. 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings. Views of newly hired nurses and physicians. Faculty of Health Sciences. University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 348.
- Peltokoski, J. & Perttunen, J. 2006. Verkkopohjainen portaali sairaanhoitajan perehdyttämisen menetelmänä. Teoksessa Miettinen, M., Hopia, H., Koponen, L. & Wilskman, K. (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Helsinki: Edita Prima Oy. 131–140.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2012. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (PKSSK) työhyvinvointikysely 2012.
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2013. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (PKSSK:n) strategia 2014–2018 (2030).

- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2015. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän (PKSSK) ylihoitajakokousmuistio 5/2015. 1.4.2015.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/> 3.8.2016.
- Saastamoinen, P. 2005. Sairaanhoitajan perehtyminen anestesiaosastolla. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Salonen, A. 2004. Mentorointi ja sairaanhoitajan ammatillinen pätevyys. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2002). Valtioneuvoston periaatepäätös terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön esitteitä 2002:6. Helsinki: STM.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2008). Sosiaalialan kehittämishanke 2003–2007. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:6. Helsinki: STM.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2008). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki: STM.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2012). Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012–2015. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2012:1. Helsinki: STM.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto. Acta Wasaensia No 109. Väitöskirja.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Esimerkki learning cafe -aineiston analysista

Perehdyttämisen resurssointi:

Pelkistetty ilmaus:

"Perehdytettävä olisi osan aikaa kotiosastolla ja osan varahenkilöstön työntekijän mukana."

"Olisi kokonainen työpäivä perehdyttämisen alussa."

"Ensimmäinen päivä voisi perehdytyksestä olla lyhyempi, koska on paljon asiaa yhdelle päivälle."

"Perehdytettävä ensimmäisenä päivänä osan ajasta esimiehen kanssa ja lopun työvuorosta kotiosastolla perehtymässä."

"Esimies mahdollistaa työvuorosunnittelussa perehdyttämisen."

"Saisi olla ylimääräisenä työntekijänä perehdyttämisen ajan."

"Jos voisi olla kaksi päivää kotiosastolla ja kolme päivää kiertämässä toisen varahenkilöstön työntekijän kanssa."

"Järjestetään aikaa koulutuksiin."

Alaluokka:

Ajan käyttö perehdyttämisessä

Työntekijä ei työvoimana perehdytyksen aikana

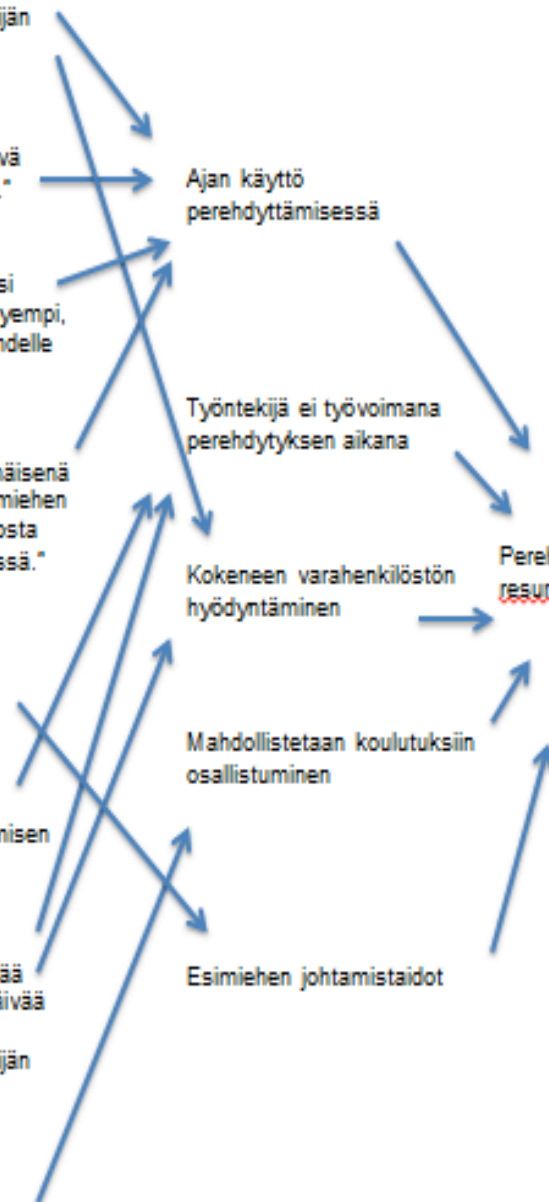
Kokeneen varahenkilöstön hyödyntäminen

Mahdollistetaan koulutuksiin osallistuminen

Esimiehen johtamistaidot

Yläluokka:

Perehdyttämisen resurssointi



Opinnäytetyön prosessikuvaus

Kuviossa oleva nuoli alaspäin (oikealla) kuvaa prosessin aikana tapahtunutta jatkuvaa arviointia.

