

Perehdyttäminen osana
henkilöstövoimavarojen
kehittämistä terveysasemalla

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Jenni Salminen
Katja Ojala

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala

OJALA, KATJA
SALMINEN, JENNI: Perehdyttäminen osana henkilöstövoimavarojen
kehittämistä terveyskeskuksessa

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen YAMK opinnäytetyö,

75 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Terveydenhuollon toimintaympäristöt elävät jatkuvien muutosten keskellä. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen, digitalisaatio, globalisaatio sekä valmisteilla olevat sote- ja maakuntauudistus. Näiden muutosten keskellä organisaatioiden tulee edistää imagoaan työnantajana, jotta he pystyvät kilpailemaan ammattitaitoisista työntekijöistä ja näin ollen takaamaan laadukkaan hoidon. Yksi organisaation imagoon ja hoidon laatuun vaikuttavista tekijöistä on organisaation perehdytysprosessi.

Tämän työelämälähtöisen kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda henkilöstövoimavaroja lisäävä perehdytysmalli sekä perehdytysmallia tukeva sähköisen perehdytyskansion runko. Kehittämishanke tehtiin Attendo Terveyspalvelut Oy:lle ja kohdeorganisaationa oli Kouvolan terveysaseman vastaanotto. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää henkilöstövoimavaroja johdonmukaisesti etenevän, selkeän perehdyttämismallin avulla.

Perehdyttäminen tulisi nähdä moniulotteisena, yksilölliset tavoitteet ja lähtökohdat huomioivana prosessina. Osaamisen varmistamisen lisäksi, perehdyttäminen tulee nähdä myös osana henkilöstövoimavarojen kehittämistä. Onnistuneella perehdytysprosessilla tähdätään uuden työntekijän sitoutumiseen, motivoitumiseen ja työtyytyväisyyteen. Vaikka perehdytysprosessi näyttäytyy aluksi organisaatiolle kuluna, maksaa se itsensä takaisin, sillä motivoitunut ja sitoutunut työntekijä työskentelee tuottavammin.

Kehittämishankkeen metodologinen lähestymistapa oli toimintatutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin hoitohenkilökunnalle tehdyn kyselyn ja aivoriihi-työskentelyn avulla. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi henkilöstövoimavaroja tukeva perehdytysmalli työntekijöiden käyttöön sekä runko sähköiselle perehdytyskansiolle.

Asiasanat: Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, henkilöstövoimavarat, hiljainen tieto, psykologinen sopimus, perehdytysmalli

Lahti University of Applied Sciences
Master`s degree Programme in Social and Health care

OJALA, KATJA

SALMINEN, JENNI: Orientation as a part of development of human resources at Health Center

Master`s Thesis in Social and Health care development and Management
75 pages, 10 pages of appendices

Spring 2018

ABSTRACT

The operational environments of health care face constant changes. These changes are for example population aging, digitalisation, globalization and "regional government, health and social services reform" which is in course of preparation. In the middle of these changes organizations shall work for their company image as an employer. In that way, they will be able to compete for competent employees and therefore guarantee quality care. One thing, which has an influence on company image and quality care, is orientation process.

The aim of this working life oriented development project is to create a orientation model, which increases human resources. Another aim is to develop a frame of electrical orientation file, which supports the orientation model. The development project was made for Attendo Health services ltd, and a target as an organization was health centre reception in Kouvola. Additionally the aim of this development project was to develop human resources with consistently proceeding, clear orientation model.

Orientation shall be seen as multidimensional process, which pays attention to individual goals and starting points. Besides ensuring know-how, orientation shall be seen as a part of developing of human resources. A successful orientation process aims to commitment, motivation and job satisfaction of a new employee. Although orientation can first be seen as a cost for organization, it will pay back, because motivated and committed employee will work more productively.

The methodological approach of this development project was an action research. Research material was collected by a query to health care personnel and with help of brainstorming. Result of the development project was the orientation model which supports human resources for personnel`s use and a frame for electrical orientation file.

Key words: Orientation, orientation process, onboarding, human resources, silent information, psychological agreement, orientation model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	3
2.2	Kehittämishankkeen tausta	6
2.3	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus	7
3	PEREHDYTTÄMINEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMISEN TUKENA	8
3.1	Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja johtaminen	8
3.2	Perehdytyksen vastuut ja lait	11
3.3	Onnistunut perehdytysprosessi	12
3.4	Perehdytyksen vaikutus psykologiseen sopimukseen ja organisaatio sitoutumiseen	16
3.5	Hiljaisen tiedon siirtyminen osana perehdytysprosessia	18
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	21
4.1	Hankkeen eteneminen, lähestymistapana toimintatutkimus	21
4.2	Kysely tiedonhankintamenetelmänä	26
4.3	Kyselyn aineistoon käytettävä mittari ja analyysi	29
4.4	Aivoriihityöskentely	30
4.5	Aivoriihityöskentelyn tuloksiin käytettävä analyysi	31
5	TIEDONHANKINNASTA SAADUT TULOKSET	33
5.1	Kyselystä saadut tulokset tikkataulumallin mukaisesti	33
5.2	Kyselyn tulokset osa-alueittain	34
5.3	Avoimien kysymyksien tulokset	41
5.4	Aivoriihityöskentelystä muodostunut aineisto	42
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	49
6.1	Henkilöstövoimavaroja lisäävä perehdytysmalli	49
6.2	Runko sähköiselle perehdytyskansiolle	53
7	POHDINTA	56
7.1	Kehittämishankkeen johtopäätökset	56
7.2	Kehittämishankkeen prosessin arviointi	61
7.3	Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys	63
7.4	Jatkokehittämissuhteet	66

LÄHTEET	67
LIITTEET	75

- Liite 1. Saatekirje ja kyselylomake
- Liite 2. Runko sähköiselle perehdytyskansiolle
- Liite 3. Yhteiset pelisäännöt Kouvolan terveysaseman vastaanotolle
- Liite 4. Perehdytysmalli ja Check-lista

KUVIOT

- Kuvio 1. Ammatillisen osaamisen kehittämisen prosessi
- Kuvio 2. Perehdytyksen eri tasot
- Kuvio 3. Psykologinen sopimuksen vaikutus työntekijän tehokkuuteen ja sitouttamiseen
- Kuvio 4. Kehittämishankkeen aikataulu
- Kuvio 5. Kehittämishankkeen eteneminen
- Kuvio 6. Kyselyn tulokset keskiarvoina osa-alueittain tikkataulun muodossa
- Kuvio 7. Organisaation osa-alueen vastauksien keskiarvot
- Kuvio 8. Työhallinnan osa-alueen vastauksien keskiarvot
- Kuvio 9. Esimiehen tuen osa-alueen vastauksien keskiarvot
- Kuvio 10. Työyhteisön osa-alueen vastauksien keskiarvot
- Kuvio 11. Osaamisen osa-alueen vastauksien keskiarvot
- Kuvio 12. Perehdyttämisen osa-alueen vastauksien keskiarvot
- Kuvio 13. Perehdyttämismalli: ”Olet arvokas omana itsenäsi” Kouvolan terveysaseman vastaanotolle
- Kuvio 14. Kouvolan terveysaseman vastaanoton toiminnot

1 JOHDANTO

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän raportin mukaan sosiaali- ja terveyspalveluissa vuonna 2011 työskenteli 400 000 työntekijää, joista yli 50 vuotiaita oli 37%. Vuoteen 2025 ennustetaan sosiaali- ja terveysalalle jopa työvoimavajetta. Työvoiman riittävyyteen tulevat tulevaisuudessa vaikuttamaan henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen. (Koponen 2015, 3, 19-21.) Suunnitteilla oleva Sote-uudistus on iso sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteita koskeva muutos, jonka kulmakivenä toimivat alalla työskentelevät ihmiset. Sote-uudistukseen tulee varautua toimenpiteillä, joilla varmistetaan henkilökunnan saatavuus, sitoutuminen ja osaaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016.) Nämä jatkuvat muutokset työelämässä lisäävät myös perehdytyksen vaatimuksia. Jotta muutoksiin voidaan ennalta varautua, tulee perehdyttämisprosessia jatkuvasti ylläpitää ja kehittää, vaikka työntekijöiden vaihtuvuus olisikin sillä hetkellä vähäistä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työhön perehdyttäminen on jokaisen työntekijän oikeus, mutta se on myös tekijä, jolla voidaan vaikuttaa organisaation henkilöstövoimavaroihin. Henkilöstövoimavaroilla tarkoitetaan organisaation henkilöstön ominaisuuksia, kuten henkilöstörakennetta, sekä tieto- ja taitotasoa. Henkilöstövoimavaroihin kuuluvat myös asenteet työtä ja elämää kohtaan, kehityskyky, sitoutuneisuus, työtyytyväisyys, yhteistyökyvykkyys ja tuottavuus. (Kauhanen 2010, 25.) Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien osaaminen, työkyky ja motivaatio ovat palvelujen toimivuuden kannalta keskeisiä asioita. Kokemus hyvästä työpaikasta vaikuttaa työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Henkilöstön perehdyttämisellä autetaan uutta työntekijää tuntemaan työnsä ja työyhteisön jäsenet. Työntekijä oppii työn tavat ja siihen liittyvät odotukset ja tavoitteet. Hyvä perehdytysprosessi vaikuttaa myös työntekijän osaamiseen ja työn laatuun. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 45-48.)

Henkilöstövoimavaroja tukeva ja kehittävä perehdytysprosessi tulee olla hyvin ohjeistettu ja vastuut määritelty tarkasti. Prosessin tulee olla kokonaisvaltainen ja siinä tulee hyödyntää kokeneiden työntekijöiden ja uuden

työntekijän osaamista ja kokemusta. Perehdytysprosessin onnistumista pitää myös seurata koko sen toteutumisen ajan. (Pahkin & Lindström 2016, 9.)

Toteutamme kehittämishankkeen Kouvolan terveysaseman vastaanotolle, jonka palveluista vastaa yksityinen palveluntarjoaja Attendo Terveyspalvelut Oy. Kouvolan kaupungilla on työntekijöille yleinen perehdytysmalli, jota on kohdeyksikössä käytetty yhdessä Attendon yleisen perehdytysohjelman kanssa. Omaa perehdytysmallia Kouvolan terveysasemalla ei ole. Kehittämishankkeessa luomme henkilöstövoimavaroja lisäävän perehdytysmallin Kouvolan terveysaseman henkilökunnalle. Lisäksi suunnittelemme kohdeyksikköön rungon sähköiselle perehdytyskansiolle, joka toimii sisällysluettelona, kun sähköistä perehdytyskansiota lähdetään teknisesti toteuttamaan.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Attendo Terveyspalvelut Oy ja kohdeyksikkönä toimii Kouvolan kaupungin terveysaseman avovastaanotto. Kouvolan kaupunki ulkoisti vastaanoton palvelut Attendo Terveyspalvelut Oy:lle vuonna 2007. Terveysaseman väestöpohjana on noin 33 000 asukasta. (Kouvolan kaupunki 2017a, Attendo 2017a.)

Kouvola sijaitsee Etelä-Suomen läänissä, Kaakkois-Suomessa, Pohjois-Kymenlaaksossa. Kouvolan asukasluku on yli 85 000 asukasta (Kouvolan kaupunki 2017b). Väestöennuste ikäryhmittäin vuosien 2016–2040 aikana näyttää selkeästi sen, että 0–3-vuotiaiden asukkaiden määrä on laskussa, kuten myös 25–44-vuotiaiden. Selkeästi nousussa on yli 75-vuotiaiden määrä asukkaista. (Kouvola kaupunki 2017c.)

Hoitohenkilökuntaa terveysasemalla on tällä hetkellä 17. Terveysasemalla työskentelee 13 sairaanhoitajaa/terveydenhoitajaa, yksi lähihoitaja ja kaksi terveyskeskusavustajaa sekä yksi vastaava hoitaja. Hoitohenkilökunnan työnkuvaan kuuluvat hoitajien vastaanottotoiminta, akuuttivastaanotto ja ajanvaraus. Suuren osan työstä muodostaa hoidontarpeen arviointi puhelimitse tai toimistossa. Lääkäreitä terveysasemalla työskentelee keskimäärin 10.

Attendo vastaa Suomessa yli 30 terveysaseman toiminnasta. Attendo panostaa kaikessa toiminnassaan laatuun. Terveysasemalla laadun määrittelee palveluiden saatavuus, henkilökunnan pätevyys ja suhde potilaisiin. (Attendo 2017b.) Attendon strategisena tavoitteena on tulla Euroopan suurimmaksi yksityiseksi hoivapalveluyritykseksi vuoteen 2025 mennessä (Attendo 2017c).

Attendon visio ja arvot ohjaavat kaikkea sen toimintaa. Ei ainoastaan sitä, miten potilaat kohdataan, vaan myös sitä miten kaikki asiakkaat ja Attendon sisällä työskentelevät kohtaavat toisensa. Attendo pyrkii arvoja nou-

dattamalla toteuttamaan visiota, joka on: ”Vahvistamassa ihmistä.” Visiolla tarkoitetaan, että ihmisellä on kokemus osallistamisesta ja kuuntelemisesta. Ihmiset kohdataan lämpimästi ja kunnioittavasti ja heitä kannustetaan itsenäisyyteen. Ihmisen tulee tuntea olonsa turvalliseksi ja elämänlaatunsa parantuneeksi. (Attendo 2017c.)

Attendon kolme arvoa ovat osaaminen, sitoutuminen ja välittäminen. Osaamisella tarkoitetaan kykyä ymmärtää ihmisten tarpeet ja toiveet. Työn tulokset ovat avoimesti esillä kaikille ja laadullinen työnteko ohjaa kaikkea toimintaa. Tavoitteena on tehdä asiat oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Osaamisessa myös yksityiskohdilla on merkitystä ja työ tehdään perusteellisesti. Ongelmat halutaan nähdä ratkaisuina uuden kehittämiselle. Sitoutuminen tarkoittaa, että Attendon työntekijät voivat olla ylpeitä tekemisestään ja attendolaisena olostaan. Sitoutumisen kannalta tärkeää on luotettavuus ja lupauksien pitäminen. Työntekijät pyrkivät aina ylittämään odotukset ja näin ollen hyvin tehty työ tuo tyydytystä myös työntekijälle itselleen. Välittämällä ihmisten olo saadaan turvalliseksi. Heitä autetaan ja motivoidaan itsensä hoitamiseen. Ihmisiä kuunnellaan ja toimintatavat muutetaan sopiviksi yksilölliset tarpeet huomioon ottaen. Työn tekeminen on tiimityötä ja työntekijät auttavat toinen toisiaan ja jakavat osaamistaan. (Attendo 2017c.)

Attendolle laatu on tapa toimia yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Laatu-työ perustuu huolelliseen suunnitteluun ja seurantaan. Käytössä on erilaisia tarkistuslistoja, joiden avulla varmistetaan, että suunnitellut asiat myös toteutuvat. Toiminnan laatua arvioidaan myös eri tavoin. Suunnitelmallisesti tehtävät sisäiset ja ulkoiset auditoinnit toimivat työkaluina jatkuvaan kehitystyöhön, riskien ennakoimiseen ja yhdessä oppimiseen. Attendo otti uuden laatuindeksijärjestelmän ”Hyvä työ näkyväksi” käyttöön tammi-kuussa 2016. Jokainen työntekijä osallistuu laatutyöhön ja työpaikoilla on nimetty myös omat laatukoordinaattorit. Laatutiimi vastaa laatutyön toiminnan toteutumisesta ja huolehtii koulutuksista ja tarkastuksista. (Attendo 2018.)

Attendon perehdytyksen ohjeiden mukaan perehdytyksestä vastaa aina esimies. Esimies voi tarpeen tullen, oman harkintansa mukaan, nimetä perehdytyksen osia kokeneelle työntekijälle. Jokainen toimiala laatii oman perehdytysrungon huomioiden eri ammattiryhmien tarpeet. Perehdytyksen runko toimii yksikön tarkastuslistana. Lopuksi perehdytyslomake päivätään ja esimies ja alainen allekirjoittavat sen. (Attendo intranet 2017.)

Henkilöstöhallinto vastaa yleisten perehdytyksen periaatteiden päivittämisestä, toimialajohtajat vastaavat toimialakohtaisesta perehdytysrungosta ja yksikköjen esimiehet yksikkökohtaisesta perehdytyksestä. Yleisen perehdytyksen periaatteet on jaettu kolmeen eri tasoon:

Yritys ja sidosryhmät

- Toimiala, lainsäädäntö, yritysorganisaatio
- Henkilöstöpolitiikka
- Toimintatavat
- Yrityksen visiot ja arvot

Yksikkö/osasto/tiimi/työyhteisö

- Työntekijät
- Työympäristö
- Sovellettava työehtosopimus

Työhön opastaminen

- Vastuut ja valtuudet
- Työn opastus ja siihen liittyvät laitteet ym.
- Yhteydet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin

Perehdytyksen onnistumista seurataan säännöllisesti toteutettavalla henkilöstötyytyväisyyskyselyllä. (Attendo intranet 2017.)

2.2 Kehittämishankkeen tausta

Tämä kehittämishanke on työelämälähtöinen ja hankkeella vastataan kohdeyksikön tarpeeseen. Kohdeyksikössä ei ole käytössä yksikkökohtaista perehdytysmallia, jonka mukaan perehdytys johdonmukaisesti etenisi. Perehdytyksen toteutusta ohjaavat tällä hetkellä Attendo terveystalvot oy:n yleiset perehdytyksen periaatteet, hajanaiset perehdytysoppaat ja erilaiset check-listat. Näin ollen perehdytys jää usein nopeaksi ja tekniseksi asioiden läpiviemiseksi. Perehdytystä ei voi kutsua yksilölliseksi ja henkilöstövoimavarat huomioivaksi prosessiksi. Lisäksi perehdyttäjät kokevat perehdytysprosessin toteuttamisen haasteelliseksi yhtenäisen perehdytysmallin puuttuessa. Hankkeessa lähestymme perehdytystä uudenaikaisesta, eli henkilöstövoimavarojen näkökulmasta.

Toinen perehdytykseen liittyvä haaste on kohdeyksikön käytössä olevat erilaiset perehdytyskansiot ja niiden hajanaisuus. Haasteellisuutta lisää se, että työntekijät työskentelevät Attendolle, mutta tuottavat palvelua Kouvolan kaupungille. Näin ollen heillä on käytössään sekä Attendon oma perehdytysopas, että Kouvolan kaupungin perehdytyskansio. Työntekijät noudattavat Attendon arvoja, strategiaa ja visiota, mutta etsivät toimintamalleja ja ohjeistuksia Kouvolan kaupungin perehdytyskansioista. Lisäksi työntekijät etsivät työsuhteeseen liittyviä asioita Attendon perehdytysoppaasta, mutta koska kohdeyksikkö sijaitsee Kouvolan kaupungin yhteisissä tiloissa, noudattavat he Kouvolan kaupungin perehdytyskansioista löytyviä paloturvallisuusohjeita. Kouvolan kaupungin perehdytyskansio löytyy sähköisessä muodossa, kun taas Attendon perehdytysopas on saatavilla vain perinteisenä paperiversiona. Paperista perehdytysoppaasta on erittäin hankalaa, ellei mahdotonta pitää ajan tasalla. Tiedonhaku on hajanaista ja etenkin uuden työntekijän on vaikea hahmottaa mitä tietoa hän hakee mistäkin ja mitä toimintaohjeita hänen kuuluu noudattaa.

Tämä kehittämishanke toteutetaan parityönä. Toinen hankkeen toteuttajista työskentelee kohdeyksikössä vastaavana hoitajana. Parityöskentelyn etuna on se, että toinen hankkeen toteuttajista ei ole sidoksissa kohdeyksikköön millään tavalla. Näin hän tarjoaa täysin ulkopuolisen näkemyksen

kohdeyksikön perehdytykseen sekä siihen liittyviin haasteisiin ja kehityskohteisiin.

2.3 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda kohdeyksikön käyttöön henkilöstövoimavaroja lisäävä perehdytysmalli. Lisäksi tavoitteena on tehdä runko toimivalle ja selkeälle, helposti muokattavissa olevalle sähköiselle perehdytyskansiolle.

Hankkeen tarkoituksena on kehittää kohdeyksikön henkilöstövoimavaroja ja tehdä perehdyttämisestä läpinäkyvä prosessi, jonka etenemisen seuraaminen, arviointi sekä osaamisen varmistaminen helpottuvat. Laadukkaan perehdyttämisen ansiosta myös potilasturvallisuus paranee. Hyvin perehdytetty työntekijä voidaan nähdä organisaation henkilöstövoimavaroja lisäävänä tekijänä, sillä laadukkaalla perehdyttämisellä saadaan uusi työntekijä integroitua sujuvasti osaksi työyhteisöä. Laadukkaan perehdyttämisen avulla voidaan luoda toimiva ja vahva psykologinen sopimus työntekijän ja organisaation välille. Näin voidaan vaikuttaa siihen, että uusi työntekijä työskentelee sitoutuneesti ja motivoituneesti yhteisten tavoitteiden eteen. Laadukkaalla perehdyttämisellä mahdollistetaan myös aito vuorovaikutus ja hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin ihmiseltä toiselle.

Sähköisen perehdytyskansion rungon laatimisen tarkoituksena on helpottaa Attendo terveysterveystoimintatila Oy:n sähköisen perehdytyskansion toteuttamista. Toteutuessaan se vapauttaa perehdyttäjän aikaa ja energiaa muihin perehdyttämisen osa-alueisiin sekä helpottaa uuden työntekijän tiedon hakua. Kehittämishankkeen painopisteenä on henkilöstövoimavarat ja niiden kehittäminen.

3 PEREHDYTTÄMINEN HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN KEHITTÄMISEN TUKENA

3.1 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja johtaminen

Henkilöstövoimavaroja voidaan kutsua organisaation inhimilliseksi pääomaksi. Inhimillisellä eli aineettomalla pääomalla tarkoitetaan ihmiseen aineettomasti liittyvää kompetenssia, joka voi toiminnan kautta välittyä organisaation voimavaraksi. Henkilöstöpääoma on organisaation yksi tärkeä tuotannontekijä. (Kesti 2014, 10-12.) Henkilöstövoimavaroihin voidaan lukea yhteistyökyvykyys, motivaatio, osaaminen, sitoutuminen, työhyvinvointi, innovointikyky, yhteistyökyvykyys sekä asenteet työtä ja elämää kohtaan (Kauhanen 2010, 25; Vakkala 2012, 66). Henkilöstö on tärkein voimavara jonka avulla organisaatio toteuttaa toimintaansa (Kauhanen 2010, 16).

Manka ja Manka (2016, 52-53) käyttävät henkilöstövoimavaroista eli inhimillisestä pääomasta käsitettä työhyvinvointipääoma. He jakavat työhyvinvointipääoman kolmeen eri osa-alueeseen. Osa-alueita ovat: yksilön inhimillinen pääoma, yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma sekä organisaation rakennepääoma. Yksilön inhimillinen pääoma pitää sisällään psykologisen pääoman ja muiden metataitojen lisäksi tiedot, taidot ja osaamisen sekä asenteet. Yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma muodostuvat työyhteisön sosiaalisesta tuesta sekä esimies-alaisuudesta. Organisaation rakennepääoma koostuu organisaatiokulttuurista, tieto- ja johtamisjärjestelmistä sekä panostuksesta kehittämiseen. Kaikki kolme osa-aluetta kasvattavat toimiessaan työhyvinvointipääomaa.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen, jolla vaikutetaan organisaation aineettomaan pääomaan, tulisi nähdä osana organisaation strategiatyötä. Huotarin (2009, 119, 137) väitöstutkimuksen mukaan strategisen osaamisen johtaminen jakautuu viiteen pääluokkaan, joista yksi on aineettoman pääoman johtaminen. Muita pääluokkia olivat strateginen johtaminen, strategisen osaamisen johtaminen, toiminnan johtaminen sekä tutkiminen. Vaikka tutkimuksessa aineettoman pääoman johtaminen oli eriytetty

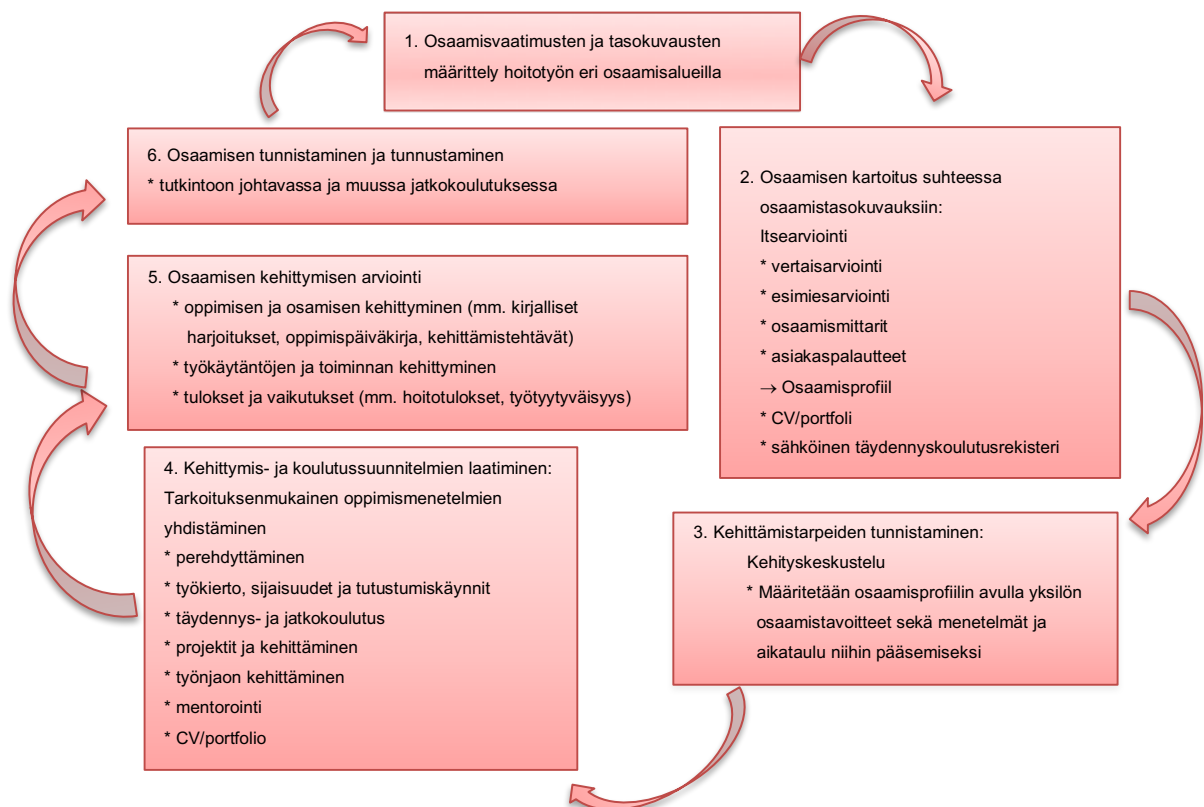
omaksi kokonaisuudekseen, voidaan se Huotarin mukaan nähdä kuitenkin osaamisen strategiseen johtamiseen liittyvänä kokonaisuutena. Toimies- saan aineettoman pääoman johtaminen mahdollistaa strategisen osaami- sen johtamisen. Huotarin tutkimuksen mukaan aineettoman pääoman joh- taminen muodostuu ihmisten johtamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta sekä yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa.

Jotta työntekijöiden kaikki tunnistamattomat voimavarat saadaan käyttöön, on johtajan tunnettava henkilöstövoimavarat, joilla palvelut järjestetään. Strategiatyön yhtenä tärkeänä osana on henkilöstövoimavarojen enna- kointi ja kehittäminen. Strategiatyössä määritellään työntekijöitä koskevat tavoitteet, turvataan työvoiman saatavuus, osaaminen, työhyvinvointi sekä työn tuloksellisuus. Henkilöstövoimavarojen arviointi edistää johtamisen tuloksellisuutta. (Kuntatyönantaja 2013, 5-6.) Tuottavuus ja tehokkuus ovat henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeimpiä mittareita (Bessler 2009, 15).

Kujanpää (2017, 152,154) tutki väitöskirjassaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvoinnin yhteyksiä. Joh- topäätöksenä oli, että henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvointi ovat vahvasti toisiinsa sidoksissa. Tuloksista ilmeni myös, että työyhteisö voi olla toimiva vain, jos esimiestyö, työnhallinta ja oikeudenmukainen joh- taminen ovat osana työhyvinvointia. Huotarin (2009, 174) väitöstutkimuk- sen tuloksissa tutkimukseen osallistuneet toivoivat henkilöstöstrategiaa, joka toisi tasapuolisuutta johtamiseen ja yhtenäistäisi ihmisten johtamisen käytäntöjä. Työntekijät toivoivat, että heitä johdettaisiin tasavertaisina yksi- löinä ja heidän jaksamisensa huomioitaisiin. Vakkalan (2012, 201-202) väitöstutkimuksen tulokset osoittavat, että kuntaorganisaatioissa on pai- nottunut rationaalinen ja perinteinen johtamisajattelu. Läsnaolevan ja vuo- rovaikutteisen johtajuuden merkitystä ei ole tiedostettu tai sitä ei ole onnis- tuttu rakentamaan. Työelämän kokonaisvaltaiset muutokset ovat kuitenkin nostaneet esiin tarpeen ihmisläheiselle ja vuorovaikutteiselle, henkilöstö- voimavarat huomioivalle johtamiselle. Muutostilanteissa esimiesten ja henkilöstön näkökulmasta merkittävimpiä henkilöstövoimavarajohtamisen

osa-alueita ovat: arvostus, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus, aito osallisuus, avoimuus ja läsnäolo.

Hietamäen (2013, 153) väitöskirjan tutkimustulokset osoittavat, että henkilöstön osaamisen kehittäminen on tärkeä osa henkilöstövoimavarojen johtamista ja vaikuttaa keskeisesti sekä työpaikan valintaan, että organisaatiositoutumiseen. Sosiaali- ja terveysministeriön hoitotyön jaosto on luonut prosessimallin hoitohenkilöstön osaamisen kehittämisen tueksi (kuvio 1). Mallin tavoitteena on ylläpitää, syventää ja kehittää hoitohenkilöstön osaamista. Lähtökohtana osaamisen kehittämiseen voi olla yhtä lailla työntekijän osaamisesta nousevat kehitystarpeet, kuin organisaation perustehävän tai muuttuvien tarpeiden lähtökohtakin. Osaamisen kehittämisen prosessimallin tavoitteena on myös yhtenäistää hoitohenkilöstön osaamisen kehittämistä ja varmistamista suunnitelmalliseksi ja yhtenäiseksi prosessiksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 14-15.)



KUVIO 1. Ammatillisen osaamisen kehittämisen prosessi (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 15)

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa haasteeksi saattaa muodostua eri sukupolvien erilaiset asenteet ja odotukset työtä kohtaan. Nuoremmilla sukupolvilla oli Hietamäen (2013, 131-132) tutkimuksen mukaan paljon odotuksia henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyen. Vastavalmistuneet kokivat työpaikkaa valitessaan ensi kohtaamisen lähijohtajan kanssa tärkeäksi, sillä sen perusteella he muodostivat kuvan koko organisaatiosta. He odottivat saavansa lähijohtajalta ja työtovereilta kannustusta ja tukea omaan ammatilliseen kasvuunsa. Vanhemman sukupolven edustajat odottivat työltä kilpailukykyistä palkkausta, vakituista työsuhdetta sekä työn tarjoamia haasteita.

Perehdyttäminen tulee nähdä tärkeänä osana henkilöstövoimavarojen kehittämistä. Perehdyttäminen on organisaatiolle myös mahdollisuus tarkastaa omaa toimintaansa kriittisesti. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen esteeksi saattaa muodostua organisaation kapeanäköisyys. Organisaatiossa saatetaan ajatella, että kustannusten pienentämisestä johtuen ei voida keskittyä henkilöstövoimavarojen kehittämiseen. Organisaatiossa ei siis aina osata nähdä henkilöstön kehittämistä kannattavana investointina vaan se nähdään pelkkänä kustannustekijänä. (Kesti 2014, 67.)

3.2 Perehdytyksen vastuut ja lait

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä turvata työntekijän työkykyä ja ennaltaehkäistä tapaturmia. Laisissa työnantaja velvoitetaan antamaan riittävää opetusta ja ohjausta työntekoon. Työnantajan on huolehdittava työntekijän riittävästä perehdytyksestä työhön, työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin ja niiden turvalliseen käyttöön. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§.)

Perehdytystä tulee antaa työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta ja sen tulee kattaa kaikki ammattiryhmät, myös esimiehet ja vuokratyöläiset. Perehdytys koskee myös vanhoja työntekijöitä, sillä muuttuvat ja uudet työtehtävät saattavat aiheuttaa henkistä kuormitusta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Koko henkilöstön perehdyttämiseen tulee panostaa aina, kun toimintatavat muuttuvat tai esiintyy häiriöitä, jotka vaikuttavat työntekoon

(Työturvallisuuskeskus 2011). Perehdyttäminen käsittää laajasti kaiken sen, mitä työntekijä tarvitsee oppiakseen tuntemaan työpaikan, sen tavat, ihmiset ja työhön liittyvät odotukset (Työturvallisuuskeskus 2017).

Työhön perehdyttämisen vastuu on aina esimiehellä, joka voi nimetä erikseen työhön opastajan. Perehdytykseen tulee varata riittävästi aikaa, jotta puutteellinen perehdyttäminen ei johda työn hallinnan ongelmiin tai vaaratilanteisiin. (Työturvallisuuskeskus 2011.) Työntekijän vastuulla on huolehtia omasta oppimisestaan. Vaikka työntekijöillä on taustalla sama koulutus ja perehdytys uuteen työhön, kartuttavat he kokemusta eri tavalla ja jäsensivät työnsä eri tavoin. (Juuti & Vuorela 2015, 68.) Ammattitaidon jatkuva ylläpito on jokaisen työntekijän oikeus ja velvollisuus. Esimies antaa perehdyttämällä keinot oman ammattitaidon kehittämiseksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 158-159.)

3.3 Onnistunut perehdytysprosessi

Perehdyttämisestä käytetään useita erilaisia englanninkielisiä termejä, kuten "orientation" ja "orientation process", mutta käsite "onboarding" on käsitteistä laajin. Sillä tarkoitetaan koko perehdyttämisprosessia, jonka avulla uusia työntekijöitä autetaan mukautumaan nopeasti ja helposti sosiaalisiin suhteisiin sekä työn vaatimuksiin. Mitä nopeammin työntekijät kokevat olonsa tervetulleeksi ja itsensä valmiiksi työtehtäväänsä, sitä nopeammin he pystyvät työskentelemään menestyksekkäästi yrityksen tavoitteiden eteen. (Bauer 2010, 1).

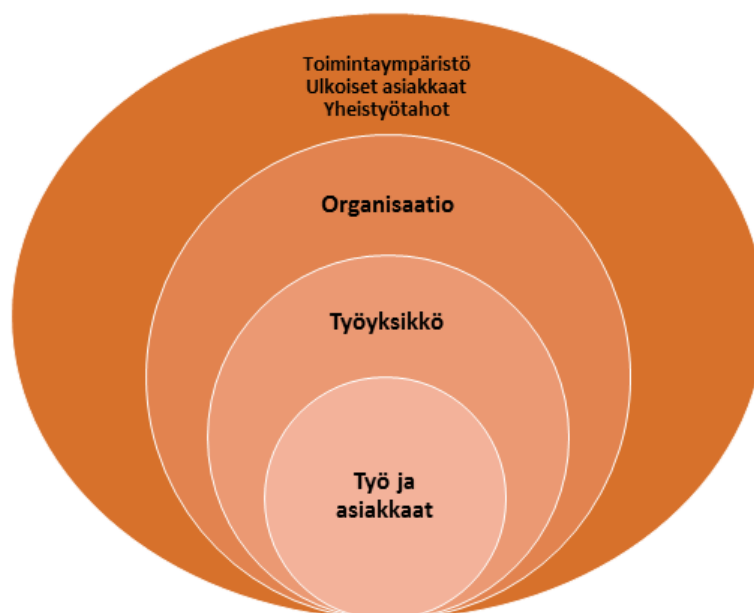
Salojärven (2009, 137) mukaan yrityksen menestyksen perustana on osaava henkilökunta. Osaaminen ja laatu säilyvät, kun henkilökunta on hyvin perehdytetty työhönsä. Perehdytys on aluksi osa rekrytointiprosessia ja myöhemmin sitä voidaan käyttää työntekijöiden osaamisen kehittämiseen. (Laaksonen & Ollila 2017, 223.) Perehdytys voidaankin nähdä jatkuvana prosessina, jonka tarkoituksena on helpottaa työtä ja kehittää henkilöstöä (Ahokas & Mäkeläinen 2013). Hyvällä perehdytyksellä voidaan luoda positiivinen kuva uudelle työntekijälle sekä työpaikasta että koko työyhteisöstä. Perusteellisen perehdytyksen ja työn opastuksen avulla työnteki-

jän oppiminen on tehokasta ja työn oppimiseen vaadittu aika lyhenee. Näin uusi työntekijä pystyy itsenäiseen työntekoon nopeammin, mikä näkyy organisaatiolle kustannusten säästöinä. (Repo, Ravanti & Pääkkönen 2015, 12; Laaksonen & Ollila 2017, 223-224.)

Onnistunut perehdytys on vuorovaikutteista ja siinä kohtaavat kokemus ja kokemattomuus. Perehdytys vaatii aktiivista otetta paitsi perehdyttäjältä, myös perehdytettävältä. Hyvälle perehdytykselle ominaista on, että se jatkuu vielä varsinaisen perehdytysjakson jälkeenkin. Yhteinen asioiden pohdittaminen auttaa myös hiljaisen tiedon siirtymisessä. (Kurtti 2012, 167.) Hyvin onnistunut perehdytys mahdollistaa luonnollisen suhteen syntymisen esimiehen, työntekijän ja työyhteisön välille. Onnistunut perehdytys luo hyvän perustan työntekijän työssä viihtymiselle ja työnilon kokemiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 63-64.)

Filinkmanin (2014, 94-95) tutkimuksen mukaan uuden työntekijän epävarmuus ja virheen tekemisen pelko ovat tekijöitä jotka voivat vaikuttaa mielenkiintoon työtä kohtaan ja saavat myös uuden työntekijän herkästi vaihtamaan alaa. Näihin tekijöihin voidaan hänen tutkimuksensa mukaan vaikuttaa hyvällä perehdytyksellä ja mentoroinnilla sekä liiallista kuormitusta vähentämällä. Uudelle työntekijälle tulee tarjota sosiaalista tukea, häntä tulee kuunnella ja hänelle tulee antaa palautetta. Lisäksi on huolehdittava siitä, että uusi työntekijä ymmärtää oman työnsä tarkoituksen sekä merkityksen koko organisaatiolle. Tämä lisää työntekijän motivaatiota ja työhön sitoutumista.

Perehdytys tulee aina suunnitella hyvin ja sen tulee sisältää erilaisia tasoja (kuvio 2). Oman työn ymmärtäminen vaatii tutustumista sekä työpaikan sisäisiin, että ulkoisiin asiakkaisiin ja yhteistyötahoihin. (Laaksonen & Ollila 2017, 224-225.)



KUVIO 2. Perehdytyksen eri tasot (Laaksonen & Ollila 2017, 225)

Perehdytysprosessissa tulee huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet perehdytykselle. Tutkimuksissa on osoitettu yhteys työntekijöiden perehdyttämisen ja työtyytyväisyyden, sitoutumisen, kustannussäästöjen ja jopa urasuunnitelmien välillä. Optimaalista perehdytysprosessin kestoa ei voida Peltokosken tutkimuksen mukaan vielä määritellä, mutta se tulisi nähdä dynaamisena prosessina johon vaikuttavat perehdytettävän yksilölliset tavoitteet ja osaamisen taso. (Peltokoski 2016, 38.) Perehdytys vaatii tukeen kirjallisen suunnitelman, joka sisältää perehdytyksen tavoitteet sekä suunnitelman sen seurannasta. Perehdyttäjän tulee aloittaa perehdytys aina selvittämällä itselleen ketä, mitä, miksi ja miten perehdytetään. Seuranta on tärkeää, jotta voidaan saavuttaa perehdytykselle asetetut tavoitteet. Esimies voi kartoittaa perehdytyksen etenemistä ja toteutumista esimerkiksi ennalta sovittujen seuranta-haastatteluiden avulla. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Teknolgiateollisuuden tietoalan väitöskirjassa (Ketola 2010, 161-162) tutkittiin kuinka yritysten perehdyttämismallit toteutuvat käytännössä. Johdopäätöksissä todettiin, että työntekijän perehdyttämisessä työryhmän rooli korostui erilaisina mentori- tai tutortoimintana. Esimiehen toiminnalla ja

motivaatiolla oli myös selkeä vaikutus työntekijän nopeaan perehtymiseen ja kotiutumiseen työpaikalle. Tutkimustulosten perusteella pystyttiin luomaan selkeä yhteneväinen perehdyttämisen malli. Mallissa nähtiin tärkeänä perehdyttämisen tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. Perehdyttämiselle täytyy tehdä selkeä perehdyttämistyön ja –vastuiden jako. Perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttavat toimiva vuorovaikutus työyhteisössä ja verkostoituminen. Kannustus ja tuki perehdytettävälle ja perehdyttämisen seuranta nähtiin tärkeinä.

Jotta perehdytys olisi henkilöstövoimavaroja tukevaa, tulisi se nähdä pidempi aikaisena prosessina, eikä vain nopeana teknisen tiedon läpikäymisenä. Kirjallinen perehdytyskansio ei riitä kattamaan koko perehdytysprosessia, vaan toimii muun perehdytyksen tukena ja työkaluna. Perehdytyskansioita tulisi kehittää ja pitää ajan tasalla, sillä suullisen perehdytyksen lisäksi kirjallisesta materiaalista on hyötyä. (Laaksonen & Ollila 2017, 224.) Honkaniemen ja Kaapolan (2013, 83, 86) Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin vastavalmistuneiden opettajien ja rehtoreiden kokemuksia perehdyttämisestä. Tutkielmasta nousi esiin, että yleisesti työtilat ja materiaalit esiteltiin hyvin. Myös perehdytyskansio esiteltiin, mutta tämä kuitenkin koettiin riittämättömäksi. Opettajat antoivat kriittistä palautetta siitä, että rehtori oli ulkoistanut perehdytyksen kolmannelle osapuolelle, eikä sitä valvottu mitenkään. Esimiehellä on velvollisuus valvoa perehdytyksen toteutumista ja ottaa vastuu sen kehittämisestä (Laaksonen & Ollila 2017, 226; Työturvallisuuslaki 738/2002, 14§). Myös oma aktiivisuus tiedon ja perehdytyksen saamisessa nousi esiin tuloksia tarkastellessa. "Vanha" työntekijä ei välttämättä tunnista uuden työntekijän tuen tarpeita. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista kokivat perehdytyksellä olleen tärkeä merkitys työssä jaksamiselle. Perehdytys koettiin merkittävänä varsinkin työuran alussa. Perehdytyksen koettiin myös helpottavan työhön sopeutumista. (Honkaniemi & Kaapola 2013, 87.)

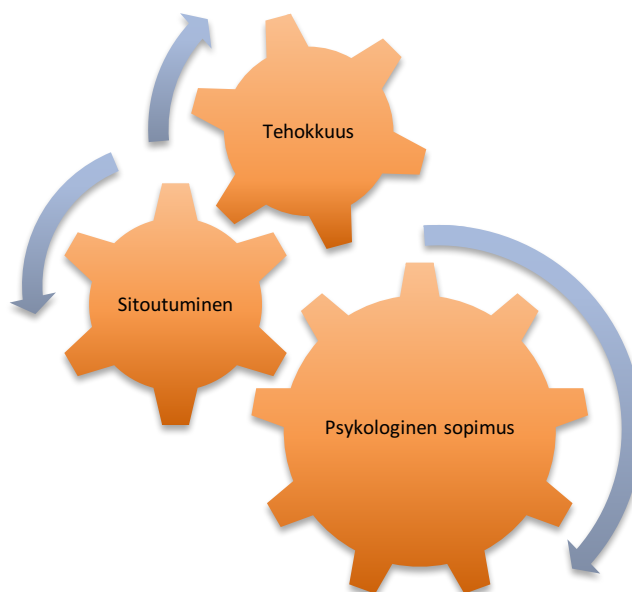
Johtaminen on keskeisessä asemassa perehdyttämisen onnistumisessa ja uuden työntekijän ideoiden kuulemisessa ja niiden hyödyntämisessä. Arjen kiire työpaikalla saattaa olla onnistuneen perehdytyksen esteenä. Kiiirteen keskellä innovoinnille, uuden oppimiselle ja kehittämiselle ei jää tar-

peeksi aikaa. Tutkielman mukaan organisaatioille haasteelliseksi osoittautui myös tasalaatuisen perehdytyksen onnistuminen yksilölliset tarpeet huomioiden. Osaamisen johtaminen nousi tässä keskeiseen asemaan. Esimiehen tulee tunnistaa ja tietää organisaationsa toimintatavat ja osaamistarpeet. Esimies näyttää esimerkkiä omalla toiminnallaan. Uuden työntekijän käsitykset organisaatiosta ja työpaikasta alkavat muodostua nopeasti ja tästä syystä perehdytyksellä on suuri merkitys myönteisen kuvan aikaan saamisessa. (Juntunen 2014, 64, 67-68.)

3.4 Perehdytyksen vaikutus psykologiseen sopimukseen ja organisaatio sitoutumiseen

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työnantajan ja yksilön välillä olevia uskomuksia ja odotuksia, jotka liittyvät heidän väliseensä vaihtosopimukseen. Psykologisen sopimuksen vaihtosopimuksella viitataan vastavuoroisuuteen, eli työntekijä uskoo, että työnantaja täyttää hänen odotuksiaan vastineena hänen työpanokseensa ja päinvastoin. Keskeinen psykologisen sopimuksen piirre on, että yksilö vapaaehtoisesti tekee asioita ja hyväksyy tiettyjä odotuksia ja lupauksia. Psykologinen sopimus on aina yksilöllinen ja samalla tulkinnan varainen. Työntekijä toteuttaa psykologista sopimusta niin kuin on sen itse ymmärtänyt. (Rosseau 1995, 9-11.)

Psykologisen sopimuksen näkökulmasta työntekijän luottamuksen ja sitouttamisen vahvistaminen terveydenhuollon jatkuvassa muutosprosessissa, vaatii esimieheltä monipuolisia johtamistaitoja (Hämäläinen, Tiirinki & Suhonen 2014, 187). Vahva psykologinen sopimus saa työntekijän tekemään työtään ahkerasti organisaation eteen. Se näkyy sitoutumisen kautta tehokkuutena joka vahvistaa edelleen psykologista sopimusta (kuvio 3). (Hanhela 2013, 19-20.)



KUVIO 3. Psykologinen sopimuksen vaikutus työntekijän tehokkuuteen ja sitouttamiseen (mukaellen Hanhela 2013, 19-20)

Hanhelan (2013, 72) Pro gradu -tutkielman kirjallisuuskatsauksen johtopäätöksissä todettiin, että psykologinen sopimus muodostuu organisaation ja työntekijän välillä toisiinsa kohdistuneista olettamuksista, odotuksista ja velvoitteista. Psykologinen sopimus on kirjoittamaton eli sitä ei voi konkreettisesti todentaa, eikä siihen voi vedota. Psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa heti rekrytointivaiheessa ja se vahvistuu ja selkenee prosessin edetessä. Motivointi lisää sekä työntekijän, että organisaation sitoutumista toisiinsa ja vahvistaa heidän välistä luottamustaan. Saaren (2014, 61) väitöskirjan tulokset osoittavat, että perinteinen psykologinen sopimus voi joutua haastetuksi sekä organisaation että työntekijän toiminnan kautta.

Vakkalan (2012, 184) väitöstutkimuksen mukaan psykologisten sopimusten eheydessä on usein puutteita ja esimiehen vaihtuessa uuden psykologisen sopimuksen muodostuminen vie aikaa. Avoimella vuorovaikutuksella, kannustamisella ja tuen tarjoamisella voidaan vaikuttaa eheän psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Esimiehen riittämätön läsnäolo on uhka eheälle psykologiselle sopimukselle. Tutkimuksen tuloksista ilmenee,

että etenkin muutostilanteissa psykologisissa sopimuksissa esiintyy rikko-
naisuutta. Vakkalan tutkimus osoittaa selkeän yhteyden esimiehen koke-
man muutoksen syvyydessä sekä psykologisen sopimuksen muodostumi-
sen mahdollisuudessa. Tutkimuksen mukaan psykologisen sopimuksen
muodostumisen, sekä sen eheyteen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämi-
nen, antavat lisää mahdollisuuksia löytää keinoja vahvempaan ihmisten
johtamiseen.

3.5 Hiljaisen tiedon siirtyminen osana perehdytysprosessia

Polanyi (1967, 4) loi käsitteen hiljainen tieto (tacit knowledge). Hänen aja-
tuksensa oli, että ihminen tietää paljon enemmän kuin hän osaa muille
kertoa. Polanyin teorian mukaan ihmisellä on kaksi tietoisuutta. Kohdetie-
toisuus, jonka tieto on tiedostettua eli eksplisiittistä tietoa sekä sivutietoi-
suus, jonka tieto on tiedostamatonta eli hiljaista tietoa. Hiljainen tieto ohjaa
kohdetietoisuuden tiedon käsittelyä. Näin ollen hiljainen tieto on osa koko
tietämisen prosessia. Polanyin mukaan ihminen liikkuu jatkuvasti näiden
kahden tietoisuuden välissä, sekoittaen niitä. Polanyi näkee, että hiljaista
tietoa on mahdollista jossain määrin kielen avulla siirtää. (Grant 2007, 175-
176).

Nonakan ja Takeuchin (1995, 8-12) mukaan hiljainen tieto pohjautuu yksi-
lön toimintaan ja kokemukseen, sekä yksilön omaksumiin ihanteisiin, ar-
voihin ja tunteisiin. Heidän näkemyksensä mukaan kaikki tieto on ensisijai-
sesti hiljaista tietoa, jolle on tyypillistä, että sitä on vaikea ilmaista ja tuoda
näkyväksi. Eksplisiittinen tieto eroaa hiljaisesta tiedosta sillä, että sitä voi
helposti prosessoida tietokoneella sekä siirtää elektronisesti eteenpäin.
Hankittua, subjektiivisuuteen ja intuitioon perustuvaa, hiljaista tietoa sen
sijaan on vaikea järjestelmällisesti prosessoida tai siirtää. Nonakan ja Ta-
keuchin mukaan eksplisiittinen tieto, jonka pystyy ilmaisemaan numeroin
ja sanoin, on vain jäävuoren huippu kaikesta ihmisen tiedosta. Tämän
vuoksi Nonaka ja Takeuchi näkevät, että tehokkain tapa oppia on koke-
muksen kautta oppiminen. Ihminen oppii paljon koko keholla, ei ainoas-
taan opettelemalla asioita mielensä avulla.

Heikkilän (2006, 277-278) tutkimuksen mukaan hiljainen tieto on olennainen osa työtä ja työssä oppimista. Objekttiivinen, tietäjänsä ulkopuolella oleva tieto, on osa työssä oppimista, mutta tämän lisäksi työssä oppimiseen liittyy myös hiljainen tieto. Kyse on tiedosta, joka kehittyy työtä tehdessä, osana vuorovaikutusta fyysisen ja sosiaalisen ympäristön kanssa.

Aisteihin, fyysisiin kokemuksiin, liiketaitoihin ja intuitioon sidottu hiljainen tieto on organisaation menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta tärkeää. Haasteena työnantajalle on se, kuinka työntekijöiden hiljaista tietoa pystytään hyödyntämään ja kuinka heidät saadaan jakamaan sitä. Tiedon jakaminen edellyttää avointa ja kannustavaa työilmapiiriä. Myös työntekijöiden motivointi edesauttaa sitoutumista yritykseen ja sitä kautta kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen. (Puusa & Eerikäinen 2011, 9-22.) Myös työntekijöiden osaamisen ja näkemysten arvostaminen sekä kunnioittaminen auttavat hiljaisen tiedon jakamista työntekijöiden kesken (Salonen 2017, 99).

Organisaation hiljaista tietoa tulee kehittää konkreettisiksi toimenpiteiksi. Kehittäminen voi kuitenkin olla haastavaa, koska kyseessä on aineeton pääoma. Onnistuessaan sen kehittäminen ja hyödyntäminen organisaation menestyksessä on sitäkin antoisampaa. Hiljainen tieto on mahdollista muuttaa tietoisien käsittelyn ja jakamisen kautta yhteisön voimavaraksi. Uutta oppimista syntyy, kun hiljaista tietoa käsitellään ja jalostetaan yhdessä. (Kesti 2013, 77; Pietiläinen & Kesti 2012, 176.)

Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lyhyen ajan sisällä on nostattanut organisaatioiden huolen korvaamattoman hiljaisen tiedon häviämisestä. Hiljaisen tiedon merkitys organisaatiossa on huomattu. Nopeasti muuttuva ja uusiutuva työympäristö on myös pakottanut yritykset hyödyntämään entistä paremmin paitsi työntekijöiden osaamisen ja tietotaidon, myös hiljaisen tiedon. (Virtainlahti 2011, 30.) Puusan & Eerikäisen (2011, 44-45, 49) mukaan valitettavan monissa organisaatioissa huomataan hiljaisen tiedon olemassaolo ja arvo vasta, kun se on jo poistunut organisaatiosta. Tulevaisuuden tietojohdamisen haasteina ovat yksilöiden ja organi-

saatioiden hiljaisen tiedon kerääminen, konkreettiseksi tekeminen ja sen jakaminen.

Hiljaisen tiedon siirtymisen keskeisenä välineenä voidaan pitää perehdyttämistä ja työnopastusta. Organisaatioon uutena työntekijänä tuleva henkilö saa osansa organisaation syvällisestä hiljaisesta tiedosta sosiaalisten suhteiden luomisen kautta. (Juuti & Vuorela 2015, 68-69.) Vapaamuotoiset keskustelut työnteon yhteydessä antavat otollisen mahdollisuuden hiljaisen tiedon siirtämiselle (Salonen 2017, 97). Hiljaisen tiedon siirtymistä voi vaikeuttaa alhainen vuorovaikutus työntekijöiden välillä. Heikkilä (2006, 275) nimeää tutkimuksessaan yhdeksi työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen haasteeksi erilaiset työympäristöt. Haasteelliseksi vuorovaikutuksen voi tehdä esimerkiksi fyysinen ympäristö jossa työtä tehdään tai työn itsenäinen luonne. Alhaisen vuorovaikutuksen haasteisiin voidaan vastata esimerkiksi luomalla tiimit/työparit uusien ja kokeneiden työntekijöiden kesken ja mahdollistaa tällä tavalla hiljaisen tiedon jakaminen. Tiivis vieriperehdytys on tilanne, jossa työntekijä pyrkii siirtämään myös hiljaisen tiedon uudelle työntekijälle. (Salonen 2017, 97.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Hankkeen eteneminen, lähestymistapana toimintatutkimus

Metodologiseksi lähestymistavaksi tähän hankkeeseen valitsimme toimintatutkimuksen. Toimintatutkimukselle on ominaista, että siinä pyritään ratkaisemaan käytännön toiminnassa havaittuja ongelmia ja kehitetään organisaation sisäisiä toimintatapoja. Toimintatutkimuksessa tutkijakehittäjä osallistuu itse kehittämistyöhön työyhteisön mukana. Toimintatutkimus on jatkuva prosessi, joka pitää sisällään suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. (Heikkinen 2015, 204-205; Kananen 2015, 68,77; Kananen 2014, 11-12.) Prosessi etenee spiraalimaisesti, jolloin eri vaiheet vuorottelevat ja etenevät syklimäisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 60-61). Spiraalimallin ensimmäinen kehä muodostaa vasta lähtökohdan itse kehittämiselle ja siksi prosessin läpi vieminen vaatiikin pitkäjänteisyyttä (Toikko & Rantanen, 2009, 67).

Toimintatutkimus voi lähteä liikkeelle tutkimuksen tehtävän määrittelystä, kun taas perinteinen tutkimus käynnistyy tutkimuskysymysten muotoilusta ja puhtaasta teoreettisesta intressistä. Toimintatutkimuksella ei tavoitella tietoa vain tietämisen vuoksi. Lähtökohta tiedon hakemiselle on toimintatapojen kehittäminen. Toimintatutkimukselle ominaista on reflektiivisyys. Reflektoidessaan ihminen etäännyy omasta toiminnastaan ja ajatuksistaan ja pyrkii näin ymmärtämään mitkä tekijät ohjaavat ihmisten toimintaa. Reflektion tarkoitus on toiminnan ymmärtäminen ja sitä kautta sen kehittäminen. (Heikkinen 2015, 209-211.)

Toimintatutkimus sopii lähestymistavaksi hankkeeseen koska haluamme osallistaa myös henkilökuntaa hankkeen edetessä. Kun työyhteisö saa olla aktiivisesti mukana uuden mallin kehittämistyössä, voi se helpottaa kehittämistyön tuotoksen käyttöönottoa (Ojasalo ym. 2009, 58). Samalla osallistumme itse aktiivisesti työyhteisön mukana kehittämistoimintaan. Toimintatutkimuksen spiraalimalli palvelee tätä hanketta hyvin, sillä käytämme erilaisia tiedonhankinta/kehittämismenetelmiä. Prosessin edetessä palaamme aina yhden osa-alueen jälkeen reflektointiin ennen kuin ete-

nemme taas spiraalin mukaisesti suunnittelun kautta seuraavalle kehälle. Kuviossa 4. on kuvattu kehittämishankkeen aikataulu tarkemmin.



KUVIO 4. Kehittämishankkeen aikataulu

Aiheen tähän kehittämishankkeeseen saimme Attendo terveystalvet Oy:ltä elokuussa 2017. Tehtävänantona oli toimivan sähköisen perehdytyskansion tekeminen Attendon käyttöön. Aihe oli mielenkiintoinen ja käytännönläheinen, mutta mielestämme hieman suppea kehittämishanketta ajatellen. Lähdimme laajentamaan ideaa, kuitenkin unohtamatta Attendon alkuperäistä toivetta. Tutustuimme aihealueen teoriaan ja tutkimuksiin,

sekä perehdyimme kohdeyksikköme, Attendo Terveyspalvelut Oy:n Kouvolan terveysaseman avovastaanoton perehdytyksen nykytilaan. Lopulliseksi kehittämishankkeen aiheeksi valikoitui perehdyttäminen osana henkilöstövoimavarojen kehittämistä. Pelkkä sähköinen perehdytyskansio ei olisi meidän mielestämme nostanut kohdeyksikön perehdyttämisen tasoa riittävästi, sillä henkilökunta kaipasi jotain konkreettista runkoa nimenomaan perehdyttämisen toteuttamiseen. Rajasimme hankkeen tutkimusosion koskemaan vain hoitohenkilökuntaa, koska lääkäreiden perehdytys etenee eri kaavan mukaisesti. Vastaava lääkäri tai ylilääkäri huolehtii lääkäreiden perehdyttämisestä.

Aiheen valinnan jälkeen aloitimme toteutuksen tarkemman suunnittelun perehtymällä erilaisiin metodologisiin lähestymistapoihin ja kehittämistyön menetelmiin, sekä valitsemalla meitä parhaiten palvelevat menetelmät. Heti alusta asti oli selvää, että haluamme osallistaa kohdeyksikön henkilökuntaa ja tuoda heidän näkemyksensä esiin, koska hankkeen oli tarkoitus palvella heidän tarvettaan. Hankkeemme eteni teoriapohjan ja kehittämishankesuunnitelman kirjoittamiseen.

Osana työhyvinvoinnin kurssia suunnittelimme kyselyn tätä kehittämishanketta ajatellen. Kysely tehtiin niin, että se palveli sekä työhyvinvoinnin johtamisen kurssia, että tätä kehittämishanketta. Hankesuunnitelman teoriaosuuden kirjoittamisen ja kohdeyksikön perehdytyksen nykytilan kartoituksen jälkeen, kyselyn tekeminen oli luonnollinen osa prosessia. Toimitimme kyselyn kommentoitavaksi työelämän ohjaajallemme ja saimme häneltä kyselyä koskevaa palautetta. Huomioimme palautteen ja teimme kyselyyn joitain ehdotettuja korjauksia.

Suunnitelmaseminaarin pidimme 29.11.2017, jossa suunnitelmamme hyväksyttiin. Tämän jälkeen saimme tutkimusluvan kehittämishankeeseen. Joulukuussa suunnitelmaseminaarin jälkeen toteutimme kyselyn (liite 1) kohdeyksikön hoitohenkilökunnalle. Henkilökuntaan kuului 16 työntekijää. Vastausaika kyselyyn oli yksi viikko. Kysely oli mahdollista täyttää sähköisesti tai käsin paperilomakkeelle. Sähköinen kyselylomake toimitettiin henkilökunnalle sähköpostitse. Sähköiset lomakkeet tulostettiin ja palau-

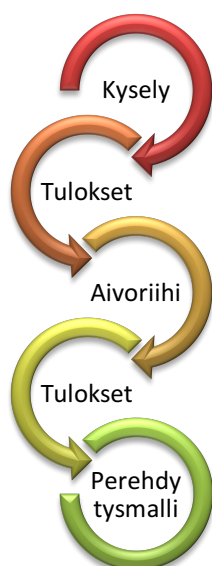
tettiin erilliseen palautuslaatikkoon. Kohdeyksikön esimies motivoi henkilökuntaa vastaamaan kyselyyn kannustamalla heitä ja muistuttamalla vastaamisen tärkeydestä. Hän korosti henkilökunnan mahdollisuutta päästä vaikuttamaan perehdytyksen kehittämiseen. Kyselyyn vastasi kohdeyksikön 16 työntekijästä yhteensä 15 työntekijää. Yksi henkilö jätti vastaamatta, koska hän oli lomalla, kun kysely järjestettiin.

Vastausajan päätyttyä analysoimme kyselyn tulokset. Halusimme esittää tulokset työhyvinvoinnin professorin Mankan kehittämän tikkataulumallin mukaisesti, sillä siitä oli työyhteisönkin helppo heti hahmottaa eri osa-alueiden väliset suhteet ja poikkeamat. Mankan luoma tikkataulumalli on hänen kehittämä työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa kartoittava kysely, jonka tulokset esitetään visuaalisesti tikkataulun muodossa. Tämän lisäksi esitimme tulokset myös yksityiskohtaisemmin. Vertasimme kyselystä saatuja tuloksia teoriapohjaan ja teimme näistä johtopäätöksiä. Nämä johtopäätökset muodostivat rungon aivoriihityöskentelylle. Teimme myös huomion, että teoriaosuutta pitää syventää lisää, joten jatkoimme teoriatiedon hakemista ja teoriaosuuden laajentamista.

Aivoriihi toteutettiin 11.1.2018 kohdeyksikön työntekijöille kahdessa ryhmässä. Ensimmäiseen ryhmään osallistui kuusi ja toiseen ryhmään kahdeksan työntekijää. Ryhmien koot osoittautuivat sopiviksi, sillä työskentely molemmissa ryhmissä oli erittäin aktiivista ja herätti paljon keskustelua. Aivoriihi järjestettiin melko pian, noin kuukausi kyselyn jälkeen. Tämä oli hyvä ratkaisu, sillä henkilökunta oli joulukuun kyselyyn vastatessaan miettinyt perehdytykseen liittyviä asioita. Kysely oli vielä tuoreessa muistissa ja näin aivoriiheen ei lähdetty täysin tyhjältä pohjalta. Samalla henkilökunnalle tarjoutui mahdollisuus jakaa muiden kanssa kyselyn jälkeen esiin nousseita ajatuksiaan. Aivoriihen aluksi esittelimme henkilökunnalle kyselyn tulokset. Tulokset toimivat hyvänä johdatuksena aivoriihelle. Kyselyn tulosten, teoriaosuuden sekä hankkeen tavoitteen huomioiden laadimme etukäteen pohjan aivoriihityöskentelylle. Selvitimme itsellemme tavoitteen, eli sen mihin työskentelyllä pyrimme ja muodostimme aloituskysymyksen valmiiksi. Tämän jälkeen etenimme työskentelyssä vapaasti henkilökunnan nostamien teemojen mukaan, asioita syventäen. Toimimme näin, sillä

mielestämme tarkat etukäteen mietityt kysymykset olisivat rajanneet aivoriihityöskentelyä liikaa meidän ajatustemme suuntaan. Tällainen työskentelytapa tuntui aluksi haasteelliselta mutta oli lopulta erittäin palkitsevaa. Kohdeyksikön henkilökunnalta nousi perehdytykseen aivan uudenlaisia, omista ajatuksistamme poikkeavia, näkemyksiä ja ideoita. Tämä osoitti myös sen, miten tärkeää henkilöstövoimavarojen johtamisessa on kuunnella ja osallistaa henkilökuntaa.

Aivoriihityöskentelyn jälkeen jatkoimme esiin nousseiden ideoiden ja ajatusten läpi käymistä, sekä yhdistämistä kyselyn tulosten kanssa johtopäätöskappaleeseen. Aivoriihityöskentelyn konkreettisenä tuloksena syntyi työyhteisön luomat yhteiset pelisäännöt. Yhdistelimme esiin nousseet asiat isommiksi kokonaisuuksiksi, mutta halusimme säilyttää niiden muodon sellaisena, että vastauksien personallisuus säilyy. Maaliskuussa pelisäännöt tulostettiin kohdeyksikköön kommentoitavaksi ja tarkastettavaksi. Kohdeyksikön henkilökunta hyväksyi pelisäännöt, eikä heillä ollut niihin lisättävää. Kehittämishanke koostui siis kahdesta eri aineiston keruumenetelmästä (kuvio 5), kyselystä ja aivoriihestä.



KUVIO 5. Kehittämishankkeen eteneminen

Maaliskuun alussa teimme sähköiseen perehdytyskansioon sisällysluettelon (liite2). Perehdytyskansion sisältö muodostui kolmesta eri osiosta: Attendo Terveyspalvelut Oy, Attendo Kouvolan terveysasema ja työsuhteasiat. Perehdytyskansion tekeminen oli hidasta ja aikaa vievää työtä. Suurin osa päivitettävistä materiaaleista löytyi Attendon sisäisestä verkosta ja tietoa joutui etsimään useammasta paikasta.

Maalis–huhtikuussa loimme lopullisen perehdytysmallin. Mallin luomiseen käytimme keräämäämme teoriatietoa sekä kyselystä ja aivoriihityöskentelystä saamiamme tuloksia. Luomamme perehdytysmalli kokosi yhteen kaiken, koko kehittämishankeprosessin aikana, hankitun tiedon. Huhtikuun puolessavälissä perehdytysmalli esiteltiin kohdeyksikön henkilökunnalle ja heillä oli mahdollisuus kommentoida mallia ja tehdä siihen parannusehdotuksia. Valmis kehittämishanke esitellään toukokuun julkaisuseminaarissa.

4.2 Kysely tiedonhankintamenetelmänä

Kyselymme oli määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on teoriapohjaista tutkimusta, joka kohdentuu käytäntöön. Määrällinen tutkimus edellyttää tutkittavan asian perusteellista tuntemusta. Teoriapohjan tarkoitus on selittää tutkittavaa asiaa, jotta kyselyyn onnistutaan laatimaan kysymykset, jotka mittavat luotettavasti ja tarkasti oikeaa sekä tarkoituksenmukaista asiaa. Tutkimuksen tavoitteen tulee olla selvillä, käsitteiden tulee olla tarkoin määritellyjä ja aineiston käsittelystä tulee päätää ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Kyselytutkimus mahdollistaa nopean ja helpon tiedonkeruun kustannustehokkaasti. Sen etuna on myös mahdollisuus kerätä tietoa anonymisti. Kyselytutkimuksen riskinä on alhainen vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 45-46; Kananen 2015, 202.)

Kyselyn avulla halusimme kartoittaa kokonaisvaltaisesti tämänhetkisiä, kohdeyksikön perehdyttämiseen vaikuttavia tekijöitä. Kun perehdyttämistä lähestyttiin henkilöstövoimavarojen näkökulmasta, oli tärkeää kyselyn avulla selvittää työyhteisön toimivuuteen, esimiestyöskentelyyn sekä työhyvinvointiin liittyviä taustatekijöitä. Lisäksi halusimme kuulla hoitohenkilökunnan mielipiteitä sekä subjektiivisia kokemuksia kohdeyksikön tämän

hetkisen perehdytyksen toimivuudesta sekä sen kehityskohteista. Laadimme kyselylomakkeen siten, että se sisälsi pääasiassa strukturoituja kysymyksiä. Lisäksi kyselyyn laadittiin kaksi avointa kysymystä. Strukturoidulla kyselylomakkeella tarkoitetaan lomaketta, joka sisältää valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja ympäröi sopivan vaihtoehdon. Strukturoidun kyselylomakkeen etuna on sen nopea täyttäminen ja tulosten helppo käsiteltävyys. Kysymykset muotoillaan huolellisesti, sillä kyselytutkimuksen suurin virheiden aiheuttaja on kysymysten huono muotoilu. (Heikkilä 2014, 49; Kananen 2015, 202.)

Kyselymme sisälsi myös avoimia kysymyksiä, koska ne antavat vastaajalle mahdollisuuden tuoda julki ajatuksia ja toiveita, ilman ennakko-oletuksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, 201). Avoimille kysymyksille tyypillistä on, että ne on helppo laatia, mutta niiden analysointi on työläämpää kuin valmiiden vastausvaihtoehtojen. Avoimien kysymysten riskinä on, että ne houkuttelevat vastaamatta jättämiseen ja vastaukset saattavat olla epätarkkoja tai vastaukset eivät vastaa esitettyyn kysymykseen. Niiden luokittelu on vaikeaa, mutta vastaukseksi voidaan parhaimmillaan saada hyviä, uusia ideoita, joita ei etukäteen olla tiedostettu. Avoimet kysymykset sijoitetaan aina lomakkeen loppuun ja vastauksille tulee jättää riittävä tila. (Heikkilä 2014, 47-48; Valli 2015, 106.)

Laadimme kyselylomakkeen (liite 1) hyödyntäen Mankan luomaa työkalua, työyhteisön hyvinvoinnin tikkataulu. Tikkataulu – kysely on työhyvinvoinnin professorin Marja-Liisa Mankan pitkäkestoisen kehittämisen tulos. Hän kehitti työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa kartoittavan kyselyn, jonka tulokset esitetään visuaalisesti tikkataulun muodossa. Kyselyn tasot voidaan määrittellä yrityksen tarpeiden mukaisesti. Valitsimme kyselyyn kehittämishankkeen tavoitteita parhaiten palvelevat osa-alueet ja kysymykset ”Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus” sekä ”Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus” -malleista. (Manka ym. 2007.) Osa-alueiksi kyselyyn valikoituivat organisaatio, työn hallinta, esimiehen tuki, työyhteisö sekä osaaminen. Näiden lisäksi loimme kyselyyn yhdeksi osa-alueeksi perehdyttämisen.

Organisaatio valikoitui yhdeksi kyselyn osa-alueeksi, koska halusimme selvittää, miten hyvin henkilökunta tuntee organisaation vision ja strategian, ja miten hyvin strategia ja arvot ohjaavat henkilökunnan työntekoa. Lisäksi halusimme selvittää, mikä on henkilökunnan kokemus siitä, miten hyvin organisaatio huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista. Työhallinnan osa-alueen tavoitteena oli selvittää miten työntekijät kokevat oman työnsä. Tämä on yksi vahvasti henkilöstövoimavaroihin sekä perehdyttämiseen vaikuttava tärkeä tekijä. Selvitimme työntekijöiden kokemuksia esimieheen liittyen, koska esimiehen rooli on merkittävä sekä henkilöstövoimavarojen, että perehdytyksen kannalta. Esimiehellä on vastuu perehdytyksestä. Työyhteisön osa-alueella halusimme selvittää, millaiseen työyhteisöön uusi työntekijä tulee työllistyttyään tämän projektin kohdeyksikköön, ja millaisia sosiaalisia valmiuksia työyhteisöllä on vastaanottaa uusi työntekijä osaksi yhteisöä. Osa-alue osaaminen, selvittää henkilökunnan omaa kokemusta osaamisestaan. Perehdytyksen osa-alueella selvitimme henkilökunnan asenteita työhyvinvointia tukevaa perehdytystä kohtaan ja sitä mitä asioita he pitävät perehdytyksessä tärkeinä.

Kyselylomake sisälsi saatekirjeen (liite 1), jonka tarkoituksena oli motivoida vastaajaa. Saatekirjeen tulee olla kohtelias ja sopivan mittainen. Siitä tulee käydä ilmi tutkimuksen tekijät ja tavoitteet. Lisäksi saatekirjeessä tulee mainita aina tietojen luottamuksellinen käsittely sekä kertoa, mihin tutkimuksesta saatuja tietoja todellisuudessa käytetään. Saatekirjeessä tulee kertoa myös selkeästi mihin mennessä ja miten kyselyyn vastataan sekä mihin vastaukset tulee palauttaa. (Heikkilä 2014, 59-60; Ojasalo ym. 2014, 133.)

Kiinnitimme huomiota kysymysten muotoiluun ja kyselylomakkeen ulkonäköön. Houkutteleva kyselylomake ja hyvät kysymykset oikealle kohderyhmälle ovat perusedellytyksiä onnistuneelle kyselylle. Kyselylomaketta laadittaessa tavoitteena on tehdä siitä rakenteellisesti helposti vastattavissa oleva. (Kananen 2015, 204; Heikkilä 2014, 45-46; Ojasalo ym. 2014, 130-132.)

4.3 Kyselyn aineistoon käytettävä mittari ja analyysi

Analyysi ja tulkinta muodostavat yhdessä tutkimustulokset. Tutkimuksen ollessa valmis on aineistoa tarkasteltu analyttisesti ja siitä on tehty havaintoja ja tulkintoja teoriapohjan ja oman ajattelun avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 93.)

Kyselyn tulokset analysoitiin osa-alueittain Mankan luoman tikkataulumallin mukaisesti. Tikkataulussa on oma sektori jokaiselle kuudelle osa-alueelle, joita ovat organisaatio, työnhallinta, esimiehen tuki, työyhteisö, osaaminen ja perehdyttäminen. Jokaisessa osa-alueessa on viisi väittämää, yhden väittämän vaihteluvälin ollessa nolasta kolmeen pistettä. Väittämien pisteet laskettiin osa-alueittain yhteen. Yhteenlasketut pisteet jaettiin vastaajien määrällä, jolloin keskiarvoksi saatiin 0–15 pistettä. Tämä keskiarvo sijoitettiin tikkatauluun. Mankan mallissa pisteet on jaettu seuraavasti: 0–5 pistettä tarkoittaa, että tilanne on hälyttävä, 6–10 pistettä, että tehtävää riittää, 11–15 pistettä, että tilanne on jokseenkin (11 pistettä) tai täysin (15 pistettä) kunnossa.

Tämän jälkeen analysoimme osa-alueiden alla olevat viisi väittämää yksityiskohtaisemmin. Yksittäisen väittämän vaihteluväli oli nolasta kolmeen pistettä. Laskimme kaikkien vastaajien keskiarvon jokaisen väittämän kohdalla ja esitimme vastaukset pylväsdiagrammin muodossa. Näin saimme selville osa-alueiden yksittäisten väittämien keskiarvon.

Avoimia kysymyksiä lomakkeessa oli kaksi. Avoimet kysymykset analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan etsimällä kerätystä aineistosta yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Taulukointi on hyvä keino saada nostettua keskeiset asiat esille ja siten etsiä yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2016, 105.)

Avoimien kysymyksien vastaukset kirjoitettiin sanatarkasti tekstinkäsittelyohjelmaan taulukoihin ja sen jälkeen useamman lukemisen jälkeen ne jaettiin teemojen mukaan omiin ryhmiin. Avoimien kysymyksien vastauksista haettiin työntekijöiden ideoita ja aitoja mielipiteitä.

Kyselyn perusjoukon ollessa suhteellisen pieni (16), emme keränneet kyselyyn osallistuneilta taustatietoja. Näin varmistimme sen, ettei ketään yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa vastauksista. Taustatietojen kerääminen ei myöskään ollut tässä tilanteessa tulosten kannalta olennaista. Tarkoituksenamme ei ollut kuvata perehdyttämisen kehityskaarta, vaan selvittää henkilökunnan asenteita ja resursseja henkilöstövoimavaroja lisäävän perehdyttämisen toteuttamiseen, sekä tuoda esille henkilökunnan näkökulma henkilöstövoimavaroja tukevaan perehdytykseen.

4.4 Aivoriihityöskentely

Aivoriihi (brainstorming) on tiettävästi ensimmäisiä yleisesti tunnetuksi tulleista ideointimenetelmistä. Historia johtaa 1930-luvulle. (Adair 2007, 67.) Aivoriihen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman paljon ajatuksia ja ideoita käsiteltävästä aiheesta. Aivoriihen aluksi annetaan ajatuksen virrata vapaasti ja kaikki ideat sekä ajatukset kerätään esimerkiksi mind mappiin. Tässä vaiheessa ideoita ja niiden käyttökelpoisuutta ei vielä arvioida tai analysoida. Kun ideointi alkaa tyrehtyä, aloitetaan yhdessä eri ideoiden ja ajatusten yhdistäminen, työstäminen ja kehittäminen. (Lavonen & Meisalo 2017; Ojasalo ym. 2009,146; Adair 2007, 68-70.)

Ryhmän koko pitää tarkkaan suunnitella ennen kuin lähdetään toteuttamaan aivoriihessä työskentelyä. 6-12 henkilön ryhmä on sopiva aivoriihityöskentelyyn, koska sitä pienemmässä ryhmässä ideointi saattaa tyrehtyä tai jäädä vähäiseksi. Yli 12 henkilön ryhmä voi aiheuttaa jonkun ryhmän jäsenen jättäytymisen ryhmän koon vuoksi taka-alalle. (Innokylä 2017; Ojasalo ym. 2009,147.) Optimaalinen aika aivoriihityöskentelyyn on n. 40 minuuttia (Adair 2007, 72).

Aivoriihityöskentelyä varten kohdeyksikön henkilökunta jaettiin kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä oli kuusi ja toisessa kahdeksan osallistujaa. Terveysaseman työn luonteen vuoksi emme voineet pitää aivoriihettä kaikille työntekijöille yhtä aikaa. Myös joukko olisi tällöin muodostunut liian suureksi. Ennen varsinaisen aivoriihityöskentelyn aloitusta esittelimme osallistujille joulukuussa toteutetun kyselyn tulokset. Näin osallistujat

johdateltiin aivoriihityöskentelyn aiheeseen, joka oli perehdytysmallin luominen. Tämän jälkeen esittelimme aivoriihityöskentelyn tavoitteen, joka oli saada työntekijöiden ajatukset virtaamaan ja tuottaa mahdollisimman paljon uusia ideoita ja ajatuksia yksikön perehdyttämismallin kehittämiseen. Ryhmien kokoontumiseen oli varattu kokonaisuudessaan 1.5 tuntia aikaa. Tästä aivoriihityöskentelyyn käytettiin aikaa noin 50 minuuttia.

Aivoriihityössä osallistujat kirjasivat post it -lapuille ylös kaikki ajatukset ja ideat, joita esitetty aihe heissä herätti. Kun ideointi alkoi tyrehtyä, laput kerättiin pois, niistä yhdisteltiin isompia kokonaisuuksia ja käytiin keskustelua. Aivoriihityöskentely aloitettiin ideoimalla mitä kaikkea uudelle työntekijälle tulee perehdyttää ja mitä asioita perehdytyksessä tulee huomioida. Tämän jälkeen siirryimme aivoriihityöskentelyn keinoin kehittämään työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä. Yhteisten pelisääntöjen luomisen jälkeen työntekijät pääsivät ideoimaan sitä, mistä perehdytyksen tulisi lähteä liikkeelle, eli mitä asioita tulisi huomioida perehdytyksen alkuvaiheessa. Lopuksi työntekijät hahmottelivat aivoriihityöskentelyn avulla, mistä he kokevat, että heidän työhyvinvointinsa muodostuu.

4.5 Aivoriihityöskentelyn tuloksiin käytettävä analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysin valinta voi olla vaikea, koska vaihtoehtoja on runsaasti, eikä tiukat säännöt ohjaa analysointia. Aineistoon tutustuesssa ja teemoittelulla tutkija jo tekee alustavia valintoja. (Hirsjärvi yms. 2009, 219.) Aivoriihityöskentelyn alussa meillä oli valmiina ensimmäinen aihe, mistä lähdimme liikkeelle, ja tämän jälkeen aineiston analysointi ja tiedonkeruu ohjasi toimintaa eteenpäin. Tiedonkeruu- ja analyysivaihe ovat tiiviisti kytkettynä toisiinsa. Analyysin avulla ratkaistaan nopeasti, tarvitaanko johonkin asiaan lisää tietoa. (Kananen 2012, 96.)

Jo osana aivoriihityöskentelyä, jaoimme kaiken saadun materiaalin, eli post it -laput teemoittain isoille kartongeille ja tämän jälkeen yhdistimme laput, joista löytyi jokin yhdistävä tekijä. Pian aivoriihen jälkeen kirjoitimme lapuissa olevat tekstit auki tekstinkäsittelyohjelmassa ja teimme niistä lueteloja teemojen mukaisesti hahmottamaan kokonaisuutta. Näin saimme

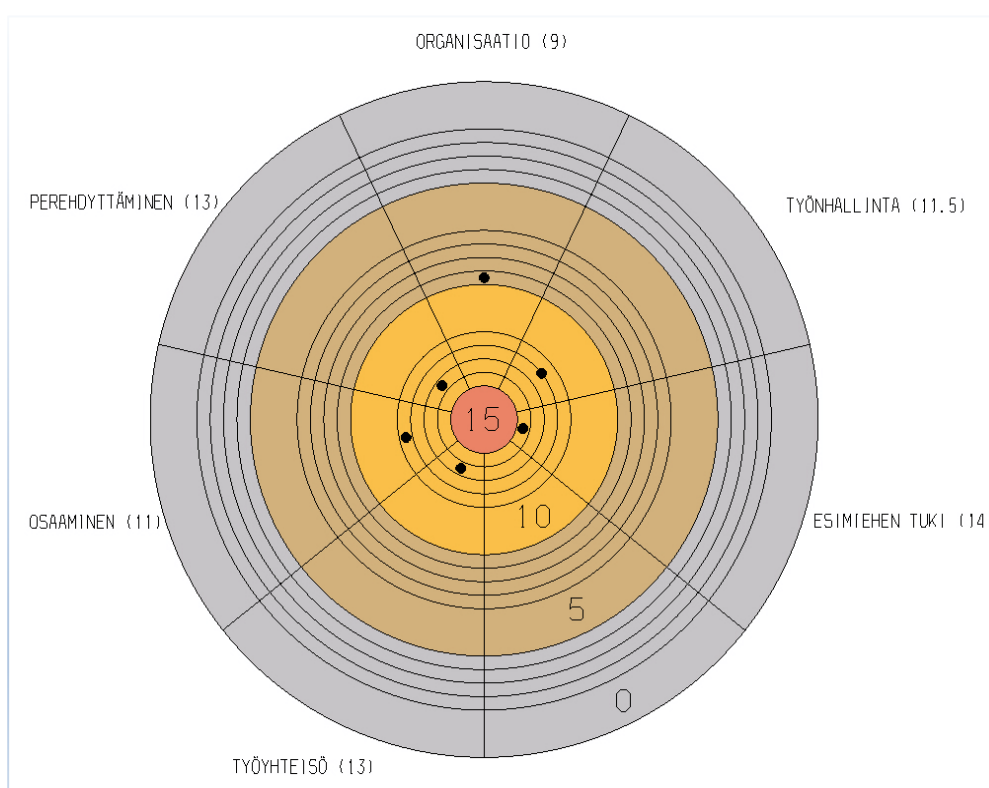
kaikki aivoriihityöstä saadun materiaalin hyödynnettyä tuoreeltaan, mikä helpotti tulosten analysointia.

Teemoittelu analysointimenetelmänä on hyvä valinta, kun halutaan käytännön ratkaisuja ongelmiin. Aluksi on hyvä löytää keskeiset ongelmat tai työn kannalta keskeiset asiat, joita voidaan sitten täydentää teoriaosiolla. (Eskola & Suoranta 2014, 175-177.)

5 TIEDONHANKINNASTA SAADUT TULOKSET

5.1 Kyselystä saadut tulokset tikkataulumallin mukaisesti

Kysely lähetettiin 16 työntekijälle, joista 15 vastasi kaikkiin kyselylomakkeen strukturoituihin kysymyksiin. Vastausprosentti oli 94%. Kyselyn tulosten keskiarvot on esitetty osa-alueittain työhyvinvoinnin tikkataulumallin mukaisesti (kuvio 6).



KUVIO 6. Kyselyn tulokset keskiarvoina osa-alueittain tikkataulun muodossa

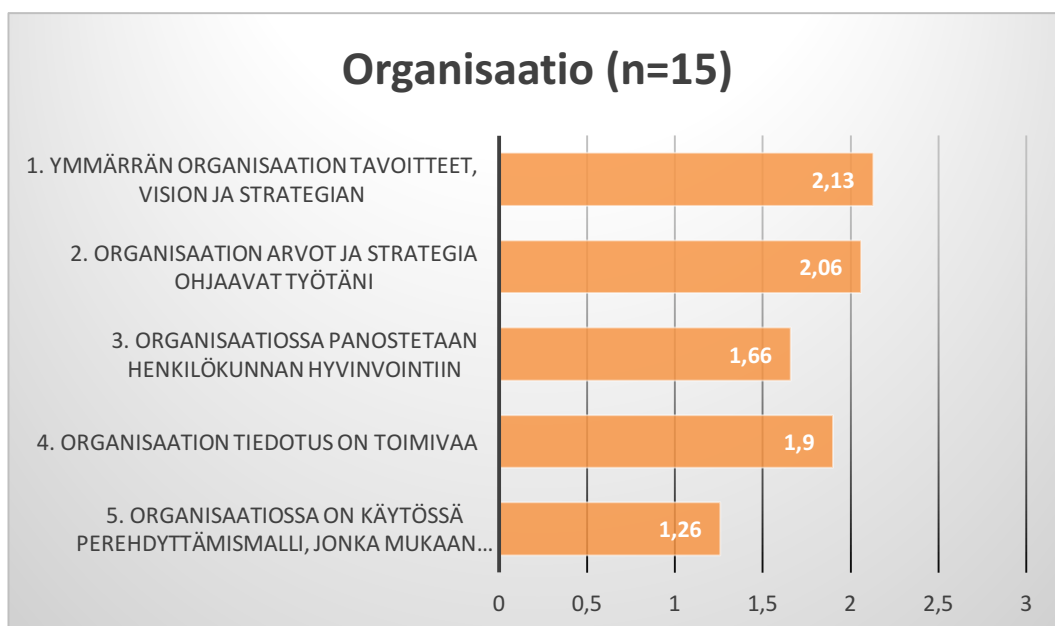
Työhyvinvoinnin tikkataulu antaa selkeän ja visuaalisen kuvan kokonaisuudesta sekä siitä, poikkeako jokin osa-alue toisista. Tikkataulun osa-

alueiden hajonnasta nähdään, että organisaatio (ka.9, vv. 8, 5-13)¹ jäi selkeästi heikoimmaksi kokonaisuudeksi. Parhaan keskiarvon (ka.14, vv. 4, 11-15) sai osa-alueista esimiehen tuki. Osaaminen (ka.11, vv. 6, 9-15) ja työn hallinta (ka.11.5, vv. 7, 8-15) sijoittuivat näiden kahden pääteeman väliin. Perehdyttäminen (ka.13, vv. 7, 8-15) ja työyhteisö (ka.13, vv. 3, 12-15) katsottiin kyselyn mukaan kohdeyksikön työyhteisössä tärkeiksi asioiksi.

5.2 Kyselyn tulokset osa-alueittain

Organisaation osa-alueen vastauksien tarkemmassa tarkastelussa organisaation tavoitteiden, vision ja strategian osalta tilanteen nähtiin olevan jokseenkin kunnossa (ka. 2.13, vv. 2, 1-3) ja strategian ohjaavan työtä (ka.2.06, vv. 2, 1-3) jossakin määrin. Vastauksissa huonoimman keskiarvon sai organisaation panostus työhyvinvointiin (ka. 1.66, vv. 1, 1-2) sekä perehdytysmalliin liittyvät asiat (ka.1,26, vv. 2, 0-2). Molemmissa nähtiin tarvetta kehittämiselle. Henkilökunnan kokemus on, että heidän työhyvinvointiinsa ei panosteta riittävästi organisaation taholta. Vastauksien perusteella käytössä ei ole selkeää perehdyttämismallia (k. 1.26, vv.1, 1-2) jonka mukaan perehdytys etenisi tai se ei ole henkilökunnalle tuttu. Kuviosta 7 selviää miten vastausten keskiarvot ovat jakautuneet osa-alueen organisaatio sisällä eri väittämien kohdilla.

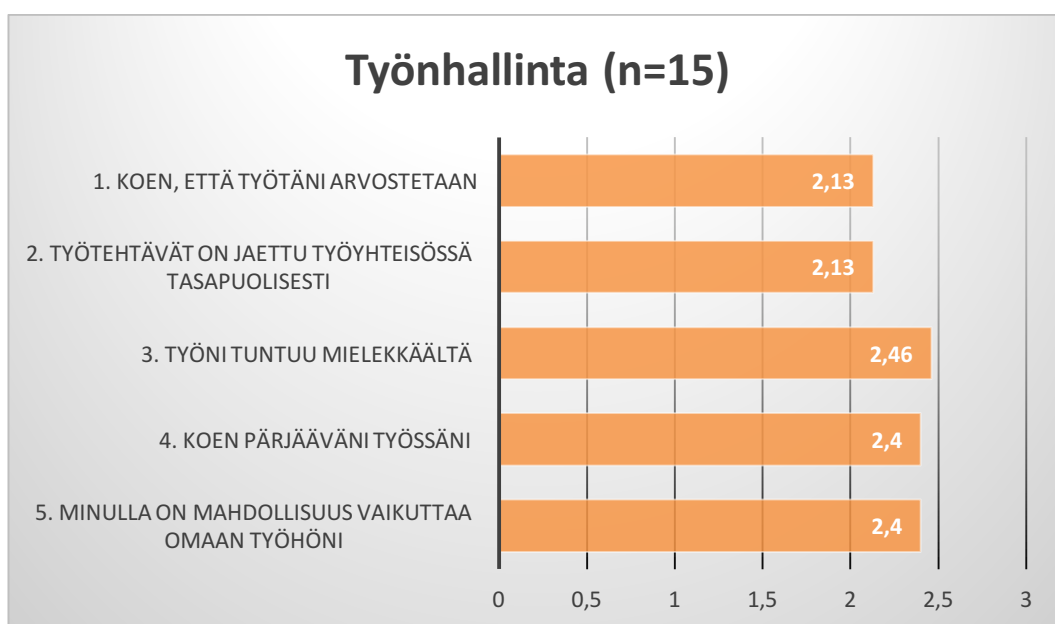
¹ ka = keskiarvo, vv = vaihteluväli



KUVIO 7. Organisaation osa-alueen vastauksien keskiarvot

Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että kohdeyksikön henkilökunta kokee Attendo Terveyspalvelut Oy:n organisaationa melko etäiseksi. Organisaation visio, arvot ja strategia eivät ole kaikille tuttuja, eivätkä ne näin ollen ohjaa kaikkien työtä. Koska työntekijöiden toiminta ei kaikkien osalta perustu yhteisiin arvoihin ja strategiaan, voi työyhteisön sisällä olla hyvinkin erilaisia toimintamalleja, etenkin kun hoitajien työ terveysasemalla on itsenäistä. Tämä toimintamallien eroavaisuus työntekijöiden kesken nousi myös kyselyn avoimien kysymysten vastauksissa esille, ja eroavaisuuksien olemassaolo tiedostettiin. Jotta potilaat saavat tasa-arvoista hoitoa ja palvelua, tulee toimintamallien olla yhteneväiset. Uuden työntekijän perehdytyksen kannalta on myös ensiarvoisen tärkeää, että työntekijät toimivat yksikön sisällä yhteisten toimintamallien mukaisesti. Vastauksista selvisi myös, että organisaatio ei panosta työntekijöiden mielestä riittävästi heidän hyvinvointiinsa. Työhyvinvointi on kuitenkin laaja käsite ja ihmiset käsittävät sen eri tavoin. Toiset mieltävät, että se on jotain ulkoapäin annettavaa etua esimerkiksi rahallista etua. Todellisuudessa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on paljon muitakin.

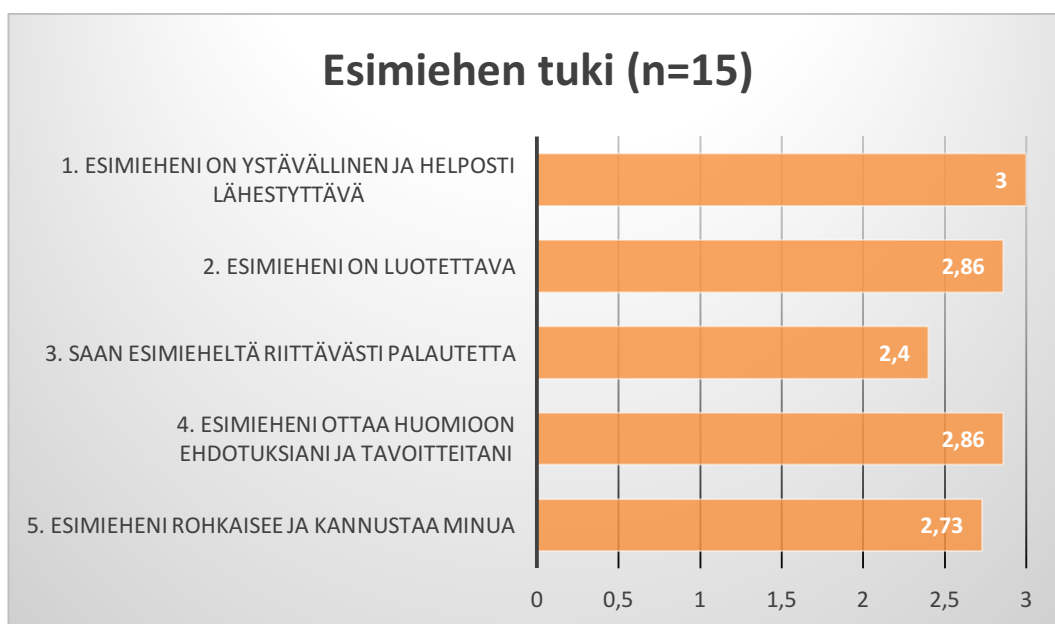
Tarkasteltaessa **työhallintaan** liittyviä vastauksia, kaikki keskiarvot olivat melko tasaisia ja tilanteen nähtiin olevan jokseenkin kunnossa (kuvio 8). Parhaiten nähtiin toteutuvan työn mielekkyyden kokemus (ka.2.46, vv. 1, 2-3). Työn arvostus (ka 2.13, vv. 3, 0-3) ja työtehtävien tasapuolinen jakaminen (ka.2.13, vv. 2, 1-3) koettiin hieman heikompina, niidenkin osalta tilanteen nähtiin olevan jokseenkin kunnossa.



KUVIO 8. Työhallinnan osa-alueen vastauksien keskiarvot

Jonkin verran kohdeyksikössä koettiin olevan epätasa-arvoisuutta töiden jakautumisessa. Työtehtäviä on mahdotonta jakaa täysin tasan, mutta tästä tulee olla tietoinen ja asiasta tulisi avoimesti keskustella yksikössä. Epätasa-arvoinen töiden jakautuminen voi alkaa pidemmän ajan kuluessa syödä ilmapiiriä, mikäli asialle ei tehdä mitään. Erityistä huomiota töiden jakautumiseen tulee kiinnittää perehdytyksen aikana. Perehdyttäjälle tulee antaa aikaa ja mahdollisuus perehdyttämiseen. Riittävän ajan antaminen heijastuu perehdyttäjälle myös arvostuksen tunteena. Toive perehdytyksen kiireettömyydestä nostettiin esiin myöhemmin tämän kyselyn vastauksissa.

Esimiehen tuen osa-alueen tulokset olivat kokonaisuutena selkeästi paremmat kuin muiden osa-alueiden (kuvio 9). Esimies koettiin helposti lähestyttävänä (ka.3, vv. 0) ja tilanteen nähtiin olevan täysin kunnossa. Esimies koettiin luotettavana (ka. 2.86, vv. 1, 2-3), huomioivan ehdotuksia ja tavoitteita (ka 2.86, vv. 1, 2-3) sekä rohkaisevana ja kannustavana (ka 2.75, vv1, 2-3). Esimiehen palautteenannossa (ka 2.4, vv. 2, 1-3) nähtiin kehitettävää.

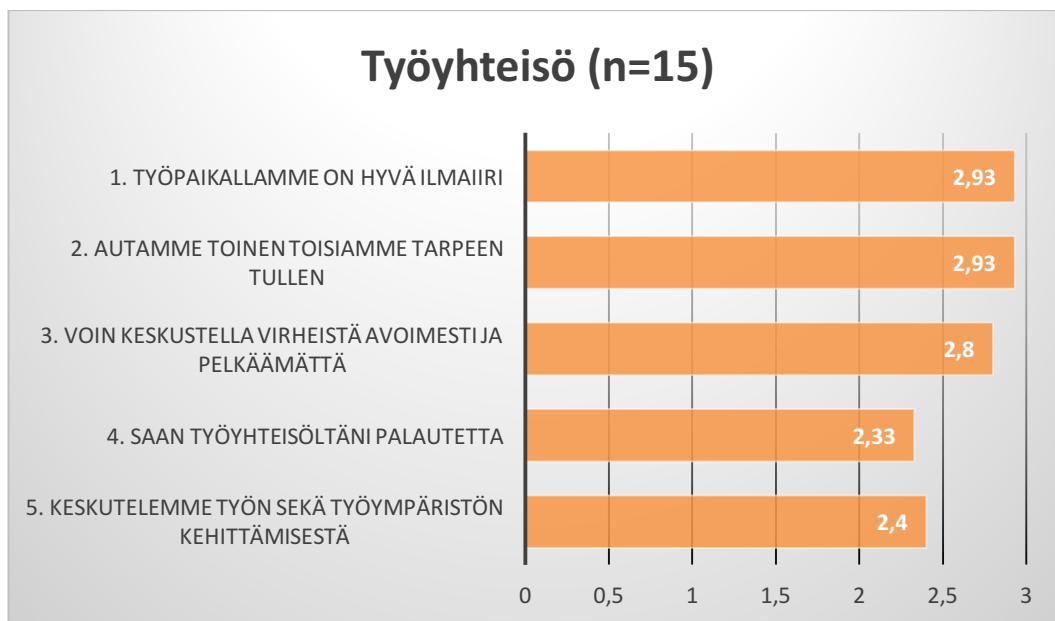


KUVIO 9. Esimiehen tuen osa-alueen vastauksien keskiarvot

Osa-alueen, esimiehen tuki, hyvät tulokset luovat hyvän lähtökohdan perehdytykselle, sillä esimies vastaa aina perehdytyksestä, vaikka työhön perehdyttäjä olisi joku muu tehtävään nimetty henkilö. Esimiehellä on myös erittäin suuri rooli osaamisen johtamisessa sekä työyhteisön toimivuuden kehittämisessä.

Työyhteisön osa-alueen vastauksista esiin nousivat erityisesti työpaikan ilmapiiri (ka.2.93, vv. 1, 2-3) sekä toisten auttaminen tarvittaessa (ka 2.93, vv. 1, 2-3), joiden voidaan tuloksien perusteella sanoa olevan täysin kunnossa. Vastauksien mukaan henkilökunta kokee myös, että he voivat kes-

kustella virheistä avoimesti ja pelkäämättä (ka 2.8, vv. 1, 2-3). Palautteen saaminen työyhteisöltä (ka. 2.33, vv. 2, 1-3) sekä työn ja työympäristön kehittäminen (ka 2.4, vv. 2, 2-3) saivat hieman alhaisemman keskiarvon ja niissä nähtiin parannettavaa. Kuviosta 10 näkyy, miten keskiarvot jakautuivat osa-alueen sisällä eri väittämien kesken.

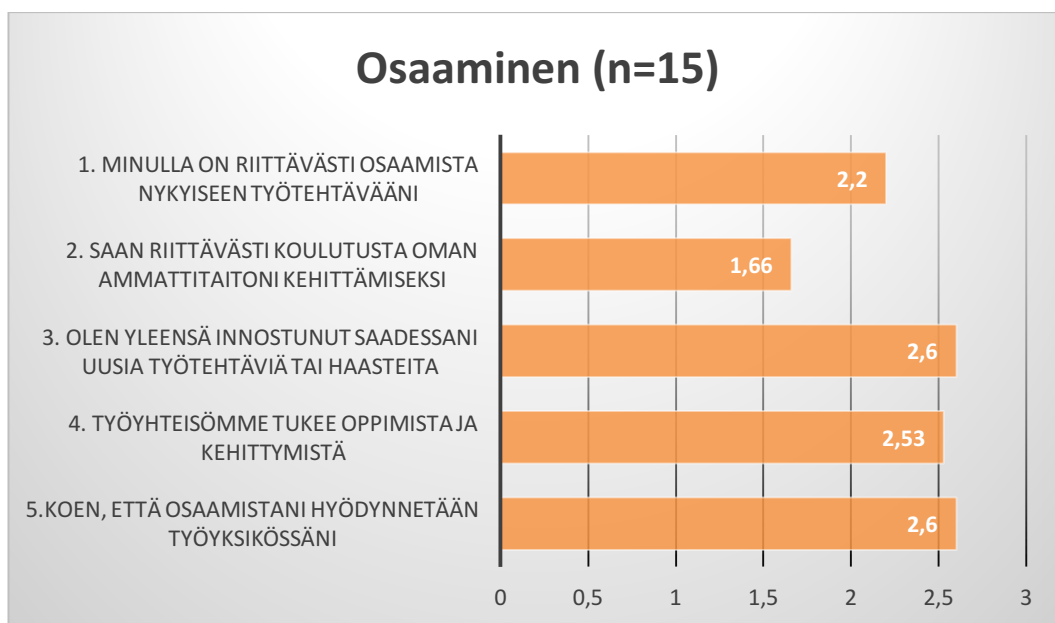


KUVIO 10. Työyhteisön osa-alueen vastauksien keskiarvot

Perehdytyksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että uuden työpaikan ilmapiiri on hyvä. Kyselyn tulosten mukaan ilmapiiri kohdeyksikössä onkin avoin ja luotettava. Uuden työntekijän on helppo tulla uuteen työyhteisöön, kun hänen ei tarvitse pelätä ja hänellä on aidosti lupa kysyä. Tämä pienentää myös kokemattomuudesta johtuvien virheiden riskiä, jotka voivat pahimmillaan terveydenhuollossa johtaa vakaviin seurauksiin. Kyselyn vastauksista selvisi, että työntekijät toivoivat nykyistä enemmän palautetta sekä esimieheltä, että kollegoilta. Jatkossa palautteenantoon ja sen eri muotoihin tulee kiinnittää kohdeyksikössä enemmän huomiota.

Osaamisen osa-alueen (kuvio 11) yksityiskohtaisemmassa tulosten tarkastelussa kävi ilmi, että oman ammattitaidon kehittämiseen ei koettu saa-

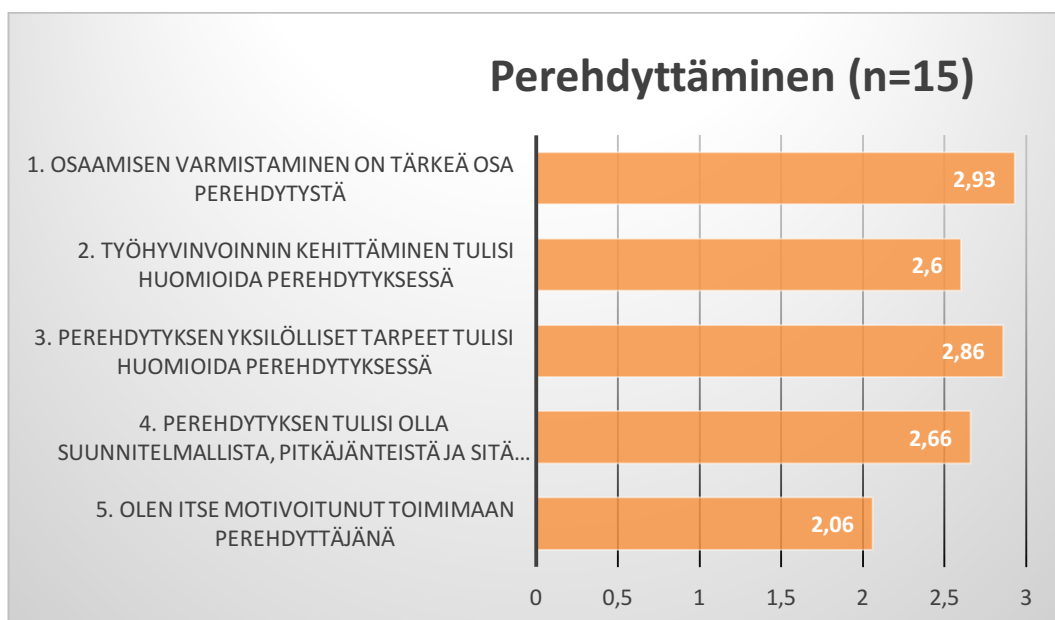
tavan riittävästi koulutusta (ka 1.66, vv. 3, 0-3). Osa työntekijöistä kokee tarvitsevansa lisäkoulutusta nykyistä enemmän. Oman työtehtävän osaaminen (ka 2.2, vv. 1, 2-3) kaipasi myös kehittämistä. Työyhteisön nähtiin tukevan oppimista (ka 2.53, vv. 1, 2-3) ja omaa osaamista hyödynnettävän työyhteisössä (ka 2.6, vv. 1, 2-3) melko hyvin.



KUVIO 11. Osaamisen osa-alueen vastauksien keskiarvot

Koska kyselyn mukaan henkilökunta koki saavansa liian vähän koulutusta oman ammattitaitonsa kehittämiseksi, organisaation tulisi jatkossa panostaa tähän nykyistä enemmän. Huomionarvoista kuitenkin on vastausten suuri hajonta. Kohdeyksikön esimiehen tulisi kartoittaa ovatko koulutusmahdollisuudet jakautuneet tasapuolisesti työntekijöiden kesken vai onko kysymys vain siitä, että toiset haluavat/tarvitsevat koulutusta enemmän kuin toiset. Tulos voidaan nähdä myös positiivisessa valossa, sillä koulutusmyönteinen ilmapiiri työyhteisössä antaa hyvät mahdollisuudet toiminnan kehittämiseen. Koska työntekijät ovat itse koulutusmyönteisiä, voidaan olettaa, että he pitävät myös uuden työntekijän perehdytystä tärkeänä asiana ja ovat myös motivoituneita kehittämään perehdytystä.

Perehdyttämisen osa-alueen tuloksista selvisi, että henkilökunta pitää työhyvinvointia tukevaa perehdyttämisen eri osa-alueita tärkeänä (kuvio 12). Osaamisen varmistaminen (ka. 2.93, vv. 1, 2-3) ja yksilölliset lähtökohdat huomioiva perehdyttäminen (ka. 2.86, vv. 1, 2-3) nähtiin perehdyttämisessä tärkeinä. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys sekä arviointi (ka 2.66, vv. 2, 1-3) koettiin myös tärkeiksi. Tuloksista kävi ilmi, että henkilökunnan mielestä perehdyttämisessä tulisi huomioida myös työhyvinvoinnin kehittäminen (ka 2.6, vv. 2, 1-3). Oma toimiminen perehdyttäjänä jakoi vastaajien näkemyksiä (ka.2.06, vv. 2 1-3). Osa oli motivoitunut perehdyttäjäksi ja osalla ei ollut asiaan lainkaan motivaatiota.



KUVIO 12. Perehdyttämisen osa-alueen vastauksien keskiarvot

Kyselyn mukaan vain osa kyselyn vastaajista oli itse halukas toimimaan perehdyttäjänä. Tämä tulee huomioida, sillä perehdyttäjän tulee olla motivoitunut omaan tehtäväänsä. Halukkuuteen toimia perehdyttäjänä voivat vaikuttaa kokemus omasta osaamattomuudesta sekä perehdytysmallin puuttuminen. Perehdytysmalli helpottaa perehdyttäjän työtä, tekee perehdytyksestä johdonmukaista ja helpottaa sen seuranta ja arviointia. Pe-

rehditysmallin avulla perehdyttäjän on helpompi suunnitella myös perehdytykseen käytettävää aikaa ja vaadittuja resursseja.

5.3 Avoimien kysymyksien tulokset

Kyselyssä oli kaksi avointa kysymystä, joilla haluttiin selvittää millainen perehdytys työntekijöiden mielestä tukisi omaa ja työyhteisön hyvinvointia ja millaisia ajatuksia, toiveita ja ideoita heillä olisi uuteen perehdytysmalliin ja sähköiseen perehdytyskansioon. Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen vastasi kyselyn 15 vastaajasta 12.

Vastauksista selvisi, että omaa ja työyhteisön hyvinvointia tukevat:

- Selkeä ja käytännölliset ohjeet perehdytyksessä
- Selkeät tavoitteet, jotka tulisi tuoda esille heti perehdytyksen alussa
- Yhtenäiset toimintamallit, jotta asiakkaalla olisi mahdollisuus tasa-puolisuuteen omassa hoidossaan.

Parannusehdotuksena toivottiin mahdollisuutta sisäisiin auditointeihin. Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan sitä, että hoitajalla on mahdollisuus seurata toisen hoitajan työntekoa esimerkiksi määräaikaikontrolleissa, antaa palautetta ja tehdä kehitysehdotuksia. Auditointien tulosten pohjalta voidaan yhdessä suunnitella ja yhtenäistää toimintamalleja.

Vastauksissa toivottiin myös, että perehdytyksessä korostettaisiin positiivisuutta ja hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. Perehdytettävän oma osaaminen tulisi ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa. Myös perehdytettävän osaamisen ja oppimisen varmistaminen nähtiin tärkeänä.

Perehdytyksessä tulisi korostaa:

- Perehdytyksen kestoa ja kiireettömyyttä toteuttamisessa.
- Perehdytys jatkuisi tarpeeksi kauan varsinaisen ”vierihoidon” jälkeen.

- Perehdyttäjänä toimii perehdytykseen nimetyt henkilöt, jotta perehdytettävä saa ammattitaitoisen, vapaaehtoisen ja innokkaan perehdyttäjän ja näin ollen varmistetaan uuden työntekijän oppiminen.

Ajatuksia, ideoita ja toiveita uuteen perehdytysmalliin ja sähköiseen perehdytyskansioon saatiin vain viideltä vastaajalta viidestätoista. Vastauksissa korostui toive siitä, että mallin ja kansion tulisi olla selkeitä ja helposti ymmärrettäviä ja johdonmukaisia. Perehdyttämisen mallissa huomioitaisiin yksilöllisyys sekä työyhteisön ja esimiehen tuki. Lääkäreille kaivattiin samaa perehdytyksen mallia. Perehdytyskansioista toivottiin, että se olisi jaettu selkeisiin isompiin kokonaisuuksiin, joiden alla olisi alaotsikoita ja linkkejä muihin materiaaleihin ja lomakkeisiin. Uusista koulutuksista saatu materiaali pitäisi olla myös helposti jaettavissa perehdytyskansiossa. Lisäksi perehdytyskansion päivittämiseen tulisi valita vastuuhenkilö/henkilöt ja vanhat ohjeet hävitettäisiin.

5.4 Aivoriihityöskentelystä muodostunut aineisto

Aivoriihityöskentely toteutettiin kohdeyksikön työntekijöille kahdessa ryhmässä. Molemmat ryhmät kokoontuivat saman päivän aikana. Olimme varautuneet siihen, että jos ryhmissä nousee esiin paljon toisistaan poikkeavia asioita, etenevät ryhmät eri kaavan mukaan. Molemmissa ryhmissä nousi esiin kuitenkin hyvin samankaltaisia asioita, joten molempien ryhmien työskentely eteni lopulta saman kaavan mukaisesti. Seuraavaksi esitämme molempien ryhmien aivoriihityöskentelyn tulokset yhteenvetona.

Aivoriihityöskentelyt aloitettiin ideoimalla **mitä kaikkea uudelle työntekijälle pitää perehdyttää ja mitä asioita perehdytyksessä tulee huomioida.**

Aivoriiheen osallistuvat antoivat ajatuksensa virrata ja kirjoittivat postit - lapuille kaikki ajatukset, joita heille tuli aiheeseen liittyen mieleen. Tämän jälkeen keräsimme vastaukset ja muodostimme niistä yhdessä ryhmien kanssa suurempia kokonaisuuksia. Vastauksista muodostui kuusi suurempaa kokonaisuutta (taulukko 1), jotka henkilökunnan mielestä tulisi huomioida perehdytyksessä.

TAULUKKO 1. Uudelle työntekijälle perehdytettävät asiat

Yhteiset pelisäännöt
Tilojen ja henkilökunnan esittely
Käyttöjärjestelmät ja ohjelmat
Yksikön toimenkuvat ja vastualueet
Yleiset asiat
Kirjaaminen

Lisäksi vastauksista nousi esiin seuraavia ajatuksia perehdytyksen toteuttamisesta ja uutta työntekijää ajatellen:

- Annetaan uudelle työntekijälle ”rauha” laskeutua osaksi työyhteisöä
- Olet arvokas omana itsenäsi

Edellä mainituista kuudesta kokonaisuudesta (taulukko 1), nousi esiin **”työyhteisön yhteiset pelisäännöt”**, joita päätimme lähteä jatkokehittämään. Valitsimme tämän työstettäväksi koska, kyselyn vastauksissa toivottiin, että uuden työntekijän henkilöstövoimavaroja tukevassa perehdytysmallissa korostettaisiin positiivisuutta sekä hyvän työilmapiirin säilyttämistä. Nämä ovat kohdeyksikön henkilökunnalle tärkeitä, työhyvinvointia tukevia arvoja, ja niitä haluttiin korostaa uudessa perehdytysmallissa. Arvojen toteutuminen edellyttää kuitenkin yhteisten pelisääntöjen noudattamista. Pelisääntöjä ei oltu kohdeyksikössä yhdessä mietitty eikä niitä oltu kirjattu yhteisesti mihinkään. Jotta uusi työntekijä integroituu sujuvasti osaksi uutta työyhteisöä ja hän pystyy toimimaan työyhteisön odottamalla tavalla, on hänelle erittäin tärkeä olla tietoinen työyhteisössä vallitsevista pelisäännöistä. Aivoriihityöskentelyn avulla kaikki aivoriiheen osallistuvat pääsivät työstämään yhteisiä pelisääntöjä. Osallistujat kirjoittivat jälleen omat ajatuksensa post it -lapuille, jonka jälkeen keräsimme laput. Tämän

jälkeen yhdistelimme vastauksista työyhteisön kanssa suurempia kokonaisuuksia. Nämä kokonaisuudet näkyvät taulukosta 2.

TAULUKKO 2. Yhteiset pelisäännöt

Annetaan palautetta avoimesti, rehellisesti ja rakentavasti mahdollisimman nopeasti ja suoraan asianosaiselle. Palautetta otetaan myös vastaan rakentavasti.
Tarjotaan apua muille, jos itselle jää vapaata aikaa. Apua saa ja pitää pyytää. Kaikilla on velvollisuus auttaa.
Jokaisella on lupa olla oma itsensä. Annetaan tilaa erilaisille ihmisille ja työskentelytavoille.
Säilytetään positiivinen asenne ja ollaan ystävällisiä sekä työtovereita että asiakkaita kohtaan. Asiakkaista puhutaan asiallisesti, eikä kenestäkään puhuta pahaa selän takana. Huumori ja hymy ovat sallittuja.
Ollaan kollegiaalisia, tehdään yhteistyötä, eikä ketään jätetä yksin missään tilanteessa.
Kehitetään omaa ammattitaitoa.
Kunnioitetaan toisen työtä, otetaan vastuu omasta työstä ja hoidetaan tehtävät loppuun.
Noudatetaan yleisiä ohjeita ja toimintatapoja. Ohjataan uutta työntekijää annettujen ohjeiden mukaan.
Huolehditaan siitä, että työt jakautuvat tasapuolisesti. Yksikössä kaikki tekevät kaikkea.
Pyritään taloudelliseen ja ekologiseen ajatteluun.
Yleisestä siisteydestä ja kappien täytöstä vastaavat kaikki. Jos kahvi loppuu, sitä keitetään lisää.

Taulukon 1 kokonaisuudet muodostuivat, työyhteisön pelisääntöjä lukuun ottamatta, hyvin käytännön läheisistä asioista. Koska henkilöstövoimavaroja lisäävän perehdytysmallin tarkoitus on huomioida myös uuden työntekijän hyvinvointi, ei ole tarkoituksenmukaista heti alkuun kuormittaa uutta

työntekijää liiallisella tiedolla. Tämän vuoksi valitsimme aivoriihen seuraavaksi aiheeksi sen, **mistä henkilöstövoimavaroja tukevan perehdyttämisen tulisi henkilökunnan mielestä lähteä liikkeelle, ja mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, jotka perehdyttämisen alkuvaiheessa tulisi huomioida.** Aivoriihityöskentelyyn osallistuvat kirjoittivat kaikki ajatuksensa postit -lapuille, jonka jälkeen vastauksista yhdisteltiin jälleen suurempia kokonaisuuksia. Vastaukset selviävät taulukosta 3.

TAULUKKO 3. Perehdytyksen ensimmäisen vaiheen sisällys

Nimetään uudelle työntekijälle oma perehdyttäjä, ns.”kummi”.
Käytännön asia: Avaimet, tunnukset, pukuhuone, pukeutuminen, kahvihuone, työvuorot, päiväjärjestys.
Toimiston puhelinnumero, esimiehen puhelinnumero
Esitellään organisaatiokaava
Esitellään tilat
Tutustutaan työkavereihin ja heidän vastualueisiin
Käydään läpi vastaanottojen toimintamallit, työnkuvat.
Työvälineiden näyttö ja ohjeistus.
Esitellään tietojärjestelmät: Effica, Essi, sposti. Käydään läpi ajanvaraus systeemi käytännössä.
Ensiapu
Läakeluvat kuntoon, lääkehoidon toteuttaminen
Kirjaamiseen perehtyminen ja sen tärkeys
Tietosuoja-asiat
Esitellään työterveyshuollon palvelut
Käydään läpi yhteistyökumppanit
Esitellään perehdytyskansio
Annetaan uudelle työntekijälle aluksi sellaisia työtehtäviä joista hän 100% varmuudella selviää
Uuden työntekijän on tärkeä huolehtia omasta jaksamisestaan

Käytännönläheisten asioiden lisäksi toivottiin, että uudelle työntekijälle annettaisiin aluksi vaikeustasoltaan sellaisia työtehtäviä joista hän 100% varmuudella selviää. Lisäksi haluttiin korostaa, että uusi työntekijä pitäisi huolta omasta jaksamisestaan, jotta hän ei kuormittuisi liikaa perehdytysvaiheessa. Nämä olivat työntekijöiltä hienoja oivalluksia, jotka osoittivat sen, kuinka he arvostavat uutta työntekijää ja aidosti haluavat tehdä hänen sopeutumisensa uuteen työhön ja työyhteisöön mahdollisimman helpoksi.

Kyselyn tulosten mukaan kohdeyksikön henkilökunnan kokemus oli, ettei organisaatio panosta riittävästi heidän työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointi on erittäin tärkeä henkilöstövoimavarojen osa-alue, ja näin ollen tärkeä huomioitava asia uutta perehdytysmallia luodessa. Koska tämän päivän ihmiset korostavat enemmän pehmeitä arvoja on työhyvinvointiin liittyvät asiat yksi tärkeistä työpaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Halusimme vielä lopuksi aivoriihityöskentelyn avulla selvittää, **mistä asioista kohdeyksikön henkilökunta kokee oman työhyvinvointinsa muodostuvan**. Tuloksista (taulukko 4) voi päätellä, että kun työhyvinvointikäsitettä lähdettiin työstämään työyhteisön kanssa eteenpäin, löysivät työntekijät paljon erilaisia omaa työhyvinvointia tukevia asioita omasta työstään ja työyhteisöstään.

TAULUKKO 4. Työhyvinvointia lisäävät tekijät

Ilmaiset kahvit ja herkut, virkistävää kun aamukokouksissa on tarjolla aamupalaa.
Työn sisältö ja vaihtelevat työtehtävät
Avoin työyhteisö, yhteisöllisyys, ihanat työkaverit. Rento, hyväksyvä ja positiivinen ilmapiiri. Saa itkeä ja nauraa. Kollegoiden tuki aina.
Tiimityö, koskaan et ole yksin. Lupa olla tietämätön. Helppo pyytää apua ja sitä annetaan.
Työyhteisön monimuotoisuus. Eri ikäiset, uudet ja vanhat työkaverit.
Ei esiinny kiusaamista, ei tarvitse pelätä.
Lääkäreiden kanssa tasa-arvoisia työkavereita. Helppo konsultoida tarvittaessa, yhteistyö sujuvaa.
Päivätyö, työnantaja joustaa esim. työvuorot ja palkattomat vapaapäivät.
Oma työhuone, työrauha ja itsenäinen työ.
Työn arvostus ja kiitokset. Mahdollisuus ainakin jossain määrin vaikuttaa omaan työhön. Mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa.
Työterveyshuollon palvelut
Työergonomiaan kiinnitetty huomiota, mahdollisuus työfysioterapeutin käyntiin.
Helposti lähestyttävä ja tasapuolinen esimies.
Säännölliset palaverit. Työn sisällöstä ja asioista keskustellaan. Ongelmakohtiin on pyritty puuttumaan ja asioita kehitetään eteenpäin.
Tauot pystytään pitämään.
Virikepäivät, tyhy-päivät, pikkujoulut ja liikuntasetelit.

Oman työhyvinvoinnin pohdinta aivoriihityöskentelyn avulla oli erittäin hyödyllinen, sillä ennen sitä, työntekijät näkivät työhyvinvoinnin melko kapea alaisesti ja ulkoa päin annettavana asiana. Aivoriihityöskentelyn myötä työntekijät hahmottivat, miten iso kokonaisuus työhyvinvoinnin muodostuminen on ja miten iso rooli siinä on sekä itsellä että työyhteisöllä. Lisäksi

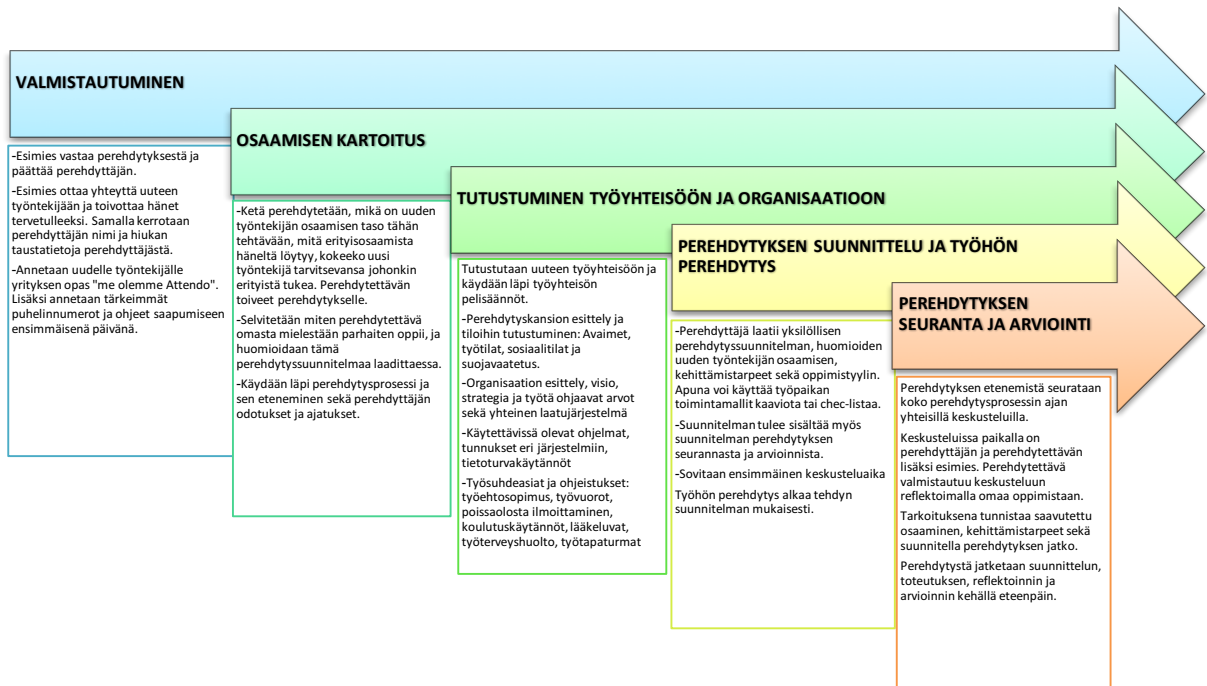
tuli näkyväksi kaikki ne asiat, joita organisaatio tekee tällä hetkellä edistääkseen työntekijöiden hyvinvointia.

Aivoriihityöskentelyn päätyttyä muodostimme aivoriihen taulukon 2 tulokista viralliset työyhteisön pelisäännöt (liite 3). Tämän jälkeen annoimme pelisäännöt työntekijöille kommentoitavaksi, ja heillä oli vielä mahdollisuus tehdä niihin lisäyksiä ja muutoksia näin halutessaan. Yhteisiin pelisääntöihin oltiin tyytyväisiä, eikä muutoksia tarvinnut tehdä. Tämän jälkeen pelisäännöt tuotiin taukotilaan kaikkien nähtäville. Halusimme tehdä työyhteisön pelisäännöistä näkyvät, jotta tarpeen tullen niihin voidaan palata ja miettiä yhdessä, mitä on sovittu. Pelisäännöt ovat tärkeä osa myös uutta perehdytysmallia.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 Henkilöstövoimavaroja lisäävä perehdytysmalli

Suunnittelimme henkilöstövoimavaroja tukevan perehdyttämismallin (kuvio 13) kohdeyksikön käyttöön. Mallissa on hyödynnetty Sosiaali- ja terveysministeriön luomaa ammatillisen osaamisen kehittämisen prosessikaaviota (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 15). Malli etenee prosessin vaiheita mukailleen ja siinä huomioidaan jatkuvasti perehdytettävän hyvinvointi ja jaksaminen. Malli etenee vaiheittain, mutta vaiheet menevät osittain myös päällekkäin. Osaamisen varmistaminen on perehdytysmallin lopullinen tavoite, mutta perehdytystä ei lähestytä siitä näkökulmasta, mitä kaikkea työntekijälle teknisesti pitää opettaa. Mallin avulla mahdollistetaan yksilöllinen ja kokemuksellinen oppiminen. Perehdytysprosessi etenee mallin mukaisesti ja sen tukena toimii kohdeyksikön check-lista (liite 4), josta löytyy kaikki työn tekemiseen liittyvä tekninen tieto, jota perehdytettävän tulee lopulta hallita. Luomamme perehdytysmallin sanoma on: ”Olet arvokas omana itsenäsi”. Tämä sanoma nousi esille yhden työntekijän tuomana aivoriihityöskentelyssä, kun mietittiin asioita, mitä uudelle työntekijälle halutaan uudesta työpaikasta viestittää. Perehdytysmallia hyödyntämällä perehdytyksestä tulee suunnitelmallinen ja avoin henkilöstövoimavaroja tukeva prosessi, joka mahdollistaa tehokkaan oppimisen. Kaikki perehdytyksen osapuolet tiedostavat heti ensimmäisestä päivästä lähtien, miten perehdytys etenee ja mitä keneltäkin odotetaan. Luomaamme perehdytysmallia voidaan hyödyntää myös esimerkiksi työtehtävien muuttuessa tai osaamisen johtamisessa.



KUVIO 13. Perehdyttämismalli: "Olet arvokas omana itsenäsi" Kouvolan terveysaseman vastaanotolle

Perehdytys aloitetaan valmistautumalla uuden työntekijän saapumiseen. Mikäli esimies ei itse toimi uuden työntekijän perehdyttäjänä, hän nimeää perehdyttäjän. Perehdyttäjän tulee olla itse motivoitunut tehtäväänsä. Esimies ottaa yhteyttä uuteen työntekijään, toivottaa hänet tervetulleeksi sekä kertoo hänelle perehdyttäjän nimen ja taustatietoja perehdyttäjistä. Tämä on tärkeää, jotta uusi työntekijä voi kokea olevansa tervetullut ja odotettu. Uudelle työntekijälle lähetetään yksikön tärkeimmät puhelinnumerot, ohjeet saapumiseen sekä ennalta tutustuttavaksi yrityksen opas "Me olemme Attendo".

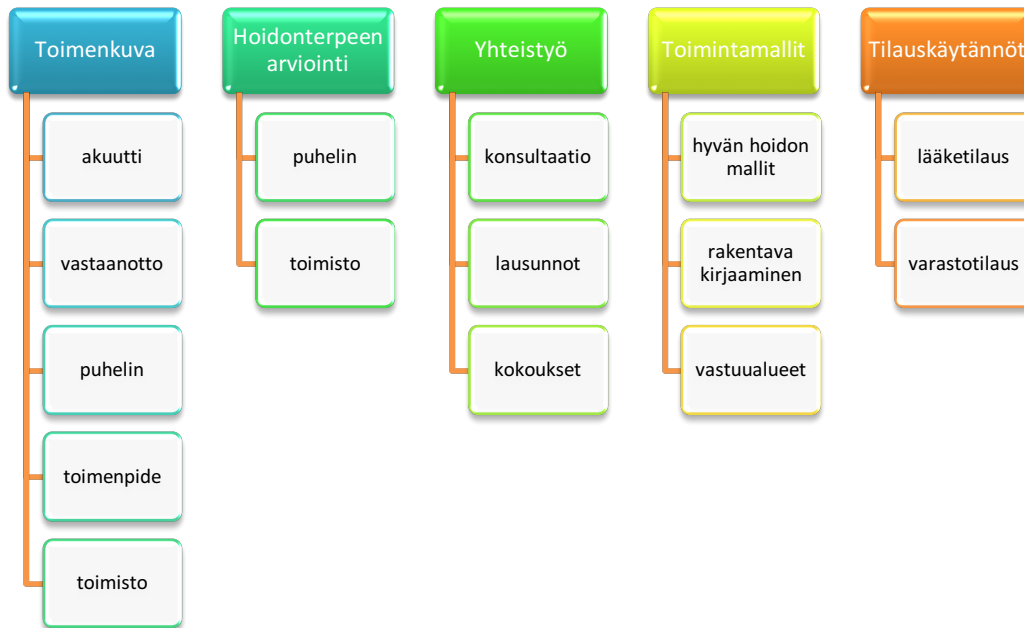
Kun uusi työntekijä saapuu ensimmäisenä päivänä, on häntä vastassa mahdollisuuksien mukaan yksikön esimies. Esimies esittelee uudelle työntekijälle hänen perehdyttäjänsä. Jotta yksilöllisen perehdytysuunnitelman laatiminen on mahdollista, aloittaa perehdyttäjä perehdytyksen aina tutustumalla uuteen työntekijään ja kartoittamalla hänen osaamisensa. On tärkeää selvittää, ketä perehdytetään, mikä on hänen osaamisensa taso juuri

tähän tehtävään ja mitä erityisosaamista häneltä löytyy. Tässä vaiheessa esitellään uudelle työntekijälle myös yksikön perehdytysmalli ja käydään yhdessä läpi perehdytysprosessi ja sen eteneminen. Samalla uudella työntekijällä on mahdollisuus esittää omia toiveitaan perehdytysjaksolle. Perehdyttäjän on hyvä selvittää myös mikä on perehdytettävälle ominainen tyyli oppia, jotta tämä voidaan huomioida perehdytys suunnitelmaa tehdessä. Jotta perehdyttäjän ja perehdytettävän välille muodostuu avoin vuorovaikutuksellinen suhde, on tärkeää, että perehdyttäjä kertoo myös itseltään ja omasta työkokemuksestaan sekä odotuksistaan perehdytettävälle. Tässä vaiheessa korostetaan uudelle työntekijälle myös vastavuoroisen palautteen merkitystä ja rohkaistaan häntä palautteen antamiseen.

Perehdytyksen seuraava vaihe sisältää tutustumista työyhteisöön sekä organisaatioon. Perehdyttäjä auttaa uutta työntekijää tutustumaan uuteen työyhteisöön ja samalla on mahdollisuus tutustua työyhteisön pelisääntöihin. Näin uudelle työntekijälle alkaa muodostua kokonaiskuva siitä millainen uusi työyhteisö on ja miten työyhteisössä toimitaan ja mitä työyhteisö häneltä odottaa. Samalla tutustutaan yksikön fyysisiin tiloihin ja hoidetaan käytännön asioita kuten avaimien ja suojavaatetuksien antaminen. Organisaation ja siihen liittyvän perehdytyskansion esittely on tärkeä osa tutustumisvaihetta. Uudelle työntekijälle tehdään tutuksi yrityksen visio, strategia, työtä ohjaavat arvot sekä yhteinen laatujärjestelmä. Nämä selitetään uudelle työntekijälle niin, että hän ymmärtää mitä ne käytännössä hänen omassa työssään merkitsevät ja tarkoittavat. Tutustumisvaiheessa käydään läpi myös työsuhteasiat, lait ja ohjeistukset, kuten esimerkiksi työehtosopimus, työvuorot, poissaolosta ilmoittaminen, koulutuskäytännöt, lääkkeluvat, työterveyshuolto, palo- ja pelastussuunnitelma sekä työhyvinvointisuunnitelma. Lisäksi käydään läpi tietohallintoon liittyvät asiat kuten käytävissä olevat ohjelmistot, tunnukset eri ohjelmistoihin sekä tietoturvakäytännöt. Käytännön asioita on paljon ja näiden läpikäymiseen tulee varata riittävästi aikaa ja niihin tulee palata useampaan kertaan, jotta uudella työntekijällä on mahdollisuus rauhassa sisäistää asiat. Tämän vuoksi on mahdotonta etukäteen sanoa, mikä aika on perehtymiselle riittävä. Koska uutta asiaa on paljon ja tutustumisvaiheen pääpaino on henkilökuntaan

tutustumisessa, tulee perehdyttäjän huolehtia siitä, että ruokatauko ja kahvitauot on ajoitettu samaan aikaan muun henkilökunnan kanssa, jolloin uusi työntekijä pääsee luonnollisesti jatkamaan tutustumista heihin.

Kun perehdyttäjä on kartoittanut uuden työntekijän osaamista ja tutustunut häneen hiukan enemmän, aloittaa perehdyttäjä yksilöllisen perehdytys-suunnitelman laatimisen. Suunnitelmaan kirjataan mitä perehdytetään, missä järjestyksessä ja missä aikataulussa. Samalla asetetaan osaamistavoitteet perehdytyksen ensimmäiselle vaiheelle yhdessä uuden työntekijän kanssa. Apuna suunnitelman laatimisessa perehdyttäjä voi käyttää tämän hankkeen yhteydessä päivitettyä yksikön toiminnot kaaviota (kuvio 14) tai yksikön check-listaa (liite 4). Suunnitelmaan kirjataan myös kaikki ne asiat, jotka uusi työntekijä hallitsee entuudestaan, jolloin näiden asioiden läpikäymiseen riittää pelkkä kertaaminen ja osaamisen varmistaminen. Suunnitelman tulee sisältää myös suunnitelman perehdytyksen seurannasta ja arvioinnista. Tässä vaiheessa sovitaan jo yhteisesti ensimmäinen keskustelu-aika, jolloin perehdytyksen etenemistä arvioidaan yhdessä esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa. Suunnitelma käydään lopuksi läpi yhdessä uuden työntekijän kanssa ja suunnitelmaa voidaan vielä tarvittaessa muokata. Kun suunnitelma on lopullisessa muodossa ja molempien osapuolten hyväksymä se esitellään vielä esimiehelle. Tämän jälkeen perehdytyksen työn hallintaan tähtäävää suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan johdonmukaisesti. Aluksi työntekijälle annetaan työtehtäviä, joista hän varmuudella selviää. Näin hän saa onnistumisen kokemuksen joka motivoi työskentelemään innostuneesti eteenpäin.



KUVIO 14. Kouvolan terveysaseman vastaanoton toiminnot

Perehdytysmallin viimeinen osio on perehdytyksen seuranta ja arviointi. Perehdytyksen seuranta ja arviointia tapahtuu päivittäin työn ohessa, mutta tämän lisäksi järjestetään keskusteluja joissa paikalla ovat perehdyttäjä, perehdytettävä sekä esimies. Keskusteluajat on aina hyvissä ajoin etukäteen sovittu ja perehdytettävä valmistautuu niihin reflektoidulla omalla oppimisellaan. Keskustelujen tarkoitus on tunnistaa saavutettu osaaminen, kartoittaa osaamisen kehityskohteet sekä suunnitella yhdessä perehdytyksen jatko. Tärkeä osa keskustelua on perehdytettävän mielipiteet ja oma kokemus perehdytyksen etenemisestä. Tämän jälkeen perehdytys etenee perehdytysmallin mukaisesti suunnittelun, toteutuksen, reflektoinnin ja arvioinnin kehällä eteenpäin.

6.2 Runko sähköiselle perehdytyskansiolle

Tällä hetkellä uusi työntekijä saa, aloittaessaan työnsä Attendon terveysasemalla, itselleen paperisen oppaan "Me olemme Attendo". Oppaassa

esitellään Attendon toimintaa ja historiaa ja kerrotaan sekä terveys- että hoivapuolen palveluista. Oppaassa kerrotaan myös yrityksen arvoista ja laatuystä. Osana tätä kehittämishanketta, laadimme sisällysluettelon Attendo Terveyspalvelut Oy:n sähköiselle perehdytyskansiolle. Sähköisen perehdytyskansion tarkoituksena on jatkossa korvata Kouvolan terveysasemalla tämä perinteinen uudelle työntekijälle jaettava opas. Kun sähköistä perehdytyskansiota lähdetään käytännössä luomaan, toimii laatimamme sisällysluettelo sen runkona. Sähköisen perehdytyskansion rakenne muodostuu kolmesta isommasta kokonaisuudesta (liite 3). Sisällysluettelo luodessamme kiinnitimme erityistä huomiota kansion selkeyteen ja johdonmukaisuuteen.

Sähköisen perehdytyskansion ensimmäisessä osiossa keskitytään Attendo terveyspalvelut Oy:n yrityksenä. Osion tärkeimmäksi asiaksi nostimme yrityksen arvot, vision ja strategian, koska tekemämme kyselyn tuloksista kävi ilmi, etteivät nämä ole kaikille tuttuja eivätkä ohjaa kaikkien työtä. Näin ollen tätä osiota tulee jatkossa korostaa ja sen tutuksi tuomiseen pitää kiinnittää erityistä huomiota. Perehdytyskansion ensimmäisessä osiossa kerrotaan myös Attendon harjoittamasta laatu- ja mediasuhteista. Lopuksi kerrotaan vielä käytännönläheisesti, mitä tarkoittaa, kun julkisen terveysaseman palvelut on ”ulkoistettu” yksityiselle palveluntarjoajalle ja esitellään lyhyesti kaikki ne terveysasemat joiden palveluja Attendo terveyspalvelut Oy tällä hetkellä tuottaa.

Perehdytyskansion toisessa osiossa keskitytään Kouvolan terveysaseman toimintaan ja esitellään yksikön työtilat. Työtilojen esittelyn lisäksi osiossa käydään läpi paloturvallisuuteen liittyvä ohjeistus ja toimintamallit. Nämä ohjeistukset ovat tähän asti olleet löydettävissä Kouvolan kaupungin sähköisestä perehdytyskansioista, mutta koska kyseessä on erittäin tärkeä, koko henkilökunnan sekä potilaiden turvallisuuteen vaikuttava asia, halusimme nostaa sen näkyväksi osaksi sähköistä perehdytyskansiota. Henkilökunnan esittely ja yhteystiedot tuodaan esille perehdytyskansion toisessa osassa. Lisäksi kerrotaan henkilökunnan vastuualueet. Tärkeä osa sähköisen perehdytyskansion toista osiota on myös henkilökunnan ja työyhteisön luomien pelisääntöjen esittely. Uudelle työntekijälle halutaan ker-

toa ja luoda mielikuvia siitä, millaiseen työyhteisöön hän on tulossa ja mitä häneltä odotetaan uutena työntekijänä.

Perehdytyskansion kolmas osio koostuu työsuhteeseen liittyvistä asioista. Tietoa löytyy työsopimuksesta, palkkauksesta ja työajasta. Sairausloma-käytännöt ja sosiaalisen median ohjeistus on nostettu tässä myös esiin. Attendo on päivittänyt someohjeistuksen vastikään ja ohjeistuksissa korostetaan sen esille ottamista perehdytyksessä. Kolmannessa osiossa on myös tietoa tietojärjestelmistä, tunnuksista ja sähköpostin käytöstä. Sähköposti on terveysasemalla tärkein tietojen jakamisen keino, koska työmuuten on hyvin itsenäistä ja sähköpostilla tavoitetaan jokainen työntekijä nopeasti. Myös tietoturvakäytännöt löytyvät tästä osiosta. Palkanmaksu ja siihen liittyvät yhteystiedot ovat perehdytyskansiossa omana otsikkona, samoin kuin työterveyshuolto. Lisäksi oman otsikon alta löytyy työhyvinvointi, siihen tehty suunnitelma ja Attendon tarjoama liikuntaetu ohjeineen.

7 POHDINTA

7.1 Kehittämishankkeen johtopäätökset

Kehittämishankkeemme tavoite, henkilöstövoimavaroja lisäävä perehdytysmalli, vastaa hyvin juuri tämän hetken terveydenhuollon työelämän tarpeisiin. Terveydenhuollon perehdytysprosessien kehittämiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. Mahdollisesti voimaan tuleva Sotemuutos, maakuntauudistus sekä digitalisaatio ja globalisaatio ovat tekijöitä jotka luovat työelämään yhä enemmän paineita. Työelämä ja työtehtävät ovat jatkuvassa muutoksessa. (Pajarinen & Rouvinen 2014, 34; Pekkari- nen & Pekka 2016, 8-9.) Näihin muutoksiin voidaan varautua osaamisen suunnitelmallisella kehittämisellä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 5.) Jaana Peltokoski (2016, 38) kuvaa väitöskirjassaan kokonaisvaltaista perehdytysprosessia ja sen toteutumista erikoissairaanhoidossa. Tulosten mukaan terveydenhuollon perehdytysprosessia tulee kehittää, sillä perehdytys ei tällä hetkellä toteudu kokonaisvaltaisesti.

Perehdyttäminen on tärkeä osa osaamisen kehittämistä. Perehdytysmallit tulee luoda siten, että niissä huomioidaan myös henkilöstövoimavarojen kehittäminen ja tukeminen. Pelkkä tekninen asioiden läpi käyminen ei riitä, sillä tämän päivän ihmiset arvostavat yhä enemmän elämän tasapainoa ja inhimillisempää arvomaailmaa myös työelämässä. Työn merkityksellisyys ja hyvä vuorovaikutus työyhteisössä nähdään yhä tärkeämpänä osana työtä. (Leiviskä 2011, 11.) Jotta organisaatiot pärjäävät työntekijöistä kilpailtaessa, tulee heidän pystyä vastaamaan näihin arvotarpeisiin. Perehdytysprosessi tulisikin nähdä tärkeänä, terveydenhuollon organisaation vetovoimaisuuteen vaikuttavana tekijänä (Peltokoski 2016, 60).

Huolellisesti suunnitellun ja laadukkaan perehdytysprosessin merkitystä ei tule terveydenhuollossa aliarvioida, sillä sairaanhoitajat ovat suurin terveydenhuollon ammattiryhmä. Sairaanhoitajien työpanoksella ja osaamisella on merkittävä vaikutus hoidon laatuun, hoitoon pääsyyn, toiminnan sujuvuuteen sekä toiminnan kustannuksiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö

2016, 5). Terveysturvallisuudessa riittämätön perehdytys voi olla uhka potilasturvallisuudelle (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 15-16).

Hankkeessa keräsimme kohdeyksikön työyhteisöltä tietoa kyselyn avulla sekä osallistimme heitä aivoriikityöskentelyllä. Kyselyn tarkoitus ei ollut kartoittaa perehdytyksen kehityskaarta tai arvioida numeerisesti kohdeyksikön tämänhetkisestä perehdytyksestä. Kyselyn tarkoitus oli selvittää työyhteisön henkilöstövoimavarojen tämän hetkinen tilanne, sekä kartoittaa niitä tekijöitä jotka tulisi huomioida henkilöstövoimavaroja tukevan perehdytysmallin luomisessa.

Kyselyn tuloksista selvisi, että kohdeyksikön henkilökunta piti esimiestään helposti lähestyttävänä, luotettavana ja kannustavana. Tämä tulos antoi hyvän lähtökohdan kohdeyksikön perehdyttämisen kehittämiseksi, sillä esimies vastaa aina perehdytyksestä, vaikka työhön perehdyttäjäksi olisi joku muu tehtävään sitoutunut työntekijä (Työturvallisuuskeskus 2011). Vakkalan (2012, 185) väitöstutkimus osoittaa, että esimiehen tasapuolisuus, vuorovaikutus ja kannustus ovat myös keskeisiä psykologisen sopimuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Psykologisen sopimuksen muodostuminen alkaa jo rekrytointivaiheessa (Hanhela 2013, 72). Esimies johtaa työyhteisöä esimerkillään. Hänen motivaationsa ja sitoutumisensa kertovat työntekijälle, onko organisaatio hänen työpanoksensa ja sitoutumisensa arvoinen. (Vakkala 2012, 184).

Kyselyssä nousi esiin, että kaikki kohdeyksikön työntekijät eivät tunne kunnolla organisaation visiota ja strategiaa, eivätkä ne näin ollen voi ohjata heidän työtään. Kyselyssä nousi myös esiin työntekijöiden välillä olevat erilaiset toimintamallit, jotka voivat johtaa yhteisten tavoitteiden ja strategian heikosta tuntemuksesta. Huotari (2009 124-125) nostaa tutkimuksessaan esiin, että johdon tulisi esittää työntekijöille organisaation visio ja strategia arkikielenä niin, että työntekijät ymmärtävät niiden ja päivittäisen työnsä välillä olevan yhteyden. Yhteinen kieli ja strategia auttavat työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Strategiatyöhön tulisi ottaa koko henkilöstö mukaan. Myös uuden työntekijän tulee tuntea organisaati-

on visio ja strategia, sillä vain tuntemalla ja tulkitsemalla ne omaan työhönsä, hän voi sitoutua niihin.

Kyselyn mukaan työyhteisössä vallitsee tällä hetkellä avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Perehdytyksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että uuden työpaikan ilmapiiri on hyvä, sillä työilmapiirillä on merkittävä vaikutus työn sujumiseen, henkilöstön sitoutumiseen sekä yleiseen hyvinvointiin työpaikalla. Lisäksi hyvä ilmapiiri henkii luottamusta ja asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa positiivisessa työympäristössä (Venttelä 2016). Hyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri luo hyvät lähtökohdat myös hiljaisen tiedon jakamiseen. Jotta kohdeyksikön ilmapiiri säilyisi jatkossakin hyvänä ja uusi työntekijä tietäisi mitä häneltä odotetaan, loimme aivoriihityöskenteilyn avulla kohdeyksikköön työyhteisön omat pelisäännöt (liite 4). Yhdessä luodut pelisäännöt lisäävät työyhteisön oikeudenmukaisuuden tunnetta ja konfliktitilanteita syntyy vähemmän. Yhdessä tehdyt pelisäännöt vaikuttavat myös hyvän ilmapiirin ja yhteishengen muodostumiseen. (Krooks 2013, 84-85.)

Hankkeessamme nousi esiin myös palautteen antaminen ja sen tärkeys. Palautetta toivottiin kyselyssä enemmän sekä esimieheltä että kollegoilta. Palautteen antaminen onkin yksi esimiehen tärkeä motivoinnin työväline (Krooks 2013, 84). Positiivinen palaute, niin yksilö- kuin ryhmätasolla, vahvistaa työyhteisön yhteenkuulumisen tunnetta (Janhukainen 2011, 50). Esimieheltä saatu palaute nähdään työn arvostamisena, mutta yhtä tärkeänä ja työhyvinvointia tukevana koetaan myös toiselta työyhteisön jäseneltä saatu palaute. (Korpela 2015, 52.) Annetun sekä positiivisen että rakentavan palautteen kautta on mahdollisuus kehittää omaa sekä työyhteisön toimintaa. Palautteen antamisella voidaan vaikuttaa myös työn arvostuksen tunteeseen. Palautteen anto on yksi onnistuneen perehdytyksen kulmakivistä. Palautteen saamisella on myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työssä viihtyvyyteen, jaksamiseen ja motivaatioon (Mattila 2013, 56.) Näin ollen uudelle työntekijälle annettu palaute saa hänet sitoutumaan työhönsä paremmin sekä auttaa häntä jaksamaan.

Hankkeessa loimme kohdeyksikköön perehdytysmallin, jonka mukaan perehdytys etenee. Malli on luotu henkilöstövoimavarojen näkökulmasta ja sen suunnittelussa on hyödynnetty kyselyn ja aivoriihiyöskentelyn tuloksia sekä huomioitu sosiaali- ja terveysministeriön luoma ammatillisen osaamisen kehittämisen prosessikaavio (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 15). Tämä lisää luomamme perehdytysmallin arvoa, sillä on luonnollista, että perehdytysprosessi etenee saman kaavan mukaan kuin myöhemmin osaamista kehitettäessäkin. Luomamme perehdytysmallin avulla perehdytyksestä tulee prosessi, joka etenee henkilöstövoimavarat huomioiden. Mallin avulla työntekijälle annetaan mahdollisuus oppia itse kokemuksensa ja kehonsa kautta sen sijaan, että kaikki tekninen tieto annettaisiin hänelle ulkopuolelta heti perehdytyksen alkuvaiheessa. Nonaka ja Takeuchi (1995 8-12) näkevätkin, että kokemuksellinen oppiminen on tehokkain tapa oppia, sillä se antaa tilaa ja mahdollisuuden myös hiljaisen tiedon omaksumiselle ja siirtymiselle. Eksplisiittinen tieto muodostaa vain pienen osan ihmisen kaikesta tiedosta. Mallissa yhdistyvät myös Attendo Terveyspalvelut Oy:n perehdytyksen yleiset periaatteet sekä Attendon kolme arvoa, jotka ovat osaaminen, sitoutuminen ja välittäminen (Attendo 2017c.)

Jotta perehdytysprosessi etenee suunnitellusti luomamme mallin mukaisesti, valitaan uudelle työntekijälle aina oma perehdyttäjät joka vie prosessin läpi alusta loppuun. Kyselyn tuloksista nousi esiin, etteivät kaikki yksikön työntekijät ole halukkaita toimimaan perehdyttäjänä. Tämä tulee huomioida perehdyttäjää valitessa. Perehdyttäjän tulee saada myös tukea ja valmennusta tehtävänsä. Jotta perehdyttäminen on laadukasta, ei riitä, että perehdyttäjät osaa konkreettisesti oman työnsä hyvin, vaan lisäksi tarvitaan ymmärrystä opetustarpeen arvioimiseksi sekä töiden analysoimiseksi. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Luomamme perehdytysmallin avulla toteutettu perehdytysprosessi edesauttaa eheän psykologisen sopimuksen muodostumista. Vakkalan (2012, 184) väitöstutkimuksen psykologisen sopimuksen muodostumiseen voidaan vaikuttaa avoimella vuorovaikutuksella, kannustamisella sekä tuen tarjoamisella. Nämä tekijät on huomioitu mallia luodessa.

Emme määritelleet perehdytysprosessille kestoja. Peltokoski (2016, 38) tuo väitöskirjassaan esiin, ettei pysty tutkimuksensa perusteella määrittelemään tarkkaa kestoja perehdytysprosessille. Hänen mukaansa perehdytys tuleekin nähdä ennemmin prosessina, jossa huomioidaan perehdytettävän yksilölliset tavoitteet ja osaamisen taso. Työturvallisuuskeskus (2011) linjaa, että perehdytykseen tulee käyttää riittävästi aikaa. Tekemämme kyselyn tuloksissa ja aivoriihiyöskentelyn yhteydessä toivottiin myös, että perehdytyksen tulisi olla kestoiltaan riittävän pitkä. Näin ollen tarkkan, kaikille yhteisen ajan määrittely on vaikeaa, ellei mahdotonta tai tarpeetonta, sillä perehdytyksessä tulee huomioida perehdytettävän osaamisen taso, yksilölliset lähtökohdat sekä tavoitteet. Käsite ”riittävä” on vaikea ja sen määrittely vaatisi jatkotutkimusta. Jotta tuloksia voisi vertailla, tulisi vertailun kohteena olevilla yksiköillä olla käytössään keskenään yhteneväinen perehdytysprosessi.

Perehdytysmalli tehtiin yhteistyössä kohdeyksikön henkilökunnan kanssa, jonka vuoksi siihen on saatu laaja näkökulma koko työyhteisöltä. Perehdytysmallin käyttöönotto ja toimivuuden arviointi jäävät tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle aikataulullisista syistä, sillä hankkeen aikana kohdeyksikköön ei tullut uusia työntekijöitä tai toimenkuvissa tapahtunut muutoksia. Perehdytysmallin käyttöön ottoa helpottaa työyhteisön tiivis osallistuminen sen kehittämisprosessiin (Ojansalo ym. 2009, 58). Uhkana perehdytysprosessin toteutumiseksi näemme kiireen ja niukat resurssit.

Kun perehdytysmalli valmistui, se esitettiin kohdeyksikön henkilökunnalle. Tämän jälkeen heillä oli mahdollisuus kommentoida mallia ja tehdä siihen parannusehdotuksia. Henkilökunnalta ei tullut parannusehdotuksia, mutta ääneen kommentoitiin perehdytysmallin olevan hyvä. Henkilökunnan kokemus oli, että on hienoa, kun kohdeyksikön käyttöön saadaan tällainen malli perehdytysprosessia helpottamaan.

Kehittämishankkeen tuloksena teimme perehdytysmallin lisäksi rungon sähköiselle perehdytyskansiolle. Tätä runkoa on tarkoitus hyödyntää sähköisen perehdytyskansion kehittämistyössä. Tässä prosessissa tarvitaan kuitenkin Attendon tietotekniikan työntekijöiden apuja, jotta kansio palvelisi

käyttäjäänsä sujuvuudella. Sähköisen perehdytyskansion rungon luominen ja materiaalin rajaaminen oli haasteellista ja aikaa vievää. Ihanteellisessa tilanteessa kaikki materiaalit olisivat yhtenä kokonaisuutena, jolloin työntekijän aikaa ei kuluisi turhaan siihen, että hän joutuu miettimään mistä kunkin tiedon ja ohjeen löytää. Tämä tukisi myös uuden perehdyttämismallin käyttöä nykyistä paremmin. Koska perehdytysmallin luominen oli vaativa ja aikaa vievä prosessi, rajasimme lopullisen sähköisen perehdytyskansion luomisen tämän hankkeen ulkopuolelle.

7.2 Kehittämishankkeen prosessin arviointi

Kehittämishankkeelle laaditaan toimintasuunnitelma, joka dokumentoidaan huolellisesti. Toimintatutkimuksessa on useita eri vaiheita, eli syklejä jotka etenevät samalla kaavalla. Liikkeelle lähdetään ongelman määrittelystä, esitetään ratkaisu ja kokeillaan sitä. Lopuksi arvioidaan prosessi. Jokaiseen vaiheeseen tulee varata riittävä aika ja toimintatutkimuksen syklit pilkotaan vielä osiin, jotta ne voidaan määritellä ja aikatauluttaa kehittämishankesuunnitelmaa varten. (Kananen 2014, 34-52.)

Huolellisesti laadittu kehittämishankesuunnitelma toimi runkona tälle hankkeelle koko hankkeen ajan. Toimintatutkimuksen spiraalimalli palveli hanketta erinomaisesti ja prosessin vuorottelevat vaiheet näkyivät hyvin työtä tehdessämme. Spiraalimallin tiedostaminen helpotti myös omaa työskentelyämme ja hankkeen etenemistä, sillä sen avulla pystyimme hahmottamaan, koska yksi ympyrä oli sulkeutumassa ja koska lähdimme työstämään seuraavaa kehää. Työtä aloittaessamme oli mahdotonta sanoa mihin lopulta päädyimme ja millainen lopullinen perehdyttämismalli tulisi olemaan. Kärsivällisellä asioiden työstämisellä ja johdonmukaisella työskentelyllä työ muotoutui edetessään kohti lopullista tulosta. Tutkimuksen spiraalimaisuus kuvaakin toimintatutkimuksen joustavaa etenemistä parhaiten. Spiraalimaisuuteen kuuluu syklimäinen, vaiheittain etenevä prosessi. (Hirsjärvi ym. 2009, 14.)

Hankkeen eteenpäin viemistä helpotti kohdeyksikön avoin, motivoitunut ja kehitysmuuntoinen henkilökunta. Henkilökunnan motivaatiosta kertoo ky-

selyn kiitettävä vastausprosentti sekä aktiivinen osallistuminen aivoriihityöskentelyyn. Vain yksi työntekijä jätti vastaamatta kyselyyn, koska hän oli kyseisenä ajankohtana lomalla. Kyselyyn vastanneet olivat vastanneet kaikkiin kyselyn väittämiin. Myös avoimiin kysymyksiin saatiin hyvin vastauksia. Avoimia kysymyksiä oli kyselylomakkeessa kaksi ja ensimmäiseen kysymykseen vastasi 15. vastaajasta 12. Toiseen avoimeen kysymykseen saatiin viisi vastausta. Avoimien kysymysten vastauksissa oli nähty myös vaivaa. Kyselylomakkeen laatiminen oli vaativa prosessi ja käytimme siihen runsaasti aikaa. Mielestämme onnistuimme tässä hyvin.

Aivoriihityöskentely oli erittäin hedelmällinen. Sen avulla pystyimme aidosti, yhdessä työyhteisön kanssa, työstämään perehdyttämismalliin liittyviä asioita eteenpäin. Aivoriihityöskentely oli meille hyvin opettavainen kokemus. Työyhteisön osallistaminen ja aito kuuntelu mahdollistivat sen, että pääsimme hyvään lopputulokseen aineistonkeruussa ja saimme runsaasti ideoita ja ajatuksia henkilöstövoimavaroja lisäävän perehdytysmallin luomista ajatellen. Usein erehdymme työyhteisössä luulemaan, että tiedämme mitä toinen ajattelee tai että ajattelemme kaikki samalla tavalla, koska teemme samaa työtä. Näinhän asia ei kuitenkaan ole. Vaikka aivoriihityöskentelyn aihe oli melko tavanomainen, nousi työskentelyssä esiin monia hienoja, silmiä avaavia asioita, joita emme itse olisi osanneet edes ajatella. Tästä esimerkkinä lause, joka nousi esiin aivoriihityöskentelyssä, ja joka nähtiin työyhteisössä niin tärkeäksi asiaksi, että se haluttiin viestittää uudelle työntekijälle heti perehdytyksen alkuvaiheessa: ”Olet arvokas omana itsenä.” Tähän hienoon ajatukseen kiteytyy koko luomamme henkilöstövoimavaroja tukeva perehdytysmalli ja halusimmekin nostaa sen otsikoksi koko mallille.

Työskentely kohdeyksikön henkilökunnan kanssa perustui vastavuoroisuuteen ja he toivat kiitettävästi julki omia ajatuksiaan ja mielipiteitään koko hankkeen ajan. Koko prosessin ajan pyrimme pitämään katseen tulevaisuudessa. Kehittämishankeprosessi käynnistyi nykytilan kartoituksella. Sen jälkeen katsoimme tulevaisuuteen ja perehdyimme niihin vaatimuksiin joita tulevaisuus tuo perehdyttämiselle. Ihmiset muuttuvat, työ muuttuu,

maailma muuttuu, myös perehdyttämisen tulee pysyä muutoksessa mukana.

Parityöskentelymme sujui kiitettävästi alusta loppuun asti. Parityöskentelyn ehdoton vahvuus on toisistaan eriävät mielipiteet, niiden jakaminen ja niistä keskusteleminen. Koimme, että parityöskentelyn avulla prosessista tuli entistäkin moniulotteisempi. Työskentelytapamme sopivat hyvin yhteen ja molemmat toimivat johdonmukaisesti ja tavoitteellisesti koko prosessin ajan. Lisäksi parityöskentelyn etuna on parin tarjoama tuki. Parityöskentelyn haasteena oli välillämme oleva pitkä matka. Nykyteknologian ansioista selvisimme kuitenkin tästäkin haasteesta kiitettävästi.

7.3 Kehittämishankkeen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämishankkeen toteutuksessa ja siihen liittyvässä tutkimuksessa on noudatettava hyvän tieteellisen toiminnan periaatteita (Heikkilä, Jokela & Nurmela 2008, 43). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävä ja luotettava vain, jos tutkimus on tehty noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tutkimus on tehtävä huolellisesti ja jokaisessa tutkimusprosessin vaiheessa sekä tiedonhankinnassa on noudatettava tutkimuksen kriteerien mukaisia tiedonhankintamenetelmiä. Tutkimus tulee myös suunnitella, toteuttaa ja raportoida huolellisesti ja rehellisesti. Lisäksi tutkimukseen tarvittavat luvat tulee hankkia asianmukaisesti. Tutkimusten eettisiä ongelmia ovat muun muassa tutkimuslupaan liittyvät kysymykset, tutkimusaineistoon keruuseen liittyvät ongelmat, tutkimukseen osallistumisen ongelmat ja tutkimuksesta tiedottaminen (Eskola & Suoranta 2008, 52; Heikkinen ym. 2008, 44).

Kehittämishanke käynnistyi huolellisella suunnittelulla ja hankesuunnitelman teolla. Tutkimusluvan haimme hankkeeseen työn tilaajalta heti hankkeen alkuvaiheessa. Aineistoa hankkeeseen keräsimme kyselyn ja aivoriikki työskentelyn avulla. Tutkimusaineiston keräämisestä tiedotettiin osallistujia hyvissä ajoin sähköpostilla sekä mahdollisuuksien mukaan myös kasvokkain. Kyselyyn vastaaminen ja aivoriikityöskentelyyn osallistuminen olivat vapaaehtoisia ja siitä tiedotettiin muun muassa kyselylomakkeen

saatekirjeessä. Kaikilla hoitohenkilökuntaan kuuluvilla oli mahdollisuus osallistua tutkimukseen, vain lääkärit rajattiin tämän ulkopuolelle. Kyselyyn vastattiin anonyymisti. Koska kyselyyn osallistuvia oli suhteellisen vähän ja toinen tämän hankkeen toteuttajista työskentelee esimiehenä kohdeyksikössä, teimme ratkaisun, ettemme kerää vastaajien taustatietoja. Näin pystyimme varmistamaan sen, ettei ketään voida tunnistaa vastausten perusteella. Aivoriihityöskentelyssä jokainen sai vastata posti it -lappuihin itsenäisesti, eikä vastauksia tarvinnut näyttää muille. Tutkimusaineisto säilytettiin ja käsiteltiin huolellisesti. Tässä hankkeessa kerättiin sekä määrällistä, että laadullista tietoa mikä lisää tulosten luotettavuutta. Hankkeen etenemisestä ja sen eri vaiheista tiedotettiin henkilökuntaa aktiivisesti koko hankkeen ajan.

Tutkimus- ja kehittämistoiminnan välinen ero on selkeä. Tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymyksiin käyttäen apuna erilaisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämistoiminnassa taas pyritään kehittämään jo olemassa olevaa tuotetta, palvelua tai organisaation toimintaa. Lisäksi tutkimustoiminnassa tiedon kriteereinä pidetään tutkimusmenetelmien ja tutkimusprosessin luotettavuutta, kun taas kehittämistoiminnassa kerätyn tiedon käyttökelpoisuus on keskeinen asia. Kehittämistyössä luotettavuudella tarkoitetaan tulosten käyttökelpoisuutta eli kehittämistyön tulokset tulisi olla hyödynnettävissä. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122, 155-156.) Kaikkien tehtävien tutkimusten, tulosten ja johtopäätösten pitäisi olla oikeita, uskottavia ja luotettavia. Tutkimuksen luotettavuus mittaa myös työn laatua. (Kananen 2012, 161.) Kehittämishankkeen luotettavuutta mitataan myös sen tulosten tarkkuudella. Tutkimusta ei tule yleistää sen pätevyysalueen ulkopuolelle (Vilkkä 2015, 194).

Tämä kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä Kouvolan terveysaseman henkilökunnan kanssa. Luomamme henkilöstövoimavaroja lisäävää perehdytysmalli on malli, jota voisi hyödyntää myös toisen samankaltaisen yksikön perehdyttämisessä. Kokonaisuudessaan tämä malli on kuitenkin luotu juuri tämän kyseisen yksikön perehdytysprosessia parantamaan. Kehittämishankkeen luotettavuutta lisää se, että olimme perehtyneet aiheeseen hyvin jo ennalta ja aihe on molemmille tuttu työelämästä. Lähtei-

nä hankkeeseen käyttimme aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä artikkeleita ja kansainvälisiä lähteitä. Kiinnitimme huomiota lähdekriittisyyteen ja pyrkimyksemme oli löytää mahdollisimman tuoreita lähteitä. Työelämän ohjaaja oli mukana hankkeessa. Hän sai ajantasaista tietoa hankkeen etenemisestä ja hän tarkasti myös toimeksiantajaa koskevat teoriapohjan. Kehittämistoiminnassa on syytä kiinnittää huomiota tietolähteiden valintaan. Huolellinen lähdekritiikki lisää työn eettistä turvallisuutta. Kehittämistyössä teoriaperusta rakentuu aikaisempiin tutkimustietoihin, käytännöstä saatuihin kokemuksiin ja ammattilaisten kokemus- ja hiljaiseen tietoon. (Heikkilä ym. 2008, 43-44.)

Kyselyn tulokset analysoitiin tikkataulumallin mukaisesti ja jokainen osaluokka vielä tarkemmin kaavioilla kuvattuna. Avoimien kysymysten analysoinnissa käyttimme teemoittelua ja pyrimme kysytyn asian mahdollisimman tarkkaan kuvaukseen. Myös aivoriihityöskentelyn tulokset yhdisteltiin teemojen mukaan ja niissäkin pyrittiin tarkkaan kuvaukseen. Kyselyn tarkoitus ei ollut kerätä tarkkaa yleistettävissä olevaa tietoa, vaan tarkoituksena oli kerätä henkilökunnan kokemuksia ja subjektiivisia tuntemuksia koskien kohdeyksikön henkilöstövoimavaroja ja perehdytystä. Tämä aineisto hyödynnettiin perehdytysmallin luomisessa.

Kehittämishankkeesta saadut tulokset on tarkoitus hyödyntää ja siksi raportointi tutkimushankkeen etenemisestä ja tutkimustuloksista siihen osallistuville on tärkeää (Heikkilä ym. 2008, 46). Kyselyn tulokset esiteltiin työntekijöille aivoriihen alussa. Aivoriihityöskentelyn tuloksista syntyneet työyhteisön pelisäännöt annettiin työntekijöille arvioitavaksi ja kommentoitavaksi, mikä lisäsi osaltaan työn luotettavuutta. Myös perehdytyskansion runko hyväksytettiin työntekijöillä. Perehdytysmalli luotiin tiiviissä yhteistyössä kohdeyksikön henkilökunnan kanssa ja he saivat myös perehdytysmallin arvioitavakseen. Malliin oltiin tyytyväisiä, eikä siihen ollut kenelläkään mitään lisättävää. Tämä kertoo osaltaan onnistuneesta aineiston keruusta sekä henkilökunnan osallistamisen onnistumisesta.

Tutkimus- ja kehittämistyön eettisyyden toteutumisen keskeisiä asioita ovat tutkimusaineistoin ja kehittämistyötä koskevan aineiston analyysi ja

luotettavuuden arviointi. Aineiston analysoinnissa on oltava huolellinen ja koko hankkeen prosessia on tarkasteltava ja arvioitava hankkeen edetessä koko ajan. (Heikkilä ym. 2008, 45.) Kehittämishankkeen etenemisestä pidettiin koko ajan tarkkaa reaaliaikaista prosessikuvausta toimintatutkimukselle tyypillisen spiraalimallin mukaisesti.

7.4 Jatkokehittämisehdotukset

Tärkeänä jatkokehittämisehdotuksena tälle hankkeelle näemme sähköisen perehdytyskansion loppuun saattamisen. Tässä hankkeessa loimme sille jo käyttökelpoisen rungon, jotta jatkotyö olisi helpompaa. Sähköinen perehdytyskansio tukee toteutuessaan luomaamme perehdytysmallia.

Perehdytysmallin ollessa kohdeyksikössä aktiivisessa käytössä, olisi mielenkiintoista kerätä työntekijöiden kokemuksia sen käytöstä sekä tarpeen mukaan kehittää mallia eteenpäin. Lisäksi olisi mielenkiintoista kerätä työntekijöiden kokemuksia siitä, tukeeko ja kehittääkö perehdytysmalli henkilöstövoimavaroja. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, onko uuden työntekijän perehdyttäminen uuden perehdytysmallin ja sähköisen perehdytyskansion myötä laadukkaampaa ja tehokkaampaa? Auttaako malli esimiestä/perehdyttäjää työssään? Motivoiko nämä henkilökuntaa toimimaan perehdyttäjänä? Perehdytysmallin toimivuutta olisi mielenkiintoista testata myös muissa terveydenhuollon yksiköissä, esimerkiksi Attendo terveyspalvelut Oy:n terveysasemilla.

Aivoriihiyöskentelyssä yhtenä teemana oli työhyvinvointi ja selvitimme mistä työntekijöiden työhyvinvointi tällä hetkellä muodostuu. Tätä olisi mielenkiintoista jatko kehittää eteenpäin työhyvinvoinnin malliksi. Työhyvinvointiin liittyy myös perehdyttäminen oleellisena osana ja nämä pitäisikin tulevaisuudessa nähdä yhtenä, toisiaan tukevana kokonaisuutena.

LÄHTEET

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus [viitattu 8.3.2018]. Saatavissa:

https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Adair, J. 2007. Decision making & problem solving strategies. London & Philadelphia: Replica Press put, Ltd.

Attendo. 2018. Laatutyötämme [viitattu 8.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.attendo.fi/laatutyotamme>

Attendo. 2017a. Kouvolan terveysasema [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa:

<https://www.attendo.fi/kouvolanterveysasema>

Attendo. 2017b. Terveyskeskuspalvelut [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa:

<https://www.attendo.fi/terveyskeskuspalvelumme>

Attendo. 2017c. Attendon visiot ja arvot [viitattu 5.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.attendo.fi/tama-on-attendo/attendon-visio-ja-arvot>

Attendo. 2017. Perehdytys [viitattu 20.11.2017]. Saatavissa Attendon sisäisiltä intranet sivuilta.

Bauer, T.N. 2010. Onboarding new employee: maximizing success [viitattu 4.5.2018]. Saatavissa:

<https://www.shrm.org/about/foundation/products/Documents/Onboarding%20EPG-%20FINAL.pdf>.

Bessler, G. 2009. A Framework for Human Resource Management. New Jersey: Pearson education.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Flinkman, M. 2014. Young registered nurses intent to leave the profession in Finland – a mixed-method study. Doctoral programme in Nursing Science, University of Turku.

Grant, K. 2007. Tacit knowledge revisited – We can still learn from Polanyi. Journal of knowledge of management volume 5 Issue 2 2007 (173-180).

Hanhela, A. 2013. Psykologinen sopimus sitouttajana ja motivoijana. Odotukset ja velvoitteet organisaation ja työntekijän välisessä suhteessa. Filosofian tiedekunta. Julkisojohtaminen. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Porvoo: Wsoy Oppimateriaalit Oy.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampereen yliopistopaino. Väitöskirja.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Heikkinen, L.T.H. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 204-219.

Hietamäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, S. & Kaappola, M. 2013. Perehdytys -totta vai tarua. Vastavalmistuneiden opettajien ja heidän rehtoreidensa kokemuksia perehdyttämisestä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajakoulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Huotari, P. 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes print. Väitöskirja

Hämäläinen, S., Tiirinki, H. & Suhonen, M. 2014. Vastavuoroisen luottamuksen vahvistaminen muutosprosesseissa lähijohtajien kokemana. Psykologisen sopimuksen näkökulma. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol 51, nro3, s. 177-190.

Innokylä 2017. Aivoriihi [viitatu 8.11.2017]. Saatavissa:

<https://www.innokyla.fi/web/malli109565>

Janhukainen, J. 2011. Terveystieteiden lähiesimies työyhteisön voimaantumisen edistäjänä. Terveyskasvatus. Terveystieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Juntunen, S. 2014. Perehdyttämisestä innovointiin – ulkopuolisuuden hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hallintotiede. Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen 2010. Helsinki: WSOY pro Oy.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset singnaalit esimiestyössä. Sastamala: FINVA.

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Taloustieteenlaitos. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Koponen, E-L. 2015. Sosiaali- ja terveysalan työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 13/2015 [viitattu 18.4.2018]. Saatavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/>

Korpela, M. 2015. Työhyvinvointia kehittämässä. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työyhteisön näkökulmasta. Kasvatustiede. Kasvatustieteen laitos. Oulun yliopisto. Pro gradu -tutkielma

Kouvolan kaupunki. 2017a. Terveysasemat [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa: <https://www.kouvola.fi/index/sosiaali-jaterveyspalvelut/terveysasemat/kouvolanterveysasema.html>

Kouvolan kaupunki. 2017b. Tilastotietoa [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa: <https://www.kouvola.fi/index/kaupunkijahallinto/tietoakouvolasta/tilastotietoa.html>

Kouvolan kaupunki. 2017c. Väestöennuste [viitattu 23.10.2017]. Saatavissa: https://www.kouvola.fi/material/images/tilastotietoa/eGZJrUcEH/Vaestoennuste2016_2040.png

Krooks, T. 2013. Johtamalla työmotivaatiota ja työhyvinvointia terveydenhuollossa. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Kuntatyönantajat 2013. Henkilöstövoimavarojen arviointi. Suositus henkilöstöraportoinnin kehittämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Poliittikan ja talouden tutkimuksen laitos. Helsingin Yliopisto. Väitöskirja
- Kurtti, J. 2012. Hiljainen tieto ja työssä oppiminen. Edellytysten luominen hiljaisen tiedon hyödyntämiselle röntgenhoitajien työyhteisössä. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Keuruu: Edita Publising Oy
- Lavonen, J. & Meisalo, V. 2017. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Artikkelit, Mallux kirjasto [viitattu 8.11.2017]. Saatavissa: http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/main.htm#menet_aivorihi
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Manka, M-L, Kaikkonen M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto [viitattu 30.10.2017]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: Balto print.
- Mattila, M. 2013. "Liika kiittäminen voi johtaa palautteen inflaatioon". Esi- miesten käsitykset ja kokemukset palautteesta osana esimiesviestintää. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Ojansalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät-uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY pro.

Pahkin, K. ja Lindström, S. 2016. Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksesta päivitetty arviointimenetelmä. Helsinki: työterveyslaitos.

Pajarinen, M. & Rouvinen, P., 2014. Uudet teknologiat ja työ. Teoksessa: Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen, Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2014 (toim.) Leena Pentikäinen. Helsinki: Edita publishing Oy.

Pekkarinen, L. & Pekka, T. 2016. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016 [viitattu 18.4.2018]. Saatavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2016.pdf>

Peltokoski, J., 2016. The comprehensive hospital orientation process in specialised health care settings. Faculty of health science. University of Eastern Finland.

Pietiläinen, V. & Kesti, M. 2012. Johtamisen tilanneherkistyminen. Teoksessa: Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Puusa, A. & Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa aineeton pääoma organisaation voimavarana (toim.) Puusa, A. & Reijonen, H. Eu: UNIPress ja kirjoittajat.

Polanyi, M. 1967. The tacit dimension. Doubleday & Company, Garden city. New York: Anchor books.

Repo, S. Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rosseau, D. 1995. Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. California: Sage publications.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017-2021. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:9 [viitattu 18.4.2018]. Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80352/09_2017_Potilas-%20ja%20asiakasturvallisuusstrategia%202017-2021_suomi.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Kliinisen hoitotyön erikoisosaaminen, kehittämissuhteet tukemaan työelämän muutosta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:61 [viitattu 14.4.2018].

Saatavissa:

http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78989/STM_raportti.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17 [viitattu 18.4.2018]. Saatavissa:

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN:NBN:fi-fe201504224940.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2011. Työhyvinvointia yhteistyöllä [viitattu 24.10.2017]. Saatavissa:

https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointia-yhteistyolla/Tyohyvinvointia_yhteistyolla.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2017. Työhyvinvointi ja työsuojelu/työturvallisuuden perusteet 2017 [viitattu 26.9.2017]. Saatavissa:

https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet

Työturvallisuuslaki 738/2002 [viitattu 23.3.2018]. Saatavissa:

www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738

Vakkala, H. 2012. Henkilöstö kuntauudistuksessa. Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksinä. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Acta väitöskirja.

Valli, R. 2015. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus, 84-108.

Venttelä, A. 2016. Työilmapiiri rakentuu yhteiselle toimintakulttuurille. Sosiaali- ja terveystieteiden aikakauslehti [viitattu 15.4.2018]. Saatavissa:

<https://tesso.fi/artikkeli/tyoilmapiiri-rakentuu-yhteiselle-toimintakulttuurille>

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus

Virtainalahti, S. 2011. Hiljainen tietämys ja aineeton pääoma organisaation voimavarana. Teoksessa Aineeton pääoma organisaation voimavarana

Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Eu: UNIPress ja kirjoittajat.

LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje ja kyselylomake

30.11.2017

Hyvä vastaanottaja,

Olemme Lahden ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita. Koulutusohjelmamme on sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Teemme työhyvinvoinnin johtamisen kurssilla projektitehtävää, johon toivoisimme teidän osallistuvan vastaamalla kyselyyn. Kysely tehdään Attendo Terveyspalvelut Oy:n, Kouvolan terveysaseman, hoitohenkilökunnalle.

Projektitehtävän tavoitteena on selvittää, minkälaista työhön perehdyttämisen tulisi olla, jotta se tukisi ja lisäisi uuden työntekijän sekä koko työyhteisön hyvinvointia. Tämän kyselyn avulla on tavoitteena selvittää työyhteisön näkökulma aiheeseen. Tehtävän tarkoituksena on saada lisää työkaluja ja näkökulmia kohdeorganisaation perehdyttämisen kehittämiseen työhyvinvointia tukevaksi.

Kyselyn tuloksia käytetään työhyvinvoinnin projektitehtävän lisäksi myös Katja Ojalan ja Jenni Salmisen opinnäytetyönä tehtävään kehittämishankkeeseen "Perehdyttäminen osana henkilöstövoimavarojen kehittämistä". Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda henkilöstövoimavaroja lisäävä perehdytysmalli sekä selkeä sähköinen perehdytyskansio Attendo Terveyspalvelut Oy:n käyttöön. Tarkoituksena on kehittää henkilöstövoimavaroja johdonmukaisesti etenevän perehdyttämismallin avulla.

Kysely sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Vastaaminen vie aikaa noin 10-15 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta toivomme teidän siihen osallistuvan. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastauksia käsittelevät ainoastaan tämän projektin tekijät. Vastaajan henkilöllisyys ei paljastu missään vaiheessa. Voitte vastata kyselyyn kirjoittamalla vastaukset koneella tai käsin ja palauttamalla kyselyn taukotilassa olevaan laatikkoon 07.12.2017 mennessä. Mikäli teillä on kysyttävää projektiin tai kehittämishanketyöhön liittyen, ottakaa rohkeasti yhteyttä.

Yhteistyö terveisin,

Katja Ojala
Jenni Salminen
Hanne Koivula

Kyselylomakkeen täyttöohje: Vastatkaa laittamalla rasti ruutuun niin, että se kuvaa parhaiten omaa subjektiivista kokemustanne väittämästä. Tulosten luotettavuuden kannalta on erittäin tärkeää, että vastaatte jokaiseen kysymykseen. Teidän mielipiteenne on meille tärkeä!

Pisteytys:

0 pistettä = Täysin eri mieltä/ei toteudu lainkaan, tilanne on huono.

1 piste = Jokseenkin eri mieltä, tilanne ei ole vielä kunnossa, asia vaatii lisää panostusta.

2 pistettä = Lähes samaa mieltä, tilanne on jokseenkin kunnossa, kehitystä on tapahtunut.

3 pistettä = Täysin samaa mieltä, tilanne on täysin kunnossa.

ORGANISAATIO		0p.	1p.	2p.	3p.
1	Ymmärrän organisaation tavoitteet, vision ja strategian				
2	Organisaation arvot ja strategia ohjaavat työtäni				
3	Organisaatiossa panostetaan henkilökunnan hyvinvointiin				
4	Organisaation tiedotus on toimivaa				
5	Organisaatiossa on käytössä perehdyttämismalli, jonka mukaan edetään johdonmukaisesti aina työntekijöitä perehdytettäessä				

TYÖN HALLINTA		0p.	1p.	2p.	3p.
1	Koen, että työtäni arvostetaan				
2	Työtehtävät on jaettu työyhteisössä tasapuolisesti				
3	Työni tuntuu mielekkäältä				
4	Koen pärjääväni työssäni				
5	Minulla on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni				

ESIMIEHEN TUKEA		0p.	1p.	2p.	3p.
1	Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni				
2	Esimieheni on luotettava				
3	Saan esimieheltäni riittävästi palautetta				
4	Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani				
5	Esimieheni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä				

Pisteytys:**0 pistettä** = Täysin eri mieltä/ei toteudu lainkaan, tilanne on huono.**1 piste** = Jokseenkin eri mieltä, tilanne ei ole vielä kunnossa, asia vaatii lisää panostusta.**2 pistettä** = Lähes samaa mieltä, tilanne on jokseenkin kunnossa, kehitystä on tapahtunut.**3 pistettä** = Täysin samaa mieltä, tilanne on täysin kunnossa.

TYÖYHTEISÖ		0p.	1p.	2p.	3p.
1	Työpaikallamme on hyvä ilmapiiri				
2	Autamme toinen toisiamme tarpeen tullen				
3	Voin keskustella virheistä avoimesti ja pelkäämättä				
4	Saan työyhteisöltäni palautetta				
5	Keskustelemme työn sekä työympäristön kehittämisestä				

OSAAMINEN		0p.	1p.	2p.	3p.
1	Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni				
2	Saan riittävästi koulutusta oman ammattitaitoni kehittämiseksi				
3	Olen yleensä innostunut saadessani uusia työtehtäviä tai haasteita				
4	Työyhteisömme tukee oppimista ja kehittymistä				
5	Koen, että osaamistani hyödynnetään työyksikössäni				

PEREHDYTTÄMINEN		0p.	1p.	2p.	3p.
1	Osaamisen varmistaminen on tärkeä osa perehdytystä				
2	Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi huomioida perehdytyksessä				
3	Perehdytettävän yksilölliset tarpeet tulisi huomioida perehdytyksessä				
4	Perehdytyksen tulisi olla suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja sitä tulee seurata				
5	Olen itse motivoitunut toimimaan perehdyttäjänä				

Vastatkaa seuraavaksi avoimiin kysymyksiin. Älkää miettikö vastatessanne, onko ajatuksenne hyvä tai käyttökelpoinen. Kaikki ideat ja ajatukset ovat meille aidosti tärkeitä!

Millainen perehdytys tukee mielestänne omaa sekä koko työyhteisön hyvinvointia?

Millaisia ajatuksia, toiveita ja ideoita teillä on uuteen perehdytysmalliin ja sähköiseen perehdytyskansioon?

Kiitos vastauksestanne!

LIITE 2. Runko sähköiselle perehdytyskansiolle

SISÄLLYSLUETTELO

1. Attendo Terveyspalvelut Oy

1.1 Arvot - Missio – Visio

1.2 Laatupolitiikka

1.3 Mediasuhteet

1.4 Attendo Terveyspalvelun terveysasemat

2. Attendo Kouvolan terveysasema

2.1 Terveysaseman toiminnan esittely

2.2 Työtilat

- palo- ja pelastussuunnitelma

2.3 Henkilökunnan esittely

- yhteystiedot
- vastualueet

2.4 Yhteiset pelisäännöt

3. Työsuhdeasiat

3.1 Työsuhteen alkaessa

- työsopimus
- tietoa palkkauksesta
- työaika
- tietoa sairauslomakäytännöistä
- some ohjeistus

3.2 Tietojärjestelmät

- tunnukset
- sähköposti
- tietoturvakäytännöt

3.3 Palkanmaksu

3.4 Työterveyshuolto

- työtaturma

3.5 Työhyvinvointi

- työhyvinvointisuunnitelma
- Liikuntaetu

LIITE 3. Yhteiset pelisäännöt Kouvolan terveysaseman vastaanotolle



LIITE 4. Perehdytysmalli ja check-lista

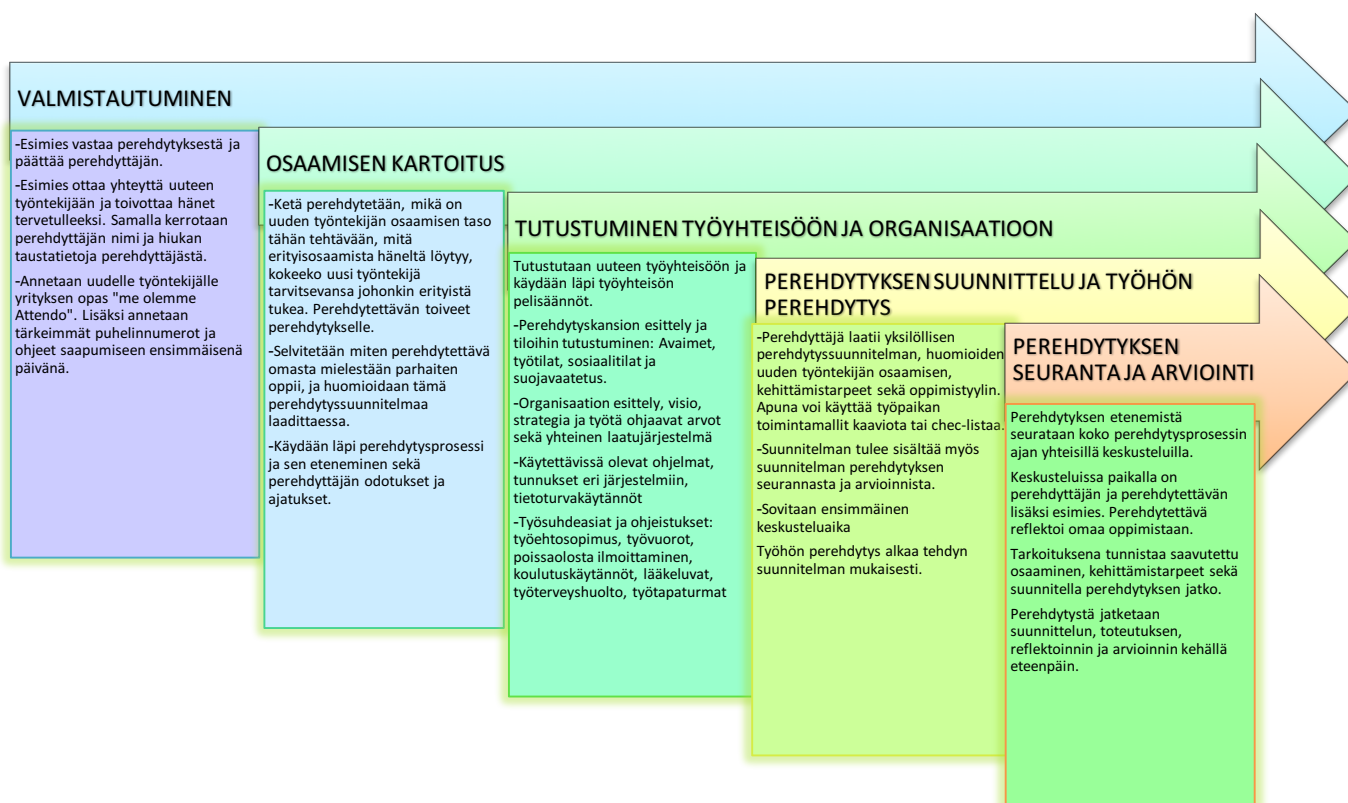
TERVETULOA MEILLE!

Perehtyjä: _____

Perehdyttäjä: _____

Esimies: _____

Perehdytyksesi tulee etenemään alla olevan mallin mukaisesti.



"Olet arvokas omana itsenäsi"

Kouvolan terveystaseman perehdytysmalli

PEREHDYTYSKOHDE	PEREHDYTTÄJÄ	PVM JA KUITTAUS
<p>Yrityksen esittely</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimialat • tukipalvelut • mediasuhteet <p>Laatujärjestelmä</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvot - missio - visio • laatumittarit • poikkeamaraportointi • potilaspalautteet 		
<p>Tilojen ja henkilökunnan esittely</p> <ul style="list-style-type: none"> • avaimet ja varmennekortti • työvaatteet ja sosiaalitulat • Välineistö • yhteystiedot • vastualueet • pelisäännöt 		
<p>Työsuhdeasiat</p> <ul style="list-style-type: none"> • työehtosopimus • palkka-asiat • työvuorot ja toimintatavat • poissaoloista ilmoittaminen • koulutuskäytännöt • osaamisen varmistaminen • työterveyshuolto • työtapaturmat • some ohjeistus 		
<p>Tietohallinto</p> <ul style="list-style-type: none"> • käytettävissä olevat ohjelmat ja niihin tarvittavat tunnukset • tietoturvakäytännöt 		

<p>Työpaikan toimintatavat</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimenkuva • potilasasiakirjamerkinnät • hoidon tarpeen arviointi • asiakasmaksut • ajanvarauskäytännöt • vastaanoton Hyvän hoidon mallit • yhteistyötahot • tilaukset: hoitotarvike, lääkkeet • kokous- ja palaverikäytännöt 		
<p>Lait, säädökset ja ohjeistus</p> <ul style="list-style-type: none"> • työpaikan lainsäädäntö • työehtosopimus • palo- ja pelastussuunnitelma • lääkehoidonsuunnitelma • työhyvinvointisuunnitelma 		

Muuta:
