

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Leena Pärnänen

PEREHDYTYSMALLI OUTOKUMPU-LIPERIN SOSIAALI- JA
TERVEYSTOIMEN TERVEYSNEUVONTAAN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2013
**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen
ja johtamisen koulutusohjelma**
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
p. 050 405 4816

Tekijä
Leena Pärnänen

Nimeke
Perehdytysmalli Outokumpu–Liperin sosiaali- ja terveystoimen terveysneuvontaan

Tiivistelmä

Perehdyttämällä pyritään edistämään uuden työntekijän sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Terveysneuvonnan henkilöstössä työskentelee terveydenhoitajia neuvoloissa sekä koulu- ja opiskelijaterveydenhuollossa. Perehdytyksen kehittäminen on aloitettu Liperissä sosiaali- ja terveystoimen laatutyön ja osaamisen johtamishankkeen myötä vuonna 2011. Jo olemassa olevien yhteisten perehdytysmateriaalien lisäksi on tarkoitus laatia omat perehdytysohjeet kaikkiin hallintokuntiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdytysmalli Outokumpu–Liperin terveysneuvontaan.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin Liperin kunnan terveyskeskuksen lähiesimiehiä. Lähiesimiesten haastatteluissa kysyttiin, kuinka he toteuttavat perehdytystä omassa työyksikössään, mitkä asiat vaikuttavat perehdytykseen ja mitä haasteita he näkevät perehdytykselle tulevaisuudessa. Haastattelut olivat teemahaastatteluja, ja ne analysoitiin käyttäen sisällön analyysia. Terveysneuvojien kolmessa ryhmätapaamisessa pohdittiin onnistuneen perehdytyksen sisältöä.

Lähiesimiesten haastattelujen ja terveydenhoitajaryhmien pohdintojen tuloksissa korostuivat lähiesimiehen rooli, vastuu ja tehtävät perehdyttämässä. Perehdyttämisen suunnittelussa on otettava huomioon perehdytettävän osaaminen ja yksilölliset perehdytystarpeet. Osaamisen varmistaminen palautekeskustelun avulla on tärkeää perehdytyksen edelleen kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuloksena on laadittu perehdytyksen etenemistä kuvaava perehdytyspolku. Käytännön perehdyttämisen tueksi on kehitetty lähiesimiehen muistilista, työnopastajan tarkistuslista ja palautekeskustelurunko. Jatkokokeuttamistehtävänä voisi olla perehdytysmallin käytöstä saatujen kokemusten tutkiminen tai opiskelijoiden perehdytysmallin kehittäminen.

Kieli
suomi

Sivuja 56
Liitteet 4
Liitesivumäärä 5

Asiasanat:
perehdyttäminen, työnopastus, perehdytysmalli



THESIS
May 2013
Degree Programme in Development
and
Management of Social Services and
Health Care (Master's Degree)
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
tel. +358 50 405 4816

Author
Leena Pärnänen

Title
Employee Orientation Model for Outokumpu - Liperi Social and Health Counselling Services

Abstract

The aim of orientation is to promote the integration of a new employee to work and the work place. The personnel of health counselling services work in health clinics, as well as in school and student health care. In 2011 Liperi started to develop employee orientation along with a project focusing on the quality system and competence management in Social and Health Services. In addition to the existing general orientation material, the aim was to draw up specific orientation guidelines for all administrative branches as well as to develop an employee orientation model for Outokumpu - Liperi health counselling services.

Immediate supervisors employed by Liperi municipal health centre were interviewed for this thesis. The interviewees were asked how they implement employee orientation in their work unit, what factors affect the orientation and what the future challenges are related to orientation. These thematic interviews were analysed using content analysis. The content of a successful orientation programme was discussed in three group sessions with public health nurses.

Interviews among immediate supervisors and discussions among public health nurses emphasized the role, responsibilities and duties of the immediate supervisor in the orientation process. When planning an orientation program, the skills and individual needs of the new employee should be taken into account. To ensure employee competence, a feedback discussion is important for the completion of the orientation. As a result of this thesis, an orientation path was created to describe the process. To support the actual orientation, a checklist was developed for immediate supervisors and mentors as well as a framework for the feedback discussion. Continuation of the development process could be a familiarization experience with the use or the development of students' familiarization

Language
Finnish

Pages 56
Appendices 4
Appendice pages 5

Keywords:
employee orientation, mentoring, orientation model

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
2	Perehdyttäminen	6
2.1	Lainsäädäntö velvoittaa perehdyttämiseen	6
2.2	Perehdyttäminen ja työnopastus	7
2.3	Perehdyttäminen osana johtamista	10
2.4	Perehdytyksen merkitys	11
3	Perehdytyksen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen	12
4	Outokumpu-Liperin yhteistoiminta-alueen terveysneuvonta	15
5	Opinnäytetyön tavoite ja toteutus	16
5.1	Opinnäytetyön tavoitteena perehdytysmallin kehittäminen	16
5.2	Perehdytyksen toteutumisen kartoitus haastatteluilla	17
5.3	Ideointia terveydenhoitajaryhmissä	18
6	Lähiesimiesten teemahaastattelut ja tulokset	19
6.1	Haastatteluteemat	19
6.2	Tulokset lähiesimiesten teemahaastatteluista	20
6.2.1	Perehdytyksen toteuttaminen	21
6.2.2	Perehdytykseen vaikuttavat asiat	26
6.2.3	Tulevaisuuden haasteet perehdytykselle	28
7	Terveydenhoitajaryhmien tulokset	30
8	Perehdytysmalli	33
8.1	Perehdytysprosessin kehittämisalueet	33
8.2	Lähiesimiehen muistilista	34
8.3	Työnopastajan tarkistuslista	35
8.4	Palautekeskustelurunko	36
8.5	Perehdytyspolku	37
9	Pohdinta	39
9.1	Tulosten tarkastelua	39
9.2	Kehittämistehtävän menetelmien tarkastelua	44
9.3	Eettisyys ja luotettavuus	45
9.4	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	48
9.5	Lopuksi	49
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1	Outokumpu – Liperin sosiaali- ja terveystoimi
Liite 2	Liperin kunnan yhteinen perehdyttämissopimuslomake
Liite 3	Mindmap–esimerkki terveydenhoitajaryhmien kokoontumisista
Liite 4	Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

1 Johdanto

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä, työpaikkansa ja siellä olevat ihmiset. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Työnopastuksen avulla luodaan kokonaiskuva työstä, sen osista ja vaiheista sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. Työntekijälle annettava työnopastus sisältää myös ohjauksen työssä mahdollisesti käytettävistä koneista ja välineistä, työhön liittyvistä terveys- tai turvallisuusvaaroista ja siitä kuinka työ tehdään turvallisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Liperin kunnan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöstrategiassa vuosille 2009 – 2012 on todettu haasteiksi muun muassa rekrytointi ja muutoksessa aktiivisesti eläminen. Henkilöstöstrategian yhdeksi tavoitteeksi on asetettu riittävän ja osaavan henkilöstön olemassa olo myös tulevaisuudessa. Jokainen on velvollinen auttamaan toistaan uuden työntekijän perehdytyksessä tai työntekijän palatessa työhön pitkän poissaolon jälkeen. (Liperin kunta 2009 4, 6.) Tulevaisuudessa kannattaa panostaa rekrytointiin ja perehdytykseen, että nämä tavoitteet toteutuvat. Perehdyttäminen kuuluu jokaiselle, vaikka päävastuu perehdyttämisestä ja sen organisoinnista on aina esimiehellä.

Perehdyttämisen merkitys ja työssä oppiminen korostuvat nykyajan nopeasti muuttuvissa työ- ja toimintaympäristöissä. Osaamisen arvioinnin ja kehittämisen pohjana on onnistunut perehdytys. Perehdytyksen avulla kehitetään henkilöstön osaamista työhön tultaessa, työssä ollessa ja työhön palatessa. Vuoden 2011 aikana Liperin sosiaali- ja terveystoimen laatutyön ja osaamisen johtamishankkeen myötä aloitettiin kunnan yleisen perehdytysmateriaalin päivittäminen. Perehdyttämisen ohjeistusta kehitetään edelleen ja perehdytysmateriaali on jatkossa kaikkien saatavilla uuden sisäisen tiedotusverkon kautta. Perehdytysmateriaali koostuu yleisestä perehdytysrungosta, perehdytyssovimuksesta sekä perehdytysohjeista. (Liperin kunta 2011, 20; Liperin kunta 2012, 18.)

Outokumpu–Liperin sosiaali- ja terveystoimen yhteistyö alkoi vuonna 2009. Terveysneuvonnan yksiköissä molempien kuntien alueella työskentelee terveydenhoitajia neuvoloissa sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa. Terveys-

hoitajat työskentelevät yleensä yksin, joten hyvä ja perusteellinen perehdytys on merkittävä asia, että työntekijä pystyy olemaan varma osaamisestaan ja työskentelemään itsenäisesti. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää perehdytysmalli Outokumpu-Liperin terveysneuvontaan. Liperin kunnassa on käytössä yleinen perehdytysohjeistus, jota lähinnä lähiesimiehet käyttävät. Yksikkökohtaisia perehdytysohjeistuksia ei vielä ole tehty. Koko kunnan henkilöstöä koskevia ohjeita on luettavissa myös sähköisessä muodossa. Kunnan yleisen perehdytysmateriaalin lisäksi on laadittu terveysneuvonnan henkilöstön perehdytykseen perehdytyspolku, joka kuvaa perehdytyksen eri vaiheita. Käytännön perehdytykseen on kehitetty lähiesimiehen muistilista, työnopastajan tarkistuslista ja lähiesimiehen käyttöön tarkoitettu palautekeskustelurunko perehdytyksen etenemisen seurantaan ja arviointiin. Perehdytysmallia suunniteltaessa on huomioitu perehdytyksen jatkuva arviointi ja kehittäminen palautteita hyödyntämällä.

”Osa uuden oppimisesta on kautta elämän sellaista, johon tarvitaan ulkopuolisen tukea. Olisi harhaista kuvitella, että ohjausta, tukea ja innostajaa ei koskaan tarvittaisi siinä oppimisessa, joka liittyy työhön” (Viitala 2005, 257.)

2 Perehdyttäminen

2.1 Lainsäädäntö velvoittaa perehdyttämiseen

Perehdyttäminen pohjautuu lainsäädäntöön. Työturvallisuuslain (738/2002) 14. § velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijä riittävästi työhönsä ja työpaikalla vallitseviin olosuhteisiin. Turvallisten työtapojen opastaminen ja työssä käytettävien työvälineiden oikean käytön ohjaaminen ennen uuden työn aloittamista tai työtehtävien muuttuessa on myös työnantajan velvollisuus. Työntekijälle on annettava opetusta ja ohjausta työstä johtuvien haittojen ja vaarojen estämiseksi ja työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Myös häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta on työntekijää ohjeistettava. Perehdytyksen yhteydessä annettua opetusta ja ohjausta on tarpeen mukaan täydennettävä. Työsopimuslaki (55/2001) määrää, että työnantajan on huolehdittava työntekijän suoriutumisesta työstään silloinkin, kun tehtävä työ tai työmenetelmät muuttuvat, tai niitä kehitetään. Sen lisäksi työnantajan on

pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittää itseään, ja mahdollistaa työuralla eteneminen.

Työturvallisuuslain (738/2002) yhdeksännessä pykälässä säädetään työnantajan veloitteesta ylläpitää turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, josta käy ilmi työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset. Tämän työsuojelun toimintaohjelman pohjalta johdettavat tavoitteet on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja näitä asioita on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.

Työterveyshuoltolain (1383/2001) 17.§ määrää, että työterveyshuollon palvelujen tuottajan on annettava työntekijöille ja työnantajalle tarpeellisia tietoja työssä sekä työpaikan olosuhteissa esiintyvistä terveyden vaaroista, haitoista ja niiden torjumiskeinoista. Työntekijän on saatava tietoja työterveyshuollon työntekijälle suorittamista terveystarkastuksista, niiden tarkoituksesta, tuloksista ja tulkinnoista sekä muusta työterveyshuollon sisällöstä.

Laki nuorista työntekijöistä (998/1993) kolmas luku ja 10.§ velvoittaa työnantajan huolehtimaan nuoren työntekijän opetuksesta ja ohjauksesta. Nuoren työntekijän, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, on saatava henkilökohtaista opastusta työssä ottaen huomioon sekä työolot, ikä ja muut ominaisuudet niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen ja muille.

2.2 Perehdyttäminen ja työnopastus

Perehdyttäminen alkaa jo työntekijöiden valintamenettelyvaiheessa. Haastattelutilanteessa organisaatiosta ja työtehtävästä annetut tiedot luovat pohjaa perehdyttäjän työlle. Rekrytointi ja perehdyttäminen toimivat myös yritysmarkkinointina, kun kilpaillaan työntekijöistä. Hyvä perehdyttäminen käsittää käytännön toimet, jotka helpottavat työssä aloittamista. Uusi työntekijä saa opastuksen työtehtäväänsä ja hänet tutustutetaan myös työympäristöön ja koko organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009 19, 72; Viitala 2009, 190.)

Ihmisen toimintaa ohjaavat hänen käsityksensä ympäröivästä maailmasta ja hänen omasta asemastaan siinä. Perehdytyksen tavoitteena on saada aikaan työstä sisäinen malli, jonka kehittyminen vaatii työntekijän riittävän perusteellista

ja yksityiskohtaista opastusta työhön ja tutustuttamista työpaikan sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. Perehdyttäminen valmentaa henkilöä tulevaan tehtäväänsä ja työyhteisön toimintaan ja tavoitteisiin. Perehdyttämiskoulutuksen tavoitteena on selkiyttää työn tavoitteiden ja organisaation toiminnan ymmärtämistä sekä omien velvollisuuksien ja vastuiden omaksumista työntekijälle. (Leppistö 2000, 63–66.)

Riittävän perehdytyksen katsotaan muodostuvan kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työt aloitettaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen. Perehdyttäminen on suunnitelmallinen ja johdonmukainen prosessi, jonka kokonaisuus on oltava myös perehdytettävän tiedossa. Perehdyttämiseen liittyy myös vuorovaikutteisuus, joka tarkoittaa avointa keskustelua työyhteisössä ja mahdollisuutta kysellä asioista. (Juholin 2008, 236–237.)

Perehdyttäminen on toimenpidesarja, jonka avulla pyritään edistämään uuden työntekijän työn hallintaa sekä sopeutumista työhön ja työyhteisöön. Perehdytys voidaan nähdä myös syvällisesti kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena tapahtumana, jossa uusi tulokas on aktiivinen toimija. Sekä uusi työntekijä että organisaatio ovat muutoksen edessä. Uudistavalla perehdyttämällä pyritään perinteisen perehdyttämisen lisäksi laajempiin tavoitteisiin, kuten organisaation uudistamiseen. Keskeisiä asioita uudistavassa perehdyttämässä on roolien selkiyttäminen, tulokkaaseen tutustuminen ja yhteistyön rakentaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 37, 50–51.)

Perinteisessä perehdytyksessä työyhteisöä on pidetty täydellisenä luomuksena, johon uuden tulijan on sopeuduttava nopeasti. Aiemmin perehdytys on ollut luonteeltaan hyvin teknistä, mutta käsitys perehdytyksestä on muuttumassa. Perehdytys ei ole enää kertaluontoista yksityiskohtaisen tiedon vyörytystä, vaan se on osa koko työyhteisön viestintää. Perehdytyksestä on tarkoitus tehdä yksilöllisempää ja henkilökohtaisempaa. (Juholin 2008, 233–235.)

Suomessa on käynnistetty järjestelmällinen työnopastajakoulutus toisen maailmansodan jälkeen. Tuolloin keskeisenä tavoitteena oli taitava työsuoritus ja häiriötön tuotanto. Taylorilainen käsitys työstä on vaikuttanut pitkään perehdyttämisen ja työnopastuksen malleihin. Tämän käsityksen mukaan on löydettävissä yksi ja paras malli toteuttaa työ, ja siinä työn suunnittelu ja toteuttaminen on

erotettu toisistaan. Behavioristisen oppimiskäsityksen mukaisesti työntekijä nähdään vain tiedon vastaanottajana, ja kouluttajan rooli korostuu tiedonantajana. Organisaatorakenteiden madaltuminen on vaikuttanut siihen, että asiantuntijuus ja itsenäinen päätöksenteko ovat edellytyksinä monissa tehtävissä ja ammateissa. Asiantuntijakaan eivät kuitenkaan voi toimia yksin, vaan yhteistyö muiden asiantuntijoiden kanssa liittyy kiinteästi ammatilliseen osaamiseen. Perehdyttämisajattelu on laajentunut koskemaan työn lisäksi myös toimintaympäristöä. (Kjelin & Kuusisto 2003 18, 31, 36.)

Perehdyttäminen sisältää työpaikalla tapahtuvan vastaanoton ja alkuohjauksen. Perehdyttämisen kuluessa tapahtuu tutustumista puolin ja toisin. Perehdyttäminen poistaa myös jännittyneisyyttä ja tutustuttaa uuteen työympäristöön. Organisaatioon, sen strategiaan ja toimintatapoihin perehtymisen lisäksi työnopastuksella opetetaan itse työtehtävien omaksumista ja hallintaa. Työnopastus on järjestelmällistä toimintaa, jolla mahdollistetaan itsenäinen työskentely ja työn sisällöllinen hallinta. Havainnollinen työhön opastaminen edesauttaa ammatillisten tietojen ja taitojen omaksumista. Opastajan opetustaitoja merkittävämpi asia on se, että hän etenee opetuksessaan sopivan nopeasti ja on itse innostunut esittämistään asioista. (Juuti & Vuorela 2002, 48–50.)

Kokenut työntekijä on yleensä hyvä perehdyttäjä. Nimetyn perehdyttäjän ohella myös työyhteisö osallistuu perehdytykseen, ja näin perehdytystyö jakaantuu tasaisemmin. Perehdyttäjän on hyvä olla kiinnostunut toisen auttamisesta ja opastamisesta. Alkuun perehdyttäjä luo kokonaiskuvan työstä ja kertoo suunnitelmistaan. Hänen on pyrittävä samanaikaisesti lisäämään tulokkaan oman työn hallintaa ja edistämään hänen liittymistään osaksi työyhteisöä. Toimiva vuorovaikutus vaatii kykyä kuunnella ja pysähtyä asioiden äärelle. Hyvä perehdyttäjä toimiikin ikään kuin peilinä, jolloin tulokkaan on mahdollisuus arvioida omia käsityksiään ja tarkastella asioita erilaisista näkökulmista. Perehdyttäjä voi edesauttaa toiminnallaan tulokkaan oman roolin aktivoitumista ja hyvä perehdyttäjä osaakin aistia, milloin perehdytys on loppumassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195–197.)

Perehdyttäjän tehtävänä on saada uusi työntekijä omaksumaan ne menettelytavat, joita tarvitaan työyhteisön toiminnassa. Keskeisintä on kuitenkin opastaa hänen tulevat työtehtävänsä, kuinka yksikössä työskennellään ja mitä tietoja

hän tarvitsee oman yksikkönsä hoitotyössä. Työyhteisössä tulee sopia, kuinka kauan uusi työntekijä ei kuulu päivittäiseen työvoimavahvuuteen. On vältettävä sitä, että työyhteisön uusin tulokas joutuisi liian haasteellisiin tilanteisiin, joissa hän ei tietäisi, kuinka toimia. Mahdollisuuksien mukaan perehdyttäjälle ja uudelle työntekijälle järjestetään yhteisiä työvuoroja. (Surakka 2009, 74–75.)

2.3 Perehdyttäminen osana johtamista

Lainsäädännölliset velvoitteet ohjaavat esimiestä perehdyttämisen järjestämisessä. Työyhteisössä päävastuu perehdyttämisestä on aina esimiehellä, mutta hän voi delegoida perehdytysvastuuta myös nimetyille perehdyttäjille. Esimiehen on huolehdittava siitä, että perehdytys toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Perehdyttämisessä esimies tarvitsee sekä asioiden (management) että ihmisten (leadership) johtajan vahvuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 20, 54–55.)

Perehdyttäminen on johtamista, jolla suunnataan työntekijän työskentelyä kohti organisaation tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, 188). Esimiehen tärkein tehtävä organisaatiossa on johtaa toimintaa strategian mukaisesti. Hänen on myös luotava sellainen johtamismalli, jossa myös henkilöstö ymmärtää strategian merkityksen omassa työssään. Organisaation kehittämisen kannalta on tärkeää, että yksilö ja ryhmä toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189; Tuomi & Sumkin 2012, 42, 52; Virtainlahti 2009, 61–62.)

Strategian mukainen osaamisen johtaminen ja hallinta edellyttävät johtamisosaamista. Johtamisosaamisen peruseriaatteita ovat inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus. Johtamistyön valmiuksia ovat johtajan tiedot, taidot, kokemukset ja motivaatio. Esimerkillinen johtajuus näkyy sitoutumisena kehitymis- ja kehittämistyöhön, strategioiden ja suunnitelmien toteuttamisena sekä arvioinnin ja palautejärjestelmien hyödyntämisenä. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 161–162.) Sydänmaanlakan (2012 131–133) mukaan organisaation visio, strategia ja tavoitteet ovat osaamisen johtamisprosessin perusta. Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on osaamisen jatkuva kehittäminen. Osaamiskartoituksella saadaan selville, mitä osaamista organisaatiossa on, mitä osaamista puuttuu, ja mistä osaamisesta voisi luopua. Nykyhetken tarkastelun lisäksi on ajateltava osaamistarpeita myös lähivuosille.

Vahvan johtamiskyvyn omaava esimies ottaa uuden työntekijän vastaan yksilönä. Työsopimuksen allekirjoitustilanteessa alkaa konkreettisesti syntyä myös psykologinen työsopimus esimiehen ja perehdytettävän välille. Tätä näkymätöntä sopimusta on tarpeen määritellä keskustelemalla molemminpuolisista odotuksista ja tavoitteista. Perehdytyksen yhteydessä esimiehellä on mahdollisuus motivoida ja sitouttaa työntekijöitään. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytyksiä työntekijän motivaation syttymiselle, vahvistumiselle ja ylläpidolle. Uudella työntekijällä itsellään on lopullinen vastuu omasta kehitymisestään ja tämä on tuotava hänen tietoonsa jo työsuhteen alkaessa. (Kupias & Peltola 2009, 58, 59.)

Työnantajat kilpailevat osaavista työntekijöistä samalla kun työntekijöiden suhtautuminen työsuhteisiin on muuttumassa yhä yksilöllisemmäksi. Työntekijän vahva osaaminen mahdollistaa sen, että hänellä on mahdollisuuksia valita, missä haluaa työskennellä. Organisaatiossa, jossa arvostetaan työntekijöitä, tarjotaan mahdollisuuksia ammattitaidon hyödyntämiseen ja kehittämiseen. Keskeiset henkilöstöprosessit, kuten rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen johtaminen viestittävät organisaation suhdetta henkilöstöön. (Kjelin & Kuusisto 2003 23, 25.)

2.4 Perehdytyksen merkitys

Terveydenhuollon nykyinen ja tulevaisuudessa yhä enenevä työvoimapula korostaa rekrytoinnin merkitystä. Rekrytointiprosessi kannattaa suunnitella huolellisesti ja rekrytoijan kannattaa ottaa käyttöön rekrytointia tukevia menetelmiä, työkaluja ja mittareita. Organisaatiossa on oltava riittävästi osaavaa henkilöstöä, jotta se pystyy toimimaan odotetulla tavalla. Rekrytoinnin voidaan katsoa onnistuneen, jos työyhteisöön valitut työntekijät osoittautuvat odotuksen arvoisiksi, ovat ammattitaitoisia, tehokkaita ja tuloksellisia ja pystyvät toimimaan kehittävässä vuorovaikutuksessa työympäristössään. Rekrytoijan on huolehdittava myös omasta osaamisestaan ja otettava käyttöön uusia rekrytointimenetelmiä ja innovaatioita. Rekrytointiprosessin hyvä perusta on organisaation hyvä maine ja kiinnostavuus. (Koskimaa 2006 117, 120, 127–129.)

Hyvin toteutuneella perehdytyksellä edistetään uuden työntekijän suoriutumista tehtävistään, paineensietokykyä ja ehkäistään mahdollisia työtehtävissä synty-

viä virheitä. Myös myönteisten asenteiden kehittyminen ja ammatillinen kasvu mahdollistuvat paremmin. Hyvin perehdytetty työntekijä kokee tyytyväisyyttä ja työniloa ja vaikuttaa omalta osaltaan myönteisesti työpaikan ilmapiiriin. Perehdytyksen onnistuminen vaikuttaa positiivisesti myös tuottavuuteen, laatuun, työturvallisuuteen ja hyvään yhteistyöhön. (Surakka 2009 77–78.)

Hyvä perehdytys varmistaa osaamista ja palvelun laatua. Uuden työntekijän ensivaikutelma ja se, kuinka hänet otetaan vastaan, vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa ja kiinnostukseen alaa kohtaan. Systemaattinen perehdytysohjelma auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni uusiin työtehtäviin mahdollisimman pian. Hyvin toteutettu perehdytys vähentää työturvallisuusriskejä, poissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. (Laaksonen ym. 2012 190 – 191.)

3 Perehdytyksen suunnittelu, arviointi ja kehittäminen

Kaikille uusille työntekijöille pitäisi laatia yksilöllinen, kirjallinen perehdytysuunnitelma, joka tehdään perehdyttäjän ja ohjaajan kesken yhteistyössä. Perehdytysuunnitelmaan kuuluu liittää aikataulu, jonka mukaisesti edetään. Perehdytysaika riippuu uuden työntekijän osaamisen tasosta. Kun arvioidaan uuden työntekijän lähtötasoa ja osaamista, on huomioitava aiempi työkokemus ja vastavalmistuneen osalta myös harjoittelupaikat. (Surakka 2009, 73–75.)

Perehdytysuunnitelmassa on kirjattuna sekä organisaatioon että varsinaiseen työhön liittyvät osa-alueet. Perehdyttäjän kanssa käytävien asioiden lisäksi on asioita, joihin uusi työntekijä voi tutustua itsenäisesti esimerkiksi intranetin avulla. Sähköisessä muodossa oleva perehdytysopas on helpompi päivittää kuin perinteinen perehdytyskansio. Kun työntekijä hallitsee työssä vaadittavat taidot ja hän osaa etsiä tarvittavan tiedon, voidaan perehdytysvaiheen katsoa olevan päättynyt. Oppiminen jatkuu kuitenkin edelleen syventämällä tietoa ja osaamista työssä oppien ja lisä- ja täydennyskoulutusten kautta. Osaava ja pätevä työntekijä tietää selviytyvänsä uusista tilanteista ja haasteista, vaikka terveydenhuoltoala kehittyy ja muuttuu jatkuvasti. (Surakka 2009, 74.)

Perehdytettävällä tulisi olla itsellään oma kappale perehdyttämissuunnitelmasta. Perehdytettävät asiat on hyvä jakaa asiakokonaisuuksiin, koska ihmisen omaksumiskyky on rajallinen. Myös perehdytyksen kestolle on oltava ajallinen suunn

nitelma. Tärkeätä on perehtyä toimintaympäristöön, sisäisiin ja ulkoisiin asiakaisiin sekä yhteistyötahoihin. Perusterveydenhuollossa asiakkaat ovat pääsääntöisesti oman kunnan asiakkaita ja toimintaympäristönä ovat oman kunnan toimipisteet. (Laaksonen ym. 2012, 192–193.)

Perehdyttämisen suunnittelu voidaan jakaa systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Organisaatioissa ja työyksiköissä laaditut perehdytysuunnitelmat ovat yksilöllisten perehdytysuunnitelmien tukena. Uusien työntekijöiden erilaiset taustat ja osaaminen on otettava huomioon perehdytystä suunniteltaessa. (Kupias & Peltola 2009, 88.) Perehdyttämisen syvyys ja laajuus voi vaihdella tulevista työtehtävistä riippuen. Perehdyttämistoiminta kannattaa systematisoida ja nimetä perehdyttäjät ja myös varmistaa, että perehdytys onnistuu. (Helsilä 2009, 48.)

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuuluu asiantuntijatyöhön ja esimiehillä on suuri vastuu palautekulttuurin kehittämisessä. He toimivat itse esimerkeinä. Palautekulttuuri on osa arvoihin perustuvaa organisaatiokulttuuria ja se rakentuu sovitusta käytännöistä. Palaute muodostuu organisaatiosta kerättävästä tiedosta, mutta palautetta saadaan myös tekemällä huomioita, havaintoja ja kyselemällä spontaanisti. Palautetilanteessa keskustellaan tosiasioista ja jaetaan kokemuksia. Palautekulttuurin kehittäminen edellyttää sekä muodollista palautetta että vapaamuotoista palautetta, jolle voidaan asettaa tavoitteita. Sekä palautteen antaminen että saaminen vaativat asennetta ja osaamista. (Juholin 2008, 252–253.)

Organisaatiossa on myös seurattava perehdytyksen toimivuutta. Suurissa organisaatioissa perehdyttämisen seurannan voi kytkeä säännöllisiin työyhteisötutkimuksiin. Myös lähtöhaastattelut työsuhteen päättyessä ovat merkityksellisiä perehdyttämisen kehittämiselle. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy vahvasti johtamisen kehittämiseen ja sitä kautta myös työnantajan profiilin kehittämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 246–248.)

Perehdytyksen seurantakeskustelujen käyminen vaihtelee yritysten pelisääntöjen ja tilanteiden mukaan. Palautteen antaminen ja saaminen ovat merkittäviä asioita kummallekin osapuolelle oppimisen ja ammattitaidon kehittämiseksi. Perehdytystä arvioitaessa kohteena ovat ammattitaidon eri osa-alueet, kuten tek-

niset ja taloudelliset taidot, suunnittelu-, kehittämis- ja arviointitaidot ja sosiaaliset taidot. Arviointi voi toimia myös motivaatiokeinona ja kehittää itsearviointitaitoja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Perehdyttäjä antaa työntekijälle palautetta seurattuaan työntekijän edistymisestä arviointikeskusteluissa, joihin on esimiehen myös hyvä osallistua esimerkiksi kolmen kuukauden, puolen vuoden ja vuoden kuluttua uuden työntekijän saapumisesta. Kehityskeskusteluissa tarkastellaan myös perehtymisen edistymistä. Uusi työntekijä arvioi omaa edistymistään keskusteluissa perehdyttäjän ja esimiehen kanssa. Perehdytetyllä tulee olla myös mahdollisuus antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä. On tärkeää, että palautekeskustelujen ilmapiiri on lämmin ja arvostava. Ymmärtäväinen suhtautuminen auttaa uutta työntekijää sopeutumisessa. (Surakka 2009, 76–77.)

Kehittämisen alkuvaiheessa analysoidaan muutostarpeen alkuperä ja tuleeko se ulkopuolelta annettuna vai sisäisenä oivalluksena. On myös selvítettävä onko muutos pakollinen ja kiireellinen vai onko se toteutettavissa vapaaehtoisesti ja runsaasti aikaa käyttäen. Kehittämismenetelmät on valittava hankkeen tavoitteen mukaan. Asetettujen tavoitteiden ja valittujen keinojen välinen epäsuhta tulee esiin usein vasta prosessin myöhemmissä vaiheissa, kun toivottuja tuloksia ei ala näkyä ja tilannetta ryhdytään analysoimaan. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 179, 181.)

Perehdytyksen kehittämisen lähtökohtana on lähtötilanteen perusteellinen selvitys. Kehittämistarpeiden kartoituksen jälkeen suunnitellaan kehittämisohjelma, joka sisältää tavoitteet, toimenpiteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Lähtötilannetta voi selvittää esimerkiksi haastatteluina, kirjallisina kyselyinä tai keskustellen pienissä ryhmissä. Lähtötilanteen arvioimista varten on tärkeää saada useiden ihmisten näkökulma asiaan. Näistä näkökulmista johdetaan kehittämistavoitteet ja valitaan kehittämisalueet. (Kangas & Hämäläinen, 2007 25.) Aiemmat toimintamallit ja osaaminen on otettava huomioon kehitettäessä perehdytystä. Kehittämistavoitteet, visiot ja strategia kertovat, millaisena organisaatio halutaan nähdä tulevaisuudessa. On tärkeää myös kehittää perehdytystyötä tekevien vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja. (Kupias & Peltola 2009 51–52.)

4 Outokumpu-Liperin yhteistoiminta-alueen terveysneuvonta

Outokumpu-Liperin yhteistoiminta-alueen terveysneuvonnan henkilöstöresurssi on tällä hetkellä 0,5 osastonhoitajaa, 15,6 terveydenhoitajaa ja kaksi lähihoitajaa, jotka toimivat neuvoloiden perhetyöntekijöinä. Osastonhoitaja toimii tällä hetkellä osastonhoitajan työnsä lisäksi myös vs. hoitotyön johtajana molempien kuntien alueella. Terveysneuvonnan työntekijät työskentelevät Outokummussa ja Liperissä äitiys-, perhesuunnittelu- ja lastenneuvoloissa sekä koulu- ja opiskeluterveydenhuollossa useissa toimipisteissä. Osalle neuvolatyötä tekeville terveydenhoitajille sisältyy työnkuvaan muun muassa rokotus- ja tartuntatautihoitajan tai aikuisneuvolan tehtäviä. Terveysneuvonnan lähiesimiehen alaisuuteen kuuluvat terveysneuvonnan henkilöstön lisäksi myös mielenterveys- ja päihdepalveluiden sairaanhoitajat kummankin kunnan alueella. Liitteessä 1 on nähtävillä Outokumpu-Liperin sosiaali- ja terveystoimen organisaatiokaavio pelkistettynä versiona.

Terveysneuvonnan lähiesimies koordinoi uusien työntekijöiden ja sijaisten perehdytyksen. Lähiesimies toteuttaa uuden tulokkaan alkuohjauksen, ja suunnittelee perehdytyksen kulkua sekä uuden työntekijän että nimetyn perehdyttäjän kanssa. Tällä hetkellä hänellä on käytössään kaikkien hallintokuntien esimiehille tarkoitettut perehdytysohjeet, perehdytyslomake ja kunnan yhteinen perehdytysmateriaali, joka löytyy kunnan intranetistä. Siellä on paljon perehdytyksessä tarvittavaa materiaalia ja yhteisiä ohjeistuksia kaikille kunnan työntekijöille. Organisaatioissa ja työyhteisöissä käytetään nykyisin paljon sähköisiä tiedostoja myös perehdytyksessä. Vuoden 2011 aikana Liperin sosiaali- ja terveystoimen laatutyön ja osaamisen johtamishankkeen myötä on aloitettu kunnan yleisen perehdytysmateriaalin päivittäminen. Perehdyttämisen kehittämisen työryhmässä on tarkoitus laatia sosiaali- ja terveystoimelle yhteinen perusmateriaali, jonka pohjalta työyksiköt voivat työstää omat perehdytysohjeensa.

Tällä hetkellä Outokumpu-Liperin terveysneuvonnan perehdytys toimii niin, että lähiesimies järjestää alkuohjauksen työntekijälle ja sen jälkeen alkaa työnopastus omassa toimipisteessä. Lähiesimies on järjestänyt hänen antamalleen perehdytykselle aikaa vähintään kahdesta kolmeen tuntiin. Siinä ajassa tehdään työsopimus, ja käydään läpi Liperin kunnan yhteisessä perehdyttämissopimuk-

sessä mainittuja asioita (liite 2.) sekä käytännön asioita. Mikäli uusi työntekijä tarvitsee koulutusta esimerkiksi potilaskertomuksen käytössä, järjestää lähiesimies sen mahdollisimman nopeasti työsuhteen alkuun. Kahden viikon tai viimeistään kuukauden kuluttua lähiesimies tarkistaa palautekeskustelussa perehdytettävän työntekijän kanssa, kuinka perehdytys on edennyt ja onko tarvetta lisäohjaukselle.

Lähiesimiehen antaman alkuohjauksen jälkeen uusi työntekijä yleensä siirtyykin omaan työyksikkönsä, missä alkaa työnopastus. Työnopastajan keskeisin perehdytysmateriaali on työyksikön oma perehdytyskansio, joka sisältää ohjeistukset esimerkiksi neuvolaikäisten, odottavien äitien ja kouluikäisten asiakaskäyntien sisällöstä. Muut työhön liittyvät asiat työnopastaja käy perehdytettävän kanssa läpi keskustellen tai yhdessä työskentelyn aikana perehdyttäen. Työnopastukseen ei ole käytössä mitään kirjallista ohjetta vaan jokainen

Opinnäytetyön edetessä on tullut esille, että Outokummun kaupunki on keväällä 2013 irtisanonut sosiaali- ja terveystoimen yhteistoiminnan Liperin kanssa vuoden 2013 loppuun mennessä. Käytännössä tämä ei vaikuta opinnäytetyön tekemiseen. Perehdytysmallista on tarkoitus tehdä sen kaltainen, että se on helposti muokattavissa oman organisaation ja työyksikön tarpeita vastaavaksi.

5 Opinnäytetyön tavoite ja toteutus

5.1 Opinnäytetyön tavoitteena perehdytysmallin kehittäminen

Organisaation kehittämistarpeet tai halu muuttaa jotain toimintaa voivat olla tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana. Kehittämistyön kautta pyritään uudistamaan käytäntöjä ja luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18–19; Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia perehdytysmalli Outokumpu-Liperin terveysneuvontaan. Opinnäytetyö toteutetaan kehittämistehtävänä. Liperin sosiaali- ja terveystoimen laatutyön ja osaamisen johtamishankkeen myötä vuonna 2011 aloitettiin kunnan yleisen perehdytysmateriaalin päivittäminen ja yleisten ja yhteisten perehdytysmateriaalien lisäksi on tarkoitus kehittää työyksiköihin omat perehdytysmallit tai -suunnitelmat. Työyhteisössämme ei ole vielä omaa perehdytysmallia, joten kehittämistehtävälle oli työelämälähtöinen tarve.

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää osallistujien aktiivisuutta ja vuorovaikutusta. Uutta tietoa syntyy aidossa toimintaympäristössä, jossa toiminta tapahtuu. Toimintaympäristöstä nouseva tieto on muodostunut käytännön toiminnasta ja tarpeesta ratkaista ongelma. (Toikko & Rantanen 2009, 42, 89.) Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön toteutukseen sopii työelämäympäristössä tehtävä kehittämistehtävä. Luontevinta oli etsiä kehittämiskohdetta omasta työyhteisöstäni.

Perehdytysmallia kehitettäessä on tarkoitus huomioida terveydenhoitajan työn erityispiirteet. Tarkoituksena on kehittää perehdyttämismalli, jota toteuttamalla perehdytys toteutuisi suunnitelmallisesti ja tasapuolisesti kaikkien uusien työntekijöiden kohdalla. Perehdytysmallin avulla voi suunnitella perehdytystä jokaisen uuden työntekijän kohdalla yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden mukaan.

Rajasin opinnäytetyön aihepiirin hakusanoilla perehdyttäminen, työnopastus ja perehdytysmalli. Hiljaisen tiedon siirto on perehdyttämisen lähikäsite, mutta tässä opinnäytetyössä en käsittele sitä. Tutkimuskirjallisuus helpottaa myös kehittämiskohteen aihepiirin rajaamista ja tarkentamaan kehittämisen tavoitteita. Tiedonhankinnassa on oltava kriittinen. On osattava valita sopivin tieton ratkaisuun ja pystyttävä myös soveltamaan sitä tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 30, 32.)

5.2 Perehdytyksen toteutumisen kartoitus haastatteluilla

Kehittämistehtävää varten tarkoitukseni oli haastatella Liperin terveyskeskuksen lähiesimiehiä perehdytyksen toteutumisesta. Haastateltaviksi kutsuin neljää lähiesimiestä ja haastatteluista kolme sovinnon puhelimitse suoraan lähiesimiehen kanssa viikkoa ennen joulua 2012. Neljännelle haastateltavalle lähetin kutsun sähköpostitse, koska en tavoittanut häntä puhelimitse, ja haastattelu-aika saatiin näin sovittua. Haastattelut ajoittuivat tammikuun toiselle ja kolmannelle viikolle 2013. Yksi jo sovituista haastatteluista ei kuitenkaan toteutunut, eikä uutta aikaa ollut mahdollista varata.

Teemahaastattelun avulla pyritään etsimään vastauksia tutkimustehtävien ja ongelmanasettelun mukaisesti. Haastattelun aikana voi tarvittaessa tehdä tarkentavia vaikka haastatteluteemat ovat etukäteen tiedossa. (Kankkunen, Vehvi-

läinen - Julkunen 2009, 96 - 97; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Lähiesimiesten teemahaastatteluilla oli tarkoitus selvittää miten Liperin terveystieteiden keskuksessa työskentelevät lähiesimiehet tällä hetkellä toteuttavat uuden työntekijän perehdytyksen, mitkä asiat vaikuttavat perehdytykseen, ja mitä haasteita he näkevät perehdytykselle tulevaisuudessa. Teemahaastattelu sopii hyvin lähiesimiesten kokemusten kartoittamiseen perehdytyksestä. Haastattelujen kautta tulee esille myös lähiesimiesten oma toiminta ja rooli perehdytyksen toteutumisessa.

5.3 Ideointia terveydenhoitajaryhmissä

Lähiesimiesten haastattelujen lisäksi halusin kerätä tietoa perehdytyksestä myös työntekijän näkökulmasta. Ryhmätapaamisten tarkoituksena oli käsitellä perehdytysprosessia vaiheittain ja löytää sitä kautta perehdytykseen vaikuttavia asioita, jotka olisi otettava huomioon perehdytystä kehitettäessä. Lähetin joulukuussa 2012 terveydenhoitajille sähköpostitse kutsun osallistua ryhmätapaamiin, joissa aiheena on perehdytys ja sen kehittäminen. Sähköpostiviestissä kerroin kehittämistehtäväni tavoitteesta ja kehittämistehtävässä käytettävistä tiedonkeruumenetelmistä. Viestissä toin esille myös, että osallistuminen on vapaaehtoista, ja että heidän nimiään ei tuoda esille kehittämistehtävän missään vaiheessa. Toisen ryhmän kanssa onnistui sopia tapaaminen sekä tammi- että helmikuulle 2013, mutta toisen ryhmän kanssa löytyi vain yksi yhteinen aika kalenterista helmikuussa.

Aivoriihityöskentely on helppokäyttöinen ideointimenetelmä, jossa ideat esitetään vuoronperään ja fasilitaattori eli ryhmän johtaja kirjaa ne ylös. Tämä työskentelymalli sopii hyvin alle kymmenen hengen ryhmille. Fasilitaattori esittää tarvittaessa kysymyksiä uusien ideoiden saamiseksi. Ideoita ei kritisoida ryhmätilanteessa vaan niitä ideoidaan ja parannellaan jatkossa edelleen. Arviointivaiheessa ideoista valitaan parhaimmat. (Hassinen 2008, 48–49.)

Ryhmätyöskentely toimi aivoriihityöskentelyä soveltaen. Terveystieteiden keskuksen taustalla toimivien ryhmien ohjaajana ja muistiinpanojen kirjaajana. Tavoitteenani oli olla ryhmän ohjaajana innostava ja kannustava, että syntyy keskustelua ja osallistujat esittävät ideoitaan. Kahdella ensimmäisellä ryhmätapaamiskerralla keräsin tietoa ryhmän keskustelujen pohjalta mind map -työskentelyn avulla. Esimerkki yhden ryhmäkokoontumisen muistiinpanoista (liite 3.) Kol-

mannella ryhmätapaamisella esittelin kahdesta ensimmäisestä ryhmätapaamisesta kokoamani yhteenvedon mind map -muistiinpanoista. Tällä tapaamisella esittelin myös lähiesimiesten haastatteluista nousseet keskeisimmät asiat perehdytyksestä. Keskustelimme ryhmässä perehdytyksen eri vaiheista ja niiden sisällöistä tarkemmin. Tässä ryhmätapaamisessa kirjasin ryhmän keskusteluista asioita kahden edellisen ryhmätapaamisen materiaaleista muodostamieni otsikoiden alle.

6 Lähiesimiesten teemahaastattelut ja tulokset

6.1 Haastatteluteemat

Ensimmäinen haastatteluteema oli uuden työntekijän perehdyttäminen. Tämän haastatteluteeman kautta oli tarkoitus selvittää, kuinka uusi työntekijä perehdytetään työyksikköön. Esimiehellä on vastuu perehdytyksen toteutuksesta, joten hän pystyy kertomaan oman työyksikkönsä perehdyttämiskäytännöistä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: **Miten uuden työntekijän perehdytys toteutetaan?** Haastattelun tarkentavia kysymyksiä olivat:

Kuka tai ketkä osallistuvat perehdytykseen, onko työnjako sovittu?

Onko perehdytykselle määritelty aikataulu?

Mitä menetelmiä perehdytyksessä käytetään? (Itseopiskelu, luennot, opastus?)

Kuinka perehdytystä arvioidaan?

Työtehtävän vaikutusta perehdytykseen selvitetään toisen haastatteluteeman avulla. Eri työpisteissä työntekijän työtehtävät voivat poiketa paljonkin toisistaan. Työ voi olla itsenäistä tai työtä tehdään pareittain tai ryhmässä. Toinen tutkimuskysymys oli: **Miten työtehtävä vaikuttaa perehdytykseen?** Haastattelun tarkentavia kysymyksiä olivat:

Käytetäänkö nimettyä työhön opastajaa?

Vaikuttaako työtehtävän sisältö perehdytysaikatauluun?

Kolmantena haastatteluteemana oli tulevaisuuden haasteet perehdytykselle. Tarkoituksena oli selvittää onko jotakin asioita, jotka asettavat haasteita perehdytykselle. Kolmas tutkimuskysymys oli: **Mitä haasteita lähiesimiehet kokevat tulevaisuuden tuovan perehdytystyöhön?** Tarkentavia kysymyksiä haastatteluihin olivat:

Mikä on rekrytoinnin merkitys perehdytysprosessissa?

Miten perehdytysprosessin onnistuminen vaikuttaa uuden työntekijän sopeutumiseen ja sitoutumiseen?

Miten perehdytyksessä huomioidaan mahdolliset työnkuvan muutokset työntekijän työsuhteen aikana?

6.2 Tulokset lähiesimiesten teemahaastatteluista

Käsittelen haastattelutuloksia haastatteluteemojen mukaan. Pyrin nostamaan esille keskeisimmät asiat, jotka haastatteluissa tulivat esille. Haastatteluaineiston analysoinnissa käytin sisällön analyysiä. Ryhmittelin sanatarkasti litteroidusta haastatteluaineistosta haastatteluteemoja kuvaavat alkuperäisilmaukset ja muodostin niistä pelkistettyjä ilmauksia (liite 4.) Pelkistettyjä ilmauksia yhdistelemällä etenin muodostamalla aineistosta alaluokkia, yläluokkia ja pääluokkia. Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin kuuluu myös abstrahointi, yleiskäsitteiden muodostaminen pelkistämällä. Aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja näin luodaan teoreettinen käsitteistö. Näiden yleiskäsitteiden avulla tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteestaan. (Ojasalo ym. 2004, 125.)

Ennen haastattelun alkua kysyin suullisesti luvan, voiko haastattelumateriaalista käyttää mahdollisesti lainauksia kehittämistehtävän raportoinnissa. Haastateltavista kukaan ei tästä kieltäytynyt. Ensimmäinen haastattelu oli niin sanottu esihaastattelu, mutta myös tämän haastattelun materiaali on mukana aineiston analyysissä, koska sain esihaastattelussa vastaukset kaikkiin asettamiini tutkimustehtäviin ja koska neljäs haastattelu ei toteutunutkaan.

6.2.1 Perehdytyksen toteuttaminen

Lähiesimiesten haastatteluissa työntekijän perehdytyksellä tarkoitetaan uuden vakinaisen työntekijän tai pitkäaikaisen sijaisen perehdytystä. Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa lähiesimiehen ohjauksessa, sillä hän yleensä vastaanottaa uuden tulokkaan. Työsopimuksen tekeminen ja muiden hallinnollisten asioiden läpi käyminen kuuluvat hänen tehtäviinsä. Lisäksi on paljon käytännön asioita, esimerkiksi avainten luovutus ja mahdollisista koulutuksista sopiminen. Lähiesimiehen toteuttama perehdytys on kaikille pääsääntöisesti samanlainen. Koska työskennellään kunnallisen työnantajan palveluksessa, on paljon ohjeita ja säädöksiä jotka koskevat kaikkia kunnan työntekijöitä. Nämä materiaalit löytyvätkin kunnan yhteisestä perehdytysmateriaalista intranetistä. On kuitenkin tärkeää, että lähiesimies käy läpi olennaisimmat asiat työntekijän kanssa ja antaa työntekijälle mahdollisuuden tutustua perehdytysmateriaaliin työaikana.

”...uus työntekijä tulee ensin siihen miun perehdytykseen muutama tunti, yleensä mie varraan siihen aamupäivän ajan sitä aikaa.”

”Et mie niinku ite teen vain sen yleisen osan...”

Lähiesimiesten on mahdollista käyttää kunnan omaa yleistä perehdytysmateriaalia, joka sisältää perehdyttämissopimuslomakkeen. Perehdyttämissopimuksessa on lista asioista, jotka yksitellen pitävät sisällään paljonkin asioita. Tähän listaan perehdyttäjä tai työntekijä kuittaa perehdytetyt asiat, kun ohjaus on tehty tai asiaan perehtyminen on toteutunut muutoin. Listassa olevia asioita voivat perehdyttää myös muut työyhteisön työntekijät. Lisäksi on paljon kirjallista materiaalia, joihin työntekijän on tarkoitus tutustua työsuhteen alussa ja jotka sisältävät tarpeellisia ohjeita käytännön työn tekemiseen. Intranetissä olevan yhteisen osuuden lisäksi perehdytysmateriaalia on myös paperiversioina.

”Hirveen hyvä se kunnan perehdytyssuunnitelma, se valmis kaavake, ja tota sitä tietysti käyvään ja täytetään ja pannaan minä päivänä mitäkin on suoritettu ja perehdytetty.”

”...sitten annan materiaali hyvinkin paljon luettavaksi...”

Työyksiköissä on myös omat perehdytyskansiot, joista työntekijä saa ohjeistusta käytännön työhön. Perehdytyskansiot sisältävät esimerkiksi työtehtävien kuvausta eri työvuoroissa, mikäli työ on vuorotyötä. Neuvoloissa ja kouluterveydenhuollossa perehdytyskansioista löytyvät ohjeistukset lapsille tehtävien terveystarkastusten sisällöstä ikä- tai vuosiluokittain sekä raskaudenseurannan ja perhesuunnitteluneuvolan ohjeet. Perehdytyskansioista löytyy ohjeita työtehtävien suorittamiseen, aikatauluihin ja muihin päivittäiseen työhön liittyviin asioihin. Yksiköiden perehdytyskansiot ovat ainakin tällä hetkellä vielä manuaalisia. Perehdytyskansioita on muistettava päivittää. Usein uusi työntekijä tarvitsee atk-koulutusta, varsinkin jos hän tulee toisesta organisaatiosta eikä esimerkiksi työyksikössä käytettävä potilastietojärjestelmä ole hänelle ennalta tuttu.

”Tietysti pitää lukkea esimerkiksi perehdytyskansio. Siellä on niinku tosi selekeet ohjeet.”

”Sithän meillä on yksikön omat, hyvät perehdytyskansiot, niist on tullu ihan hyvää palautetta, että ne on tietysti manuaaliset, että niitten päivittäminen on haasteellista”.

”Sit mie sovin atk-henkilöitten kanssa sen atk perehdytyksen ihan siihen lähipäiville...”

Käytännön työhön perehdytyksen tekevät uuden työntekijän kollegat. Työyksiköissä pyritään järjestämään niin, että uuden työntekijän on mahdollista olla ensin toisen kanssa työparina tai seurata sivusta toisen työtä. Varsinkin vuorotyössä ohjaava henkilö tai työpari voi vaihtua perehdytyksen aikana, vaikka lähiesimiehet pyrkivät nimeämään tiettyjä henkilöitä uuden työntekijän työhön opastukseen. Alkuvaiheessa uusi työntekijä voi olla tietyn aikaa ylimääräisenä henkilöstövahvuudessa, eikä häntä vielä jätetä työskentelemään yksin.

”Elikkä sit sitä lähetään tuonne kentälle oppimaan ja miten tehhään ja miten päivä sujuu ja näin.”

”Mut sit siellä työyksikössä käytäs läpi ihan sitä työhön perehdytystä.”

”...niin sanotusti ylimääräsenä, ihan pelkästään ylimääräsenä opimassa niitä perusasioita.”

Haastateltavien mukaan mitään tarkkaa aikaa ei ole määritelty siitä, kuinka kauan toisen ohjauksessa ollaan tai kuinka pitkä perehdytysaika kaikkienensa on, vaan se pyritään sopimaan yksilöllisesti perehdytettävän tarpeiden mukaan. Työnopastukseen käytettävän ajan pituuteen vaikuttavat monet asiat. Mikäli työntekijä on ollut sijaisena kyseisessä työyksikössä, hän ei luonnollisesti tarvitse niin pitkää aikaa työn oppimiseen kuin aivan uusi henkilö. Myös aiemmalla työkokemuksella on merkitystä. Jos uusi työntekijä on tehnyt aivan toisen tyyppistä hoitotyötä, on selvää, että hänen opastukseensa tarvitaan enemmän aikaa. Kaikkienensa perehtyminen uuteen työyhteisöön kestää erään haastateltavan mukaan noin vuoden kokonaisuudessaan. Itse työn oppimiseen kuluu aikaa muutamista viikoista kuukausiin. Siihenkin vaikuttavat tietysti uuden työntekijän aiempi kokemus ja muut valmiudet tehdä nykyistä uutta työtä. Lähiesimiehet kartoittavat jokaisen kohdalla lähtötilannetta ja perehdytystä lähdetään toteuttamaan perehdytettävän kanssa siitä yhdessä sopien. Perehdytyksen kestoon vaikuttaa myös työtehtävien sisältö ja se, joutuuko työskentelemään useammassa työpisteessä. Mikäli työhön kuuluu erilaisia vastuualueita tai useita työpisteitä, on varattava riittävästi aikaa näihin perehtymiseen. Jos työpiste on aina sama ja perustehtävä sama, niin työtehtävän yleensä omaksuu nopeammin.

”...koskaan ei pie laatia tän tyyppisiä suunnitelmia, ennen kun on tavannu ihmisen. Ja tuota kyllä se suunnitelma on tehtävä hänen kanssaan yhteistyössä.”

”...ja sitten tuota ihan jokaisen työntekijän kohalla katotaan siitä työntekijästä lähtevästi se, että se perehdytysaika on sinne käytännön työhön.”

”...jos on sellanen työtehtävä, että joutuu ottamaan haltuun hyvin monta eri sektoria, niin kyllähän se vaatii enempi perehdytystä...”

Lähiesimiehet keräävät palautetta perehdytyksen etenemisestä kyselemällä perehtyjän kokemuksia ohjauksesta ja tuntemuksista perehdytyksen sujumisesta. Perehdyttämisen seuraamiseksi lähiesimies voi tiedustella myös työtoverei-

den mielipiteitä asiasta tai järjestää erillisen palautekeskustelun tilanteen arvioimiseksi. Lähiesimiehet pyrkivät kuitenkin tavalla tai toisella varmistamaan, kuinka perehdytys etenee ja onko tarvetta lisäohjaukselle.

”...yritän keskustella heidän ittiesä ja pyydän työkavereilta sitä palautetta...”

”...ehkä se on semmosta, että kysytään no miten sulla on nyt menny ja ootko saanu ohjausta? Ja onko sulla...ja mikä tuntuma sillä ihmisellä on.

”...siinä palautekeskustelussa katottaan, että tarviiko lissää perehdytystä jostakkiin.”

Erityisen tärkeänä asiana haastateltujen lähiesimiesten mielipiteistä nousi osaamisen varmistaminen perehdytyksessä. Perehdytyksen päävastuu on esimiehellä, joten osaamisen varmistamiseen on panostettava. On tärkeää, että uusi työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävästään turvallisesti ja itsenäisesti, ja niin ettei esimerkiksi asiakkaiden turvallisuus olisi vaarassa. Osaamista varmistetaan jo aiemmin mainitulla parityöskentelyllä sekä antamalla mahdollisuus lisäohjaukseen tarvittaessa. Perehdytettävän itsensäkin toivotaan rohkeasti kysyvän asioita ja tuovan esille ohjauksen tarve epävarmoissa asioissa.

”Sehän on ihan potilasturvallisuuteen, asiakasturvallisuuteen liittyvä asia, että perehytys vaikuttaa niin monneen asiaan.”

”Semmosia perusasioita niinku pittää aina painottaa sille uuvelle ihmiselle, että kysy vaikka viis kertaa se sama asia, et ennemmin kyssyy ku tehä tumpelhehtaa ja sit tulloo joku virhe tai jottain.”

Osaamistarpeiden ennakointi näkyy perehdytyksessä siten, että jo rekrytointivaiheessa voidaan hakea tietynlaista osaamista omaavaa työntekijää. Osaamisen häviämistä voi työyhteisössä aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuus ja eläkkeelle siirtyminen. Myös lisäosaamisen saamiseksi työyksikköön voi Rekrytointia voi hyödyntää myös lisäosaamisen saamiseksi työyksikköön.

...jos tiedossa olevaa poistummaa on – joku on jäämässä eläkkeelle, joka hallihtelee jonkun tai jotakii asiaa on hoitanu vuosikausia –

nythän me tarvittas tähän uutta ihmistä, niin nehän pittää hokata jo kun sie paat sen hakuilmotuksen, sehän pittää olla jo siinä räntättyinä...”

Koulutuksessa ei välttämättä opeteta kaikkia työelämässä tarvittavia taitoja, joten ainakin vastavalmistuneelle täytyy opettaa perustyöhön kuuluvia työtehtäviä. Myös työtehtävien lisääntyminen tai muuttuminen pitää huomioida työyhteisössä niin, että riittävä työhön perehdyttäminen toteutuu. Tämä koskee usein jo työyhteisössä pidempään olleita, mutta perehdytystä on järjestettävä työnkuvan muuttuessa tai uusien tehtävien tullessa toimenkuvaan. Nykyisin työyhteisöissä tapahtuu muutoksia usein, ja uusien työtehtävien omaksuminen voi olla edessä, vaikka perehtyminen perustyöhönkin on vielä kesken. Työntekijän on mukautettava nopeisiinkin muutoksiin, mutta uusiin tehtäviin on järjestettävä myös koulutusta ja perehdytystä.

”...kun asiat kehittyä koko ajan, tehtäväsiirtoja tapahtuu koko ajan...”

”Et sillon kun työntekijä tulee työhön niin eihän myö tiijetä, mitä hän tekkee meillä vuoden päästä eli ne tarpeet voi muuttuu.”

Haastatellut lähiesimiehet kokevat, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on perehdytysvelvollisuus. Eräässä mielipiteessä tuli esille myös se, että perehdytys on kiinteä osa johtajuutta ja se on huomioitava myös perehdytyksessä. Jokainen ihminen vaatii vähän erilaista johtajuutta ja se on huomioitava myös perehdytettävien samoin kuin kaikkien työntekijöiden kohdalla. Haastatteluissa lähiesimiehet nostivat esille myös sen, että kaikilla on oikeus perehdytykseen. Perehdytyksen saaminen on kaikille yhtä tärkeää, että pystyy suoriutumaan työtehtävis-tään.

”Et kyllä se on niinku jokkaisen tehtävä ja velvollisuus perehyttää ja ohjata ne ihmiset.”

”...että perehytys on ihan perusoikeus työntekijälle, että saapi sen perehytyksen, että pystyy tekemään sitä työtä.”

Perehdytystä siis toteuttavat työyhteisössä lähiesimies ja muut työntekijät. Perehdytyksessä käytetään sekä sähköistä että kirjallista materiaalia ja koulutusta järjestetään tarpeen mukaan. Perehdytyksellä varmistetaan uuden työntekijän osaaminen. Uudelle työntekijälle pyritään antamaan perehdytystä hänen yksilöllisten tarpeidensa mukaan ja perehdytysajan pituus vaihtelee. Työtehtävien muuttuessa työntekijän perehdytystarve arvioidaan myös. Osaaminen ja työn hallitseminen ovat tärkeitä asioita jo asiakasturvallisuuden vuoksi.

6.2.2 Perehdytykseen vaikuttavat asiat

Haastateltujen lähiesimiesten kokemusten mukaan työntekijän yksilöllisillä ominaisuuksilla ja oppimiskyvyllä on suuri merkitys perehdytyksen kulkuun ja perehdytysaikaan. Toiset omaksuvat uusia asioita nopeammin ja toiset hitaammin ja tämä on hyvä huomioida jaettavan informaation määrän suhteen. Opittavia asioita on järkevää pilkkoa pienempiin osiin. Osaamisen taso voi olla erilainen esimerkiksi atk-taidoissa. Iästä riippumatta työntekijöillä voi olla monenlaista osaamista johtuen koulutuksesta, työkokemuksesta ja henkilökohtaisista intresseistä. Ammatillisten opintojen ja työkokemuksen katsottiin mahdollistavan lyhyemmän perehdytyksen.

”Et siihen vaikuttaa sen ihmisen osaaminen ja persoona enemmän kuin työtehtävä.”

”Ihmisen yksilöllinen kyky omaksuu asioita on niin erilainen ja sidoksissa siihen ammatilliseen kokemukseen hyvin pitkälti.”

Eräs haastatelluista näki arvojen ja eettisyyden olevan hyvä pohja perehdytettävän oppimiselle. Myös johtamisessa nähtiin tärkeäksi huomioida se, että jokainen työntekijä tarvitsee erilaista johtajuutta.

”Miusta se on kyllä, että siulla on arvot ja eettiset lähtökohdat että sulla on niinku kirkkaana mielessä...niin sit sie pystyt niitä temppuja ja sitä hoitotyötä opettelemaan.”

”...kaiken kaikkiaan johtamisessa on huomioitava, että jokainen vaatii vähän erilaista johtajuutta, niin eihän se periaatteessa sillon voi olla irrallisena.”

Henkilön persoonaan liittyvät ominaisuudet vaikuttavat haastateltujen mielestä esimerkiksi siihen, kuinka perehdytettävä suhtautuu yleensä perehdytykseen tai siihen, jos se ei sujukaan suunnitelmien mukaan. Joku voi hämmentyä tilanteiden muuttumisesta, joku toinen taas ottaa asian rennommin, eikä koe suunnitelmien kariutumista ongelmana. Perehdytyksen onnistumiseen vaikuttavat monet asiat. Sairaustapaukset tai muut yllättävät tilanteet työelämässä asettavat haasteita perehdytyksen sujumiselle. Haastateltavien kokemuksen mukaan perehdytykseen liittyviä suunnitelmia on joskus siirrettävä tai muutettava. Lähiesimies pitää kuitenkin huolen siitä, että puuttuva tai siirretty perehdytysosuus toteutuu lähitulevaisuudessa.

”Voisin kuvitella, että se on enemmän siihen persoonaan sidottu, että miten sietää ylipäättään epävarmuutta ja muutoksia ja semmosta, että ei kaikki meekkään niinku käsikirjotuksessa.”

”...en nää sitä ongelmana, vaan pitää vaan järjestää niin, että se tavallaan se tarve tulee hoidettuu.”

Haastateltujen lähiesimiesten mielestä perehtyjän itsensä on myös pidettävä huoli siitä, että saa riittävästi perehdytystä. Oman osaamistarpeensa esille tuominen on tärkeää. Perehdytettävän omatoimisuuskin vaikuttaa perehdytysprosessin etenemiseen. Mikäli hän hakee myös itse aktiivisesti tietoa, nopeuttaa se oppimista ja työyhteisöön sopeutumista. Perehdytyksen kuluessa uusi työntekijä löytää oman tapansa tehdä työtä. Jos perehdytettävä on kovin kokematon, vie aikaa ennen kuin hän pystyy poimimaan monien ohjaajien antamasta ohjauksesta tiedot ja taidot, joiden avulla hänen oma persoonallinen työskentelytapansa muotoutuu.

”Että rohkenee sit sanoa, et kuule tästä mie en tiä yhtään mitään.”

”...aika omatoimisestikkii perehtyy olemassa oleviin ohjeisiin...”

”Kun sehän vie aikaa, kun tulee se hänen tapa työskennellä.”

Kaikkia asioita ei ehkä tule esille perehdytysjakson aikana käytännön työskentelyssä tai perehdytykseen liittyvissä keskusteluissa. Jotkut työtehtävät voivat olla sellaisia, joita ei päivittäin tai sitä harvemminkaan joudu tekemään. Työntekijän

on pyrittävä mukaan sellaiseen työtilanteeseen mukaan, jos mahdollista, että hallitsee sen jatkossa.

”...et sitten niinku muistat ku tulee seuraava ja olet töissä, niin otat jonkun mukkaan sinne, että meette kahestaan tai jotakkii.”

Perehdytyksen kannalta merkittävät asiat keskittyvät haastateltavien mielipiteiden mukaan hyvin paljon perehtyjään itseensä. Perehdytettävän henkilön koulutus, työkokemus, yksilölliset ominaisuudet, oppimiskyky, oma-aloitteisuus ja osaamistarpeet määrittävät perehdytyksen tarpeen määrää. Myös työtehtävän sisältö on otettava huomioon perehdytystä ja sen aikataulua suunniteltaessa.

6.2.3 Tulevaisuuden haasteet perehdytykselle

Perehdytys koettiin haastateltujen lähiesimiesten mielestä haasteelliseksi asiaksi jo nykytilanteessakin, mutta se nähtiin myös tulevaisuuden haasteena. Kaikki haastateltavat kokivat, ettei perehdytys aina toteudu niin kuin toivoisi ja haluaisi. Perehdytyksen kehittäminen on tulevaisuuden haaste.

”Kyllä miekkii tunnistan sen, että se perehdytys on meilläkkii kehittämistehtävänä ja puutteellinen alue, että ei se toimi niinku sen pitäis toimia.”

”Kyllähän se perehdytys on ihan älyttömän tärkeä ja myö varmaan se liian huonosti vieläkin hoijetaan, vaikka siihen jokin esimies yrittää panostaa...”

Haastateltavat pitivät tärkeänä, että perehdytyksen tueksi on käytettävissä valmis suunnitelma ja että perehdytyksen pystyy suunnittelemaan etukäteen hyvin. Nämä asiat eivät tällä hetkellä käytännössä täysin toimi. Perehdyttämiseen liittyvää koulutusta koettiin myös tarvittavan.

”...pitäs saaha kunnos runko, tämmönen ihan käyttökelponen työkalutasonen perusrunko, jota ois helppo soveltaa.”

”Että ehkä se pitäis olla tarkkaan aikataulutettua ja etukäteen määriteltä, mutta tuota...en oo niin tehny kyllä.”

”Enempi pitäis panostaa ihan meidän jokkaisen siihen perehdytykseen. Ja kouluttaa perehdyttäjiä, siis meitä itseämme.”

Tulevaisuudessa työntekijät liikkuvat enemmän työpaikasta toiseen, joten hyvän perehdytyksen merkitys korostuu. Hyvin toteutuva perehdytys voi olla houkutteleva asia hakeutua työnantajan palvelukseen. Organisaation maine työntekijämyönteisenä työnantajana lisääntyy, jos uudet työntekijät otetaan vastaan avoimesti ja heidät opastetaan perusteellisesti uusiin tehtäviin. Nämä asiat vaikuttavat positiivisesti myös työntekijän työviihtyvyyteen ja luovat mahdollisuuksia jopa kehittyä työssään.

”...ihan todella oon ajatellukkii näin, että se vois olla meille tulevaisuudessa työnantajalle semmonen, semmonen valtti...”

”Ja että se ihminen viihtyy työssään ja osaa jotakin ja tietää jotakin ja pystyy toteuttamaan ihteensä ja kehittymmään työssään ja se perehytys on semmone keskipallukka, joka haarautuu näille eri osa-alueille.”

Hyvin nuorten työntekijöiden perehdyttäminen nähtiin haastateltavien mielestä myös tulevaisuuden haasteena. Juuri koulusta ammattiin valmistunut työntekijä omaa paljon teoriatietoa, mutta kokemattomuus voi näkyä käytännön työssä niin, että osaaminen ei kuitenkaan ole riittävää työn vaativuuteen nähden. Nuoret itse luottavat saamansa koulutuksen riittävän työssä selviytymiseen, mutta käytäntö voi osoittaa toista. Myös tiettyihin perusasioihin ohjaaminen työelämässä kuten työaikojen noudattaminen tai käyttäytyminen työpaikalla koettiin haasteiksi nuorten henkilöiden perehdytyksessä.

”Ehkä jollaki tappaa oisko nuoret välillä jotkut silleen, että ne on kauheen itsevarmoja ja silleen, että minähän ossaan ja tiijän, mut sit ne ei oikeesti ossaakkaan.”

”...hyvin nuorilla koulusta suoraan valmistuneilla, niin tuota...voi taas olla hakusessa vaikka semmoset ihan perustyöelämän periaatteet ja säännöt ja voi olla, että nuorten kanssa joutuu semmossii asioita käymään läpi...”

Tulevaisuuden haasteiksi perehdyttämiselle näyttäytyivät perehdytysohjelmien kehittäminen ja perehdytyksen toteutumisen varmistaminen. Hyvä perehdytys voi olla uusia työntekijöitä houkutteleva ja organisaation imagoa kohottava asia. Nuorten työntekijöiden perehdyttäminen työelämään koettiin haasteeksi jo nykypäivänä niin kuin tulevaisuudessakin.

7 Terveystenhoitajaryhmien tulokset

Ryhmätapaamisissa tuli esille, että rekrytointi on osa perehdytysprosessia. Työpaikkaa hakeva työntekijä saa jo työpaikkailmoituksesta ensimmäisen informaation työstä ja organisaatiosta. Siksi työpaikkailmoituksen tulisi sisältää kattava kuvaus työtehtävistä, työpaikan sijainnista, palkkauksesta ja mahdollista eduista. Ilmoituksesta tulee käydä ilmi työssä vaadittava osaaminen, mahdollinen koeaika ja tiedot siitä, mitä dokumentteja työhön valittavalta henkilöltä vaaditaan. Näin hakijaehdokkaat pystyvät jo ilmoitusta lukiessaan päättämään, onko haettava paikka mahdollista saada. Organisaatiosta ja työyhteisöstä positiivisuutta ja työntekijöiden koulutus- tai kehittymismahdollisuuksia viestittävä työpaikkailmoitus voisi terveydenhoitajaryhmien mielestä herättää kiinnostusta.

Terveydenhoitajaryhmien pohdinnoissa tuli selkeästi esille varsinaisen perehdytyksen kahtiajako lähiesimiehen antaman ohjauksen ja työnopastuksen välille. Lähiesimiehen roolia pidettiin erittäin tärkeänä ja heidän mielestään kannattaa panostaa erityisesti alkuohjaukseen. Lähiesimies on yleensä henkilö, joka vastaanottaa uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Työtehtävään valittu on saattanut tavata lähiesimiehen jo haastattelutilanteessa, mutta ensitapaaminen on merkittävä hetki. Työsopimuksen tekemisen ja muiden hallinnollisten asioiden ohjauksen lomassa tämä ensikontakti on myös tutustumista puolin ja toisin. Lähiesimiehen on varattava riittävästi rauhallista aikaa tähän ohjaustilanteeseen.

Yleensä uuden työntekijän tulo on tiedossa jo hyvissä ajoin, joten siihen on syytä varautua myös tietyillä etukäteisjärjestelyillä. Terveystenhoitajaryhmissä pidettiin tärkeänä, että tarvittavat tunnukset atk-ohjelmiin on hankittu ajoissa. Myös muut käytännön järjestelyt katsottiin hyväksi valmistella mahdollisimman hyvin ennen ensimmäistä työpäivää. Lähiesimiehen on ilmoitettava työyksik-

köön uuden työntekijän tulosta ja sovittava nimetyin perehdyttäjän kanssa alustavasti aikatauluista. Ensimmäiseen tapaamiseen ei toivottu liian paljon informaatiota, koska liian suuri tietomäärä yhdellä kertaa ei jää mieleen. Hallinnollisten asioiden perehdyttämistä voisi jatkaa palautekeskustelun yhteydessä. Palautekeskustelun sopivaksi ajankohdaksi katsottiin kahden viikon tai korkeintaan kuukauden päähän. Työterveyshuollon toiminnasta, työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista kertominen koettiin kuuluvaksi ensimmäisen päivän ohjelmaan. Kunnan henkilökortin saaminen ensimmäisenä työpäivänä nähtiin myös positiivisena eleenä.

Työyhteisön, organisaation ja yhteistyökumppaneiden esittely kuuluu myös lähiesimiehelle. Varsinkin jos organisaatio on aivan uusi työntekijälle, on lähiesimiehen esiteltävä organisaatiota ja sen toimintaa. Lähiesimies esittelee fyysisiä tiloja toimipisteessä, jonne työntekijän ensimmäinen tapaaminen on sovittu. Käytännön järjestelyistä, esimerkiksi vierailuista toisten työpisteisiin tai muihin organisaation tiloihin tutustumisesta kannattaa sopia jo heti alkuvaiheessa. Lähiesimies ei aina välttämättä ehdi itse olla joka paikassa mukana, mutta hän voi delegoida näitä esittelytehtäviä uuden työntekijän kollegoille tai muille organisaation työntekijöille.

Terveystenhoitajat näkivät, että työnopastamiseen tarvittava aika perustuu hyvin yksilöllisiin tarpeisiin. Keskusteluissa aikamääreiksi tuli vähintään kaksi päivää tai mieluiten viikko toisen ohjauksessa, mutta sekin asia riippuu henkilön yksilöllisistä tarpeista ja persoonasta. Osan aikaa perehdyttäminen voi olla kahdenkeskistä keskustelua ja perehdytettävän opastusta ja osa toisen kanssa yhdessä työskentelyä. Koulutus ja aiempi työkokemus vaikuttavat paljon myös yksilöllisen oppimismen nopeuden lisäksi opastukseen tarvittavaan aikaan. Toisen työtä seurattessa tai työparityöskentelyssä tulee usein esille myös monia tärkeitä käytännön asioita, joita ei välttämättä pelkissä keskusteluissa osaa edes kysyä.

Työntekijän oma asenne on myös merkittävä. Eräissä ryhmätapaamisissa arvioitiin, että viisikymmentä prosenttia perehdytysvastuusta kuuluu perehdytettävälle itselleen. Perehdytettävän on myös itse otettava vastuuta uuteen työhön ja työyhteisöön perehtymisestä. Hänen on aktiivisesti kyseltävä asioista, luettava paljon materiaalia ja sitä kautta pidettävä huoli oman osaamisensa varmistamisesta. Perehdyttäjä käy läpi työyksikön perehdytyskansion yhdessä perehdytet-

tävänsä kanssa. Ryhmätapaamisissa tuli esille myös idea, että perehdyttäjällä voisi olla työnopastuksen tarkistuslista, samoin kuin tällä hetkellä on kunnan yhteinen yleisten asioiden perehdytyslista esimiesten käyttöön. Listaan voisi kuitata aina ohjatut asiat ja siten seurata perehdytyksen toteutumista käytännön asioissa.

Riittävän ajan varaaminen ja väljyyden huomioiminen sekä perehtyjän että perehdyttävän aikatauluissa oli terveydenhoitajien mielestä hyvin tärkeää. Kun on riittävästi aikaa perehtyä työtehtävään, niin voi olla varma osaamisestaan. Riittävän ohjauksen saaminen liittyy heidän mielestään turvallisuuden tunteeseen. On myös varmistettava, että kun henkilö aloittaa työskentelemään yksin, hänellä on aina mahdollisuus ottaa johonkin yhteyttä ainakin puhelimitse, ellei kollegaa ole lähistöllä fyysisesti tavattavissa kuten esimerkiksi kouluterveydenhoitajilla ei ole.

Terveydenhoitajaryhmissä pohdittiin perehdytyksen seurannan keinoja. Jo heti ensimmäisenä päivänä lähiesimiehen perehdytyksessä tulisi sopia myös palautekeskustelu-aika. Työntekijä voi tietysti tarvittaessa ottaa yhteyttä lähiesimieheen aiemminkin. Lähiesimiehen tehtävänä on palautekeskustelussa tarkistaa, kuinka perehdytys on edennyt ja tarvitseeko työntekijä mahdollisesti jotain lisäohjausta ja tehdä sitä varten tarvittavat järjestelyt. Palautekeskustelussa voisi terveydenhoitajien mielestä olla käytössä jopa joku lomake, jonka avulla perehdytystä voitaisiin arvioida. Nämä palautteet olisi kirjattava ja käsiteltävä työpaikkakokouksissa ja hyödynnettävä muutoinkin esimerkiksi henkilöstöjaoksessa tai työterveyshuollon palaverissa ainakin raportoimalla tuloksista näihin foorumeihin. Palautteista kerättyä tietoa voisi hyödyntää työyhteisön toiminnan ja etenkin perehdytyksen kehittämisessä.

Terveydenhoitajien ryhmien keskusteluissa nousivat usein esille perehdytyksen onnistumisen positiiviset vaikutukset. Uusi työntekijä sopeutuu paremmin ja nopeammin työyhteisöön, jos hän kokee olevansa tervetullut ja hänen vastaanottamiseensa on varattu riittävästi rauhallista aikaa. Ryhmätapaamisissa mainittiin myös turvallisuuden tunne, joka liittyy varmuuteen omasta osaamisesta, kun on saanut riittävästi ohjausta. Hyvä perehdytys vaikuttaa myös työviihtyvyyteen myönteisesti. Työviihtyvyyteen liittyvänä käytännön asiana tuli esille, että työhuoneen yleinen järjestys on tärkeä asia. Koska terveydenhoitaja työskentelee

yksin, niin työhuoneen järjestyksen pitäisi olla sellainen, että kuka tahansa pystyisi siellä työskentelemään. Hoitotarvikkeet ja kaikki muu tarvittava tulisi olla helposti löydettävissä.

Onnistuneen perehdytyksen merkinä nähtiin myös se, että sovitut asiat toteutuvat ja että kaikki ovat samantarvoisessa asemassa perehdytyksen saajina. Perehdyttäjien avoin asenne perehdytettävään oli terveydenhoitajien mielestä tärkeä. Perehdytettävä ei saisi tuntua taakalta, vaan häneen pitäisi pystyä suhtautumaan avoimesti ja kollegiaalisesti. Avoin ja luottavainen vuorovaikutus edistää perehdytyksen edistymistä, ja perehdyttämistilanteet voivat olla työyhteisössä parhaimmillaan molemminpuolista oppimista.

8 Perehdytysmalli

Perehdytysmallin kehittämisessä keskityin keskeisimpien tämän opinnäytetyön tuloksista nousseiden osa-alueiden kehittämiseen. Aiemmissa tutkimustuloksissa on tullut esille myös, että lähiesimies on keskeisessä roolissa perehdyttämisen järjestämisessä. Yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomiointi perehdytyksessä varmistaa kaikille sopivan ja riittävän perehdytyksen. Perehdytyksestä myös kerätään palautetta, jota hyödynnetään perehdytyksen kehittämisessä.

8.1 Perehdytysprosessin kehittämisaalueet

Lähiesimiesten haastatteluista ja terveydenhoitajaryhmien kokoontumisten tuloksista nousi keskeisimmiksi asioiksi perehdytysmallin kehittämisessä:

- lähiesimiehen rooli, vastuu ja tehtävät perehdytysprosessissa
- yksilöllinen perehdytyssuunnitelma työnopastukseen
- palautekeskustelu
- palautteiden hyödyntäminen perehdytyksen kehittämisessä.

Kun tutustuin perehdytyksestä aiemmin tehtyjen tutkimusten tuloksiin havaitsin, että nämä perehdytyksen osa-alueet tulivat myös niissä esille. Perehdytysmallin sisältämät asiat ovat tähänkin asti toteutuneet työyhteisössämme ainakin osit-

tain perehdytyksessä. Jatkossa on kuitenkin tarkoitus kiinnittää enemmän huomiota perehdytysmallin kaikkien eri osa-alueiden toteutumiseen. Perehdytyksen suunnittelu käyttämällä perehdytysmallia ohjeena edesauttaa myös siinä, että kaikki perehdytettävät ovat tasa-arvoisessa asemassa perehdytyksen saamisessa.

Olen lisännyt perehdytyspolkuun myös loppukeskustelun, koska se voisi tuoda palautekeskustelujen lisäksi tietoa perehdytyksen kehittämiseen. Työsuhteen päättyessä lähiesimies voi vielä palata lyhyesti perehdytysaikaan käydessään lähtökeskustelua työntekijän kanssa. Kjelin ja Kuusisto (2003, 246) toteavat lähtöhaastattelujen olevan hyvä keino saada ajatuksia perehdyttämisen kehittämiseen. Perehdyttämisen kehittäminen kytkeytyy myös vahvasti johtamisen kehittämiseen ja se on samalla myös työnantajaprofiilin kehittämistä.

8.2 Lähiesimiehen muistilista

Terveysneuvonnan lähiesimiehen muistilista perehdytystä varten on laadittu käytettäväksi Liperin kunnan yhteisen perehdytyssovimuslomakkeen rinnalla. Siinä on mainittu hoitotyöhön liittyvästä vaitiolovelvollisuudesta, jota ei kunnan yhteisessä perehdyttämissovimuslomakkeessa mainita. Muistilistassa on huomioitu myös perehdytyksen alkaminen jo rekrytoinnista ja palautteen kerääminen perehdytyksestä perehdyttämisen kehittämistyötä varten.

Rekrytointi

- työpaikkailmoitus
- haastateltavien valinta
- haastattelu
- työntekijän valinta
- ilmoittaminen työhön valitulle henkilölle
- ilmoittaminen työyhteisölle

Etukäteisvalmistelut

- tarvittavien atk-tunnusten hankkiminen
- henkilökortin tilaaminen
- avaimien, kulkulupien hankkiminen
- perehdytyksen suunnittelu työntekijän kanssa
- perehdyttäjän nimeäminen
- perehdytysaikataulujen suunnittelu
- tarvittavista koulutuksista sopiminen

Työntekijän vastaanottaminen

- työsopimus

- perehdytystä kunnan yhteisen perehdytyssovimuksen mukaisesti ja perehdytysmateriaalin esittely (voi jakaa osan palautekeskustelun yhteyteen)
- vaihtolovelvollisuus, tietosuoja
- työterveyshuollon palveluiden esittely
- arvot, toimintaperiaatteet, toimintasuunnitelma
- sosiaali- ja terveystuolen strategiaan tutustuminen
- työyksikön ja henkilöstön esittely siinä toimipisteessä, missä ensitapaaminen sovittu
- muihin työyksiköihin tutustumisesta sopiminen
- työvaateohjaus
- palautekeskusteluajankohdan sopiminen
- ohjaus omaan työpisteeseen

Palautekeskustelu

- perehdytyksen sujumisen arviointi (ks. palautekeskustelurunko)
- lisäohjauksen tarpeen arviointi
- työyhteisön ja kollegojen vastaanotto
- itsenäinen työskentely
- perehdytysmateriaalin läpikäyminen jatkuu
- perehdytettävä antaa palautetta tähänastisesta perehdytyksestä / perehdyttäjästä
- lähiesimiehen antama palaute perehtyjälle
- uuden tapaamisen sopiminen tarvittaessa

Kehityskeskustelu

- ensimmäisessä kehityskeskustelussa arvioidaan vielä perehdytyksen kulkua

Palautteiden hyödyntäminen

- perehdytettävien palautteiden kokoaminen (lähiesimies)
- palautteiden esittely työyhteisössä, raportointi työterveyshuollon henkilöstölle

Kehittämistyö

- työyhteisöissä tehtävät kehittämistoimet perehdytyksen kehittämiseksi
- perehdyttäjien koulutus

8.3 Työnopastajan tarkistuslista

Työyksiköissä jokainen perehdyttäjä on toteuttanut työnopastusta omalla tavallaan. Käytännön työhön liittyviä asioita on ohjattu siinä ajassa, mikä on ollut mahdollista varata työn ohessa. Työnopastajan tarkistuslista helpottaa perehdytyksen etenemisen seuraamista ja varmistaa, että olennaiset asiat tulevat ohjatuiksi, vaikka perehdyttäjä vaihtuisikin kesken perehdytyksen. On toivottavaa, että perehdytettävä itse on myös aktiivinen kyselijä ja antaa työnopastajalle myös palautetta.

Työnohjaajan tarkistuslista		
Ohjattava asia	Ohjattu	Tarkistettu
Työpisteen / työyksikön esittely (työvälineet, tarvekevarastot, henkilökunnan tilat yms.)		
Työyksikön turvallisuusohjeet (häätäpoistumistiet, kouluilla esim. kriisitilannekansionio)		
Työyksikön perehdytyskansioon tutustuminen; aikaa varataan tarpeen mukaan (ikäkausitarkastukset, lääkäripäivät, lähetekäytännöt, erikoissairaanhoidon ohjeistukset)		
Yhteistyökumppaneiden esittely, yhteystiedot (Pkssk, sosiaalitoimi, perheneuvola, perhetyöntekijät, terapiahenkilöstö, koulujen henkilökunta, talonmies jne.)		
Mediatri -potilaskertomuksen käyttöön tutustuminen (työyksikössä suoritettavat kirjaukset, tilastoinnit, ajanvaraus yms.)		
Apteekkitilaus (lääkkeet, rokotteet, lääkkeiden palautus)		
Hoitotarviketilaus		
Postitus (kunnan sisäinen posti, ulkoinen posti)		
Erityistehtävät (esim. neuvoloissa työnjako: jääkaapin lämpötila yms.)		
Omatoinen perehtyminen	Aika	Toteutunut
(kirjataan itse opiskellut asiat, ajanvarauskirjaan varataan aikaa)		

8.4 Palautekeskustelurunko

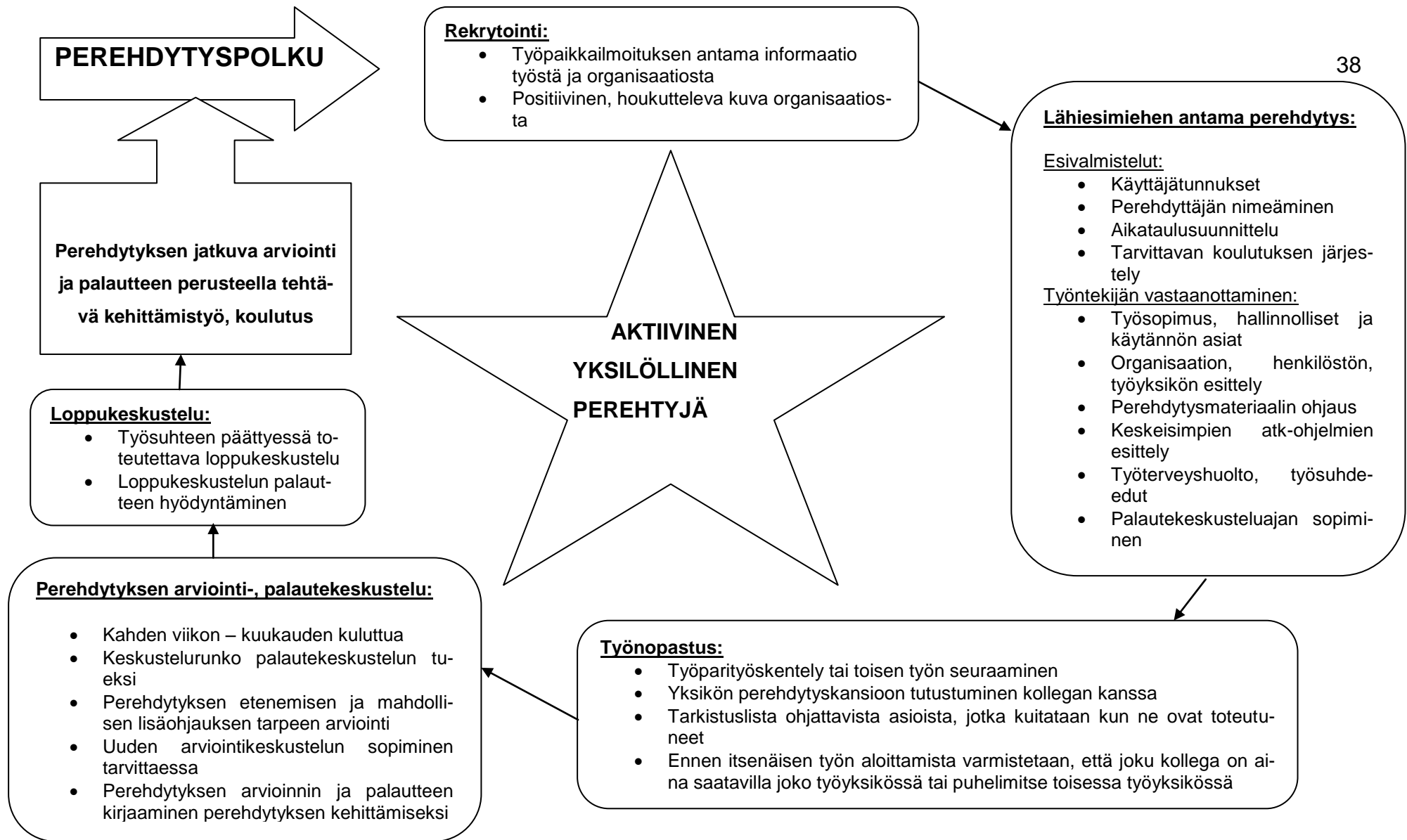
Perehdytyksen seurannan arviointi toteutetaan sovitun ajan kuluttua työsuhteen alettua. Noin kahden viikon tai viimeistään kuukauden kuluttua lähiesimies tapaa perehdytettävänä olevan työntekijän. Sekä lähiesimies ja perehdytettävä arvioivat perehdytystä ja tarvittaessa on mahdollista sopia lisäohjauksesta tai uudesta seurantakeskusteluajasta.

- **Kuinka olet kokenut perehdytyksen sujuneen tähän mennessä?**
 - o vastaanottaminen, lähiesimiehen antama ohjaus
 - o informaation määrä, laatu

- työyksikköön / työympäristöön tutustuminen
- työyhteisön / kollegoiden vastaanotto
- **Miten työn opastus on sujunut?**
 - opastukseen käytetty aika
 - yhteistyö työn opastajan kanssa
 - lisäohjauksen tarve (keneltä, mitä)
 - kuinka itsenäinen työskentely on käynnistynyt
- **Mitä palautetta haluat antaa perehdytyksestä, perehdyttäjästä, perehdytysmateriaalista?**
- **Onko sinulla ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi tai perehdyttämiseen liittyvän koulutuksen tarpeesta?**

8.5 Perehdytyspolku

Perehdytyspolku (kuvio 1.) on kehitetty lähiesimiesten haastatteluista, terveydenhoitajien ryhmistä sekä teoretiedoista saatujen tietojen pohjalta. Perehdytyspolku on jatkuva kehä, jossa perehdytystä pyritään kehittämään perehdytyskokemusten ja perehdytyspalautteiden pohjalta. Perehdytyspolku voisi olla nähtävillä myös työyksiköiden ilmoitustauluilla.



Kuvio 1. Perehdytyspolku

9 Pohdinta

9.1 Tulosten tarkastelua

Lähiesimiesten haastatteluissa keräsin tietoa siitä, kuinka perehdytys käytännössä toteutuu heidän työyksiköissään. Haastatteluissa kysyttiin myös perehdytykseen vaikuttavia asioita ja tulevaisuuden haasteita perehdytykselle. Terveystenhoitajien ryhmätapaamisissa pohdittiin perehdytyksen eri osa-alueita ja niitä tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkittäviksi onnistuneen perehdytyksen etenemisen kannalta. Molemmat aineistot täydensivät toisiaan, ja kehitin perehdytysmallia näiden aineistojen ja teoretiedon pohjalta.

Terveystenhoitajaryhmissä perehdytysprosessin katsottiin alkavan rekrytoinnista. Rekrytointi-ilmoituksessa tulisi käydä selkeästi esille keskeiset asiat työnkuvasta ja yleisinformaatiota organisaatiosta. Positiivisen kuvan antaminen työnantajasta rekrytoinnissa nähtiin tärkeäksi. Peltokosken (2004, 43) tutkimuksen mukaan perehdyttäminen katsottiin alkavan usein rekrytointitilanteessa, ja se jatkui uuden työntekijä aloittaessa työnsä. Haastattelutuloksissa lähiesimiesten mukaan rekrytoinnissa otettiin huomioon osaamistarpeiden ennakointi. Työntekijöiden vaihtumisen tai vaikkapa eläkkeelle siirtymisen aiheuttavan osaamisen häviämisen paikkaamiseksi pyritään rekrytoimaan vastaavaa osaamista hallitseva työntekijä. Tämä huomioitiin työpaikkailmoitusta laatiessa.

Lähiesimiesten haastatteluista kävi ilmi, että he kantavat vastuuta perehdytyksen toteutumisesta ja sitä kautta uuden työntekijän osaamisen varmistamisesta. Uutta työntekijää ei veloitettu ottamaan liian suurta vastuuta liian varhain. Ketolan (2010, 164) mukaan suuri vaara epäonnistumiseen on silloin, jos uudelle työntekijälle säilytetään liian nopeasti liian paljon uutta tietoa. Ihmisten vastaanottokyky on rajallinen ja vaihtelee eri henkilöiden kohdalla. Perehdytys kannattaa jaksottaa pitemmälle aikavälille.

Osastonhoitajalla, esimiehellä on vastuu osaamisen kartoittamisesta ja siihen perustuvan suunnitelmallisen perehdytyksen toteuttamisesta (Peltokoski 2004 48; Ketola 2010, 105.) Perehdyttäminen nähtiin myös kiinteästi erääksi johtami-

sen osa-alueeksi. Myös Peltokoski (2004, 49) on tutkimustuloksissaan todennut, että perehdyttäminen liittyi henkilöstön johtamiseen. Haastatteluissa lähiesimiesten vastuu tuli esille myös siinä, että he pyrkivät seuraamaan perehdytyksen etenemistä ja järjestämään tarvittaessa lisäohjausta. Perehdytettävälle pyrittiin nimeämään aina perehdyttäjä, jonka tehtävänä on työn opastaminen. Lähiesimiehen tehtäviin siis kuului perehdytyksen suunnittelu ja toteutumisesta vastaaminen. Suunnittelun sisällöstä tai laajuudesta ei haastatteluissa tehty tarkempaa selkoa. Lähiesimiehet ottivat vastaan uuden työntekijän ja antoivat alkuohjauksen, johon liittyi yleisiä ja hallinnollisia asioita sekä materiaalin antamista.

Aiemmissa tutkimuksissa on tullut esille osastonhoitajan vastuullinen rooli perehdytyksen suunnittelussa ja perehdyttäjän nimeämisessä (Peltokoski 2004, 50; Lahti 2007, 54.) Terveystenhoitajaryhmissä lähiesimiehen rooli nähtiin hyvin tärkeäksi ja keskeiseksi perehdytyksessä. Peltokosken (2004, 50, 53) mukaan osastonhoitajan vastuu perehdyttämisessä on mahdollisuuksien luoja, ja osastonhoitajan rooli ja toiminta voivat edistää luottamuksellista ilmapiiriä. Negatiivisina asioina lähiesimiehen vähäisestä osuudesta perehdytyksessä on Taruksen (2006, 69) tutkimuksessa mainittu keskustelujen puute osastonhoitajan kanssa ja että perehdytysjakson loppuminen oli sen vuoksi jäänyt epäselväksi.

Varsinainen työhön opastus tapahtui työympäristössä, jonne työntekijä sijoittuu. Uusi työntekijä oli joko ylimääräisenä jonkin aikaa työskentelemässä toisen työparina tai seuraamassa toisen työtä. Ketolan (2010, 116) ja Pesosen (2011, 36) tutkimuksissa todettiin, että oppiminen ja omaksuminen tapahtuivat arkipäivän työskentelyn ohessa ja perehdytys oli käytännönläheistä. Terveystenhoitajaryhmissä käytännön työhön opastamisessa nähtiin tärkeäksi yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden huomiointi ohjauksen pituudessa ja se, kuinka ohjaus käytännössä toteutuu. Perehdyttäjä ja perehdytettävä voivat sopia keskenään aikataulut keskusteluille ja siihen, kuinka paljon aikaa käytetään yhdessä työskentelyyn tai toisen työn seuraamiseen. Terveystenhoitaja työskentelee usein yksin, joten henkilökohtainen perehdyttäjä on helpompi järjestää kuin esimerkiksi vuorotyössä. Aiemmissa tutkimuksissa henkilökohtainen perehdytyssuhde nähtiin merkittäväksi ja myönteiseksi. Perehdytys sisälsi keskusteluja, perehtyjä kuun-

neltiin ja arvostettiin ja perehdytyksen sisältöön oltiin tyytyväisiä. (Tarus 2006, 67, 68, 70; Lahti 2007, 54.) Organisaation sisällä tapahtuvissa tehtäväsiirroissa on perehdyttämistarve huomioitava samalla tavalla kuin uuden työntekijän tullessa organisaatioon (Lahti 2007, 56; Ketola 2010, 89.) Lähiesimiesten haastatteluissa todettiin, että tällainen perehdytystarve huomioitiin tarvittaessa. Työntekijän toimenkuva saattaa muuttua kokonaan tai hän saa uusia työtehtäviä, johon hän tarvitsee perehdytystä.

Lähiesimiehet kaipasivat perehdytyksen tueksi perehdytysrunkoa, jonka pohjalta voisi suunnitella yksilöllistä perehdytysuunnitelmaa. Yksilöllisen perehdytysuunnitelman toteutuminen oli terveydenhoitajaryhmienkin kokoontumisissa tärkeäksi nähty asia. Perehdytyksen suunnitelmallisuuden puute on todettu ongelmaksi monissa aiemmissa tutkimuksissa (Tarus 2006, 69; Pesonen 2011, 40; Ihaksi 2011, 54, 51.) Ketolan (2010, 117–118) mukaan elementit toimivaan perehdytykseen ovat suunnittelu, toteutus ja seuranta. Perehdyttämisuunnitelma, -aikataulu ja perehdytysmateriaalia olisi hyvä olla valmiina ennen uuden työntekijän työhön tuloa. Haastateltujen lähiesimiesten mukaan perehdytys ei aina toteudu suunnitelmallisesti, koska voi tulla työntekijöiden sairastumisia tai työyhteisössä voi tapahtua muuta ennalta odottamatonta. (Ks. Lahti 2007, 54.) Lähiesimiehet kuitenkin totesivat, että peruuntumisen sattuessa sovittu perehdytys kuitenkin pyritään toteuttamaan lähiaikoina.

Perehdytyksen etenemisestä lähiesimiehet saivat palautetta kyselemällä perehtyjän kokemuksia, perehtyjän kollegojen näkemyksiä tai järjestämällä palautekeskusteluja tietyn ajan päähän työsuhteen alkamisesta. Terveydenhoitajaryhmissä palautekeskustelua ja etenkin sen toteutumista suunnitelmallisesti pidettiin merkittävänä asiana. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu samansuuntaisia mielipiteitä. Palautekeskustelujen tavoitteena oli mitata perehdyttämiproessin onnistuneisuutta, perehtyjän kokemuksia yrityksestä ja hänen saamansa tiedon laatua. Perehdytyksestä antoi palautetta sekä työntekijä että esimies. Esimies arvioi uuden työntekijän sopeutumista uuteen tehtävään ja organisaation toimintaan. Palautteen avulla pyrittiin myös kehittämään perehdyttämiprosessia. (Ketola 2010, 96, 129–130.) Peltokosken (2004, 65) tutkimuksessa myös palautteet ja kokemukset perehdyttämisestä hyödynnettiin usein.

Perehtyjän yksilölliset ominaisuudet vaikuttivat sekä lähiesimiesten ja terveydenhoitajaryhmien mielestä perehdytykseen hyvin paljon. Ihmiset oppivat uusia asioita eri tavoin ja erilaisilla aikatauluilla. Myös yksilön persoona ja oma aktiivisuus kysellä ja hakea itsenäisesti tietoa vaikuttavat siihen, kuinka hän sopeutuu uuteen työyhteisöön. Pesosen (2011, 40–41, 44) tutkimuksessa perehtyminen tapahtui usein omatoimisesti työtä tekemällä ja siitä oppimalla tai kysymällä apua. Perehtyvät henkilöt olivat myös aktiivisia tiedonhankkijoita ja ottivat siten myös vastuuta omasta perehtymisestään. Tämän opinnäytetyön tuloksissa todettiin myös, että perehdyttävän koulutus ja työkokemus olivat merkittävässä asemassa perehdytyksen määrän tarpeeseen. Samansuuntaisia tuloksia työkokemuksen, ammatillisen pätevyyden kompensoivasta merkityksestä perehdytyksessä on havaittu aiemmin tehdyissä tutkimuksissa (Ihaksi 2011, 50; Pesonen 2011, 44, 53.)

Lähiesimiesten haastattelut ja terveydenhoitajaryhmien pohdinnat nostivat esille sen, että osaamisen varmistaminen riittävän perehdytyksen avulla on tärkeää. Perehdyttäjän ja työyhteisön asenne on myös ratkaisevassa asemassa perehdytyksen onnistumisessa ja miellyttävän oppimisympäristön luomisessa. Aiemmat tutkimukset antavat myös samansuuntaista tietoa. Oppimisympäristön kokemiseen vaikuttavat aiemmat kokemukset. Myönteisessä oppimisympäristössä tarjoutuu mahdollisuus kysyä. (Muldowney & McKee 2011, 207–208.) Parhaimmillaan perehdyttäminen voi olla sekä uuden tulokkaan että työyhteisön oppimista (Peltokoski 2004, 52.)

Onnistuneen perehdytyksen vaikutukset näkyvät monissa asioissa. Lähiesimiehet näkivät, että hyvä perehdytys voi tulevaisuudessa olla hyväksi työnantajajaimagolle työvoiman saamiseksi. Työntekijät liikkuvat työpaikasta toiseen, joten toimiva perehdytys voisi olla houkutteleva tekijä hakeutua työhön. Perehdytyksen merkitys korostuu tulevaisuudessa henkilöstön vaihtuvuuden ja työnantajakuvan näkökulmista (Peltokoski 2004, 57.) Perehdytysohjelmat vaikuttivat hoitajien vaihtuvuuden vähenemiseen. Panostaminen perehdytysohjelmiin vaatii kustannuksia, mutta pitkällä aikavälillä se tuo etuja. (Friedman, Cooper, Click & Fitzpatrick 2013, 13.) Myös Ketolan (2010, 117) tutkimuksen mukaan perehdy-

tyksessä ajankäyttöön ja sisältöön panostaminen vaikuttivat merkittävästi myönteiseen lopputulokseen.

Terveystenhoitajaryhmissä hyvän ja onnistuneen perehdytyksen myönteisinä puolina nähtiin nopea sopeutuminen työyhteisöön, työntekijän kokemus siitä, että on tervetullut. Myös työviihtyvyyden sekä turvallisuuden tunne voi lisääntyä, kun on saanut riittävän perehdytyksen. Tarus (2006, 67, 68) on todennut, että huono ilmapiiri voi johtaa siihen, että työntekijä vaihtaa pian työpaikkaa. Ilmapii- rillä oli selkeä yhteys perehdytysajan psyykkisen kuormittavuuden tunteeseen.

Uuden työsuhteen alussa uuden tulokkaan tilanteen arviointi ja tuen antaminen jatkuvasti nähtiin tärkeäksi. Myös työyhteisön avoin vuorovaikutus ja työtoverei- den ja esimiehen osoittama kiinnostus ovat merkittäviä asioita perehdytyksessä. Tämä vahvisti molemminpuolista luottamusta ja paransi uuden työntekijän sitou- tumista yritykseen. (Ketola 2010, 128–130.)

Lähiesimiehet näkivät perehdytyksen kehittämisen tärkeäksi. Perehdytysrunkoa kaivattiin perehdytyksen suunnittelun tueksi ja todettiin myös perehdyttäjien koulutuksen tarvetta. Peltokosken (2004, 58) tutkimuksessa todettiin perehdy- tyksen merkityksen korostuvan tulevaisuudessa henkilöstön vaihtuvuuden ja työnantajasta välittyvän kuvan vuoksi. Myös perehdyttämisen kehittäminen ja perehdyttäjien koulutus nähtiin tärkeäksi. Terveystenhoitajaryhmissä tuotiin esil- le palautekeskusteluista saadun tiedon hyödyntäminen perehdytyksen kehittä- misessä. Palautteista koottu tieto tulisi käsitellä esimerkiksi työpaikkakokouksis- sa, ja tietoa voisi hyödyntää myös työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Perehdytyksen kehittämisen lähtökohtana olivat käytännön kokemuksista ja perehdyttämisen palautteista nousseet kehittämistarpeet. Palautteissa keskityt- tiin sekä yksilön perehdyttämisen että koko perehdytysprosessin toimivuuteen. Palautteiden tiedottaminen henkilöstölle ja tulosten työstäminen organisaatiossa nähtiin toimivan palautekyselyprosessin piirteeksi. (Ketola 2010, 93, 112 – 113.) Uuden työntekijän kehityskeskusteluissa arvioitiin usein perehdyttämistä (Pelto- koski 2004, 44.) Lähiesimiehet kertoivat haastatteluissa, että he keräsivät pa- lautetta perehdytyksestä palautekeskustelujen tai muutoin perehdytettävän tai

häntä perehdyttävien kanssa keskustellen. Palautetta ei kuitenkaan systemaattisesti kerätty eikä kirjattu, joten palautteiden hyödyntäminen ei toteudu.

9.2 Kehittämistehtävän menetelmien tarkastelua

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kehittämistehtävänä. Tarkoituksena oli kerätä tietoa työelämäympäristöstä ja hyödyntää sieltä saatua tietoa perehdytysmallin kehittämiseksi. Terveysneuvonnan yksikössä ei ollut omaa perehdytysmallia. Kehittämistyön materiaalina olivat lähiesimiesten haastattelutulokset, terveydenhoitajaryhmissä esille tuodut perehdytyksen tärkeät osa-alueet, aiemmat aiheesta tehdyt tutkimukset ja kirjallisuudesta saatu tieto. Toikon ja Rantasen (2009, 22–23, 156) mukaan tutkimuksellinen kehittämistoiminta on sellaista tiedontuotantoa, jossa kysymyksenasettelut nousevat käytännön toiminnasta ja sen rakenteista. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa tavoitteena on konkreettinen muutos, mutta samalla saadaan myös uutta tietoa. Kun tutkimuksessa pyritään vastaamaan tiettyihin tutkimuskysymyksiin, niin kehittämistoiminnassa puolestaan pyritään kehittämään jotakin tuotetta, palvelua tai organisaatiota.

Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tutkija on laatinut teemat ja keskustelun aihepiirit. Haastattelun toteutuksessa kysymyksiä voi muotoilla ja täsmentää, ja kysymysten järjestys voi vaihdella. Teemahaastattelulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuksen ongelman asetteluun ja tutkimustehtävien mukaisesti. (Kankkunen & Vehviläinen - Julkunen 2009, 97.) Teemahaastattelu sopi hyvin lähiesimiesten haastattelumuodoksi. Jokainen kertoi omien työyksikköjensä perehdytyskäytännöistä.

Aivoriihikokouksen aluksi asetetaan aivoriihen tavoitteet. Ryhmän vetäjä kertoo toimintaperiaatteet, jonka jälkeen ideointivaihe aloitetaan vapaalla ideoinnilla. Aivoriihen voi toteuttaa esimerkiksi mind mapin avulla. Ryhmän vetäjällä on vaikutus aivoriihen tuloksellisuuteen. Vetäjä pitää huolta sääntöjen noudattamisesta ja vauhdittaa prosessia tarvittaessa. Lopuksi ideoita arvioidaan jatkokehittelyä varten. (Ojasalo ym. 2009, 146–147.) Terveystenhoitajaryhmien kokoontumisissa oli tarkoitus saada työntekijän näkökulmaa perehdytyksen tärkeistä osa-alueista. Ryhmät toteutettiin aivoriihiperiaatteella, ja toimin itse ryhmän oh-

jaajana ja kirjaajana. Perehdyttäminen sai aikaan keskustelua ja ideoita, koska jokaisella ryhmään osallistuneilla oli omia erilaisia perehdytyskokemuksia. Korostin ryhmien alussa, että tarkoitus ei ole arvioida oman tai jonkun aiemman työyksikön perehdytystä vaan ideoita, millainen mahdollisimman toimiva ja onnistunut perehdytys olisi. On kuitenkin inhimillistä, että ideat ainakin osittain pohjautuivat ryhmien jäsenten omakohtaisiin kokemuksiin.

Kehittämistyössä voidaan saada monilla eri menetelmillä erilaista tietoa, monenlaisia näkökulmia ja ideoita. Haastattelujen, kyselyjen tai havainnoinnin lisäksi asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein yhteisöllisiä menetelmiä, kuten aivoriihiyöskentelyä. Arvioitaessa kehittämistyötä tarkastellaan suunniteluvaihetta, tavoitteiden selkeyttä ja niiden saavuttamista. Myös kehittämismenetelmiä ja toimintaa on tarkasteltava. Kehittämistyön lopputuloksena syntyneiden aikaansaannosten arviointikriteereinä voi käyttää esimerkiksi merkittävyyttä, helppokäyttöisyyttä tai sovellettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 40, 47.)

Hahmottelin perehdytysmallia haastatteluista, terveydenhoitajien ryhmätapaamisista, kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista saamieni tietojen pohjalta. Ensimmäiset versiot perehdytyspolusta, lähiesimiehen muistilistasta, työnopastajan tarkistuslistasta ja palautekeskustelurungosta esittelin terveydenhoitajien työkokouksessa 15.4.2013. Paikan päällä en saanut keneltäkään mitään palautetta tai korjausehdotuksia. Myöhemmin sain yhdeltä henkilöltä palautetta ja muutaman korjausehdotuksen, joista toteutin osan. Opinnäytetyön kirjoitusprosessin edetessä tein myös muutamia lisäyksiä ja muutoksia kehittämistyön tuotoksiini. Kehittämässäni perehdytysmallissa on täysin uutena työnopastajan tarkistuslista ja keskustelurunko lähiesimiehen järjestämää palautekeskustelua varten. Terveydenhoitajien työ on melko yhteneväistä perusterveydenhuollossa, olipa paikkakunta mikä tahansa. Kehitetty perehdytysmalli on siis sovellettavissa myös muihin vastaavanlaisiin työyksiköihin.

9.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimukseen osallistuvien on tiedettävä mitä osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Heidän on saatava tietää onko kyseessä kertaluontoinen aineiston

keruu ja edellyttääkö osallistuminen kirjoittamista, valmiiksi aseteltujen vastausvaihtoehtojen valitsemista, vapaamuotoista keskustelua tai mahdollisesti jotain muuta. Mahdollisista tallennevälineistä on myös kerrottava etukäteen. Tutkittavat tekevät vapaaehtoisen päätöksen osallistumisestaan vasta riittävän informaation varassa. Tutkittavilla on myös mahdollisuus keskeyttää milloin tahansa tai minkä tahansa syyn vuoksi tutkimukseen osallistumisen. (Kuula 2006, 107.)

Pyysin haastateltavaksi neljää lähiesimiestä Liperin terveyskeskuksesta. Kerroin heille puhelimesta taustatietoja opinnäytetyöstäni ja myös sen, että osallistuminen on vapaaehtoista. Haastatteluja tein vain Liperin puolella siksi, että pyrin järjeistämään matkustamista ja helpottamaan yhteisen ajan löytymistä. Mikäli haastateltavia olisi ollut myös Outokummussa, olisi pitänyt tehdä useampi haastattelumatka, koska haastateltavien aikataulujen mukaan olisi ollut vaikea sopia useampaa haastattelukertaa samalle päivälle. Liperiin suunnitelluista haastatteluista vain kolme toteutui tammikuussa 2013. Neljäs sovittu haastattelu peruuntui väistämättömän esteen vuoksi, ja uutta tapaamista ei myöskään ollut mahdollista järjestää.

Haastattelun etuna tiedonkeruumenetelmänä on, että se on helppo toteuttaa, koska vastaajiksi suunnitellut henkilöt yleensä suostuvat mukaan tutkimukseen. Ennen varsinaisia haastatteluja kannattaa tehdä koehaastatteluja, joilla voi testata haastatteluteemojen toimivuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206, 211.) Haastatteluaineisto on hyvä analysoida mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, koska silloin saatu tieto on vielä tuoreena haastattelijan mielessä. Haastattelujen jälkeen tarvitaan myös aikaa litterointiin eli auki kirjoittamiseen. (Ojasalo ym. 2009, 96, 100.) Ensimmäisen lähiesimieshaastattelun oli tarkoitus olla esihaastattelu, mutta koska neljäs haastattelu peruuntui ja esihaastattelun tulokset vastasivat tutkimustehtäviin, niin otin esihaastattelumateriaalin myös käyttöön. Nauhoitin lähiesimiesten haastattelut ja litteroin ne sanatarkasti heti haastattelujen jälkeen, koska tuolloin pystyin vielä muistamaan itse haastattelutilanteen selkeästi. Haastattelunauhoitukset tallensin haastattelukoneelta tietokoneelleni, josta hävitän ne, kun opinnäytetyö on hyväksytty.

Laadullisen aineiston analyysissä eritellään ja luokitetaan aineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 143). Luin haastatteluaineiston läpi useampaan kertaan ennen sen luokittelua ja haastatteluraportin kirjoittamista. Keskityin etsimään haastattelumateriaalista vastauksia ensisijaisesti asettamiini tutkimuskysymyksiin. Haastattelutuloksia kirjoittaessani poimin tekstiin haastatteluista lainauksia, koska ne varmensivat esittämiäni tuloksia.

Otin yhteyttä terveydenhoitajaryhmiin pyytämiäni henkilöitä sähköpostitse joulukuussa 2012. Sähköpostiviestissä kerroin heille taustatietoa opinnäytetyöstäni ja siitä, että ryhmätapaamisissa on tarkoitus käsitellä perehdyttämistä, eivätkä tapaamiset vaadi osallistujilta mitään ennakkovalmisteluja. Terveystapaamisia toteutui yhteensä kolme. Olin suunnitellut neljää ryhmätapaamista, mutta vain kolme tapaamiskertaa toteutui työntekijöiden aikataulujen vuoksi. Ryhmätapaamisissa tein muistiinpanoja mind map -periaatteella, jotka ovat itselläni säilytyksessä siihen saakka, kunnes opinnäytetyö on hyväksytty. Kokosin muistiinpanoista yhteenvedon jokaisen ryhmätapaamiskerran jälkeen. Kerroin ryhmätapaamisissa, että kenenkään yksittäiset mielipiteet, ehdotukset tai muut kommentit eivät paljasta heidän henkilöllisyyttään opinnäytetyön raportissa. Kuvatessani ryhmätapaamisia tähän opinnäytetyöhön en tarkoituksellisesti ole maininnut missä tapaamiset toteutuivat. Näin ryhmiin osallistuneiden anonymiteetti on varmistettu. Kaikki ryhmätapaamiset ja sieltä tulleet ideat ovat kuitenkin olleet aivan yhtä arvokkaita ja käyttökelpoisia perehdytysmallin kehittämismateriaaliksi.

Olisin saanut runsaammin aineistoa, mikäli haastatteluja ja ryhmätapaamisia olisi ollut määrällisesti enemmän. Tuomi & Sarajärvi (2009, 85–86) toteavat, että aineiston kokoa ei tule pitää opinnäytteen merkittävimpana kriteerinä. Laadullisessa tutkimuksessa on merkittävää se, että henkilöillä, joilta tietoja kerätään, on tietoa ja kokemusta tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. Tutkimusraportissa on käytävä selville, miten tiedonantajien valintaa on harkittu. Tätä opinnäytetyötä varten haastatellut lähiesimiehet tietävät parhaiten oman työyksikkönsä perehdytyksen toteutumisesta, koska he ovat vastuussa siitä. Opiskelen ylemmän ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden kehittämisen

ja johtamisen koulutusohjelmassa, joten oli perusteltua valita haastateltaviksi lähiesimiehiä.

Haastattelijan odotetaan käyttäytyvän neutraalisti, vaikka haastattelija on haastattelutilanteessa sekä osallistuva että tutkiva persoona. Haastattelijalla on oltava etusijalla tiedon hankkiminen, eikä hän saa kertoa muiden haastateltavien käsityksiä niin, että tunnistettavuus vaarantuu. Lisäksi haastattelijan on muistettava oma puolueeton roolinsa haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 97–98.) Kaikki haastateltavat ja terveydenhoitajaryhmiin osallistuneet olivat minulle tuttuja. Se varmaan helpotti tapaamisia puolin ja toisin, koska kenenkään ei tarvinnut jännittää uusia ihmisiä. Toisaalta tuttuus on voinut vaikuttaa myös siihen, kuinka osallistujat ovat tuoneet asioita esille. Ensimmäinen lähiesimieshaastattelu jännitti itseäni, koska en ollut yli kymmeneen vuoteen ollut vastavassa tilanteessa. Haastattelutilanteissa piti muistuttaa itseäni siitä, että mikä oma roolini siinä tilanteessa on. Olen kirjannut lähiesimiesten haastattelut ja ryhmätapaamisten asiasisällöt mahdollisimman nopeasti ja tarkasti tapaamisten jälkeen. Verrattuani haastatteluissa ja ryhmätapaamisissa saamaani tietoa kirjallisuudessa ja aiemmissa tutkimuksissa perehdytyksestä kirjoitettuun tietoon voin todeta, että tiedot ovat samansuuntaisia. Uskon saaneeni luotettavaa tietoa pienessä mittakaavassa.

9.4 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Perehdytysmallia voidaan hyödyntää uusien työntekijöiden perehdytyksessä Outokumpu – Liperin terveysneuvonnassa ja jatkossa yhteistyön purkaututtua kummassakin organisaatiossa. Laaditun perehdytysmallin materiaalit voidaan tallentaa nähtäville työyksikön omaan kansioon sähköisessä muodossa. Perehdytysmallin lähiesimiehen muistilista täydentää Liperin kunnan yhteistä esimiesten perehdyttämissopimuslomaketta. Työnopastajan muistilista on uusi, ja se on käytännön työkalu nimetyn perehdyttäjän ja uuden työntekijän välisen perehdytyksen seuraamiseksi. Palautekeskustelurunko on tarkoitettu lähiesimiehen ja uuden työntekijän keskustelun pohjaksi perehdytyksen edistymisen arvioimiseksi. Perehdytyksestä saatu palaute mahdollistaa perehdytyksen kehittämistyön. Lähiesimiehen muistilistassa on mainittu myös perehdytyksen seurannasta säännöllisissä kehityskeskusteluissa. Työsuhteen päätyttyä myös loppukes-

kustelun palautteesta voi olla hyötyä perehdyttämisen kehittämisessä. Perehdytyspalautteiden saattaminen työterveyshuollon henkilöstön tietoisuuteen voisi tuoda tietoa työhyvinvoinnista perehdytykseen liittyen.

Jatkokehittämisideaksi sopisi tämän opinnäytetyön perusteella perehdytyksessä mahdollisesti tehtävien muutosten vaikutusten arviointi työntekijöiden tyytyväisyyteen. Palautekeskusteluista ja perehdytettyjen työntekijöiden antaman palautteen perusteella perehdytyksen edelleen kehittäminen olisi myös yksi jatkokehittämisidea. Myös opiskelijoiden perehdytysmallin kehittäminen voisi olla tulevaisuudessa tarpeellista. Opiskelijoille voisi jäädä myönteinen kuva harjoittelupaikasta mahdollisena työpaikkana, jos heidät otetaan vastaan hyvin ja he saavat perehdytystä riittävästi.

9.5 Lopuksi

Tärkein saavuttamani asia tämän opinnäytetyön työstämisessä on ollut se, että olen saanut paljon tietoa perehdyttämisestä ja varsinkin sen kasvavasta merkityksestä tulevaisuudessa. Tämän kokemuksen jälkeen ajattelen perehdyttämisprosessia eri tavalla kuin aiemmin, olinpa sitten itse perehdytettävänä tai perehdyttäjänä. Perehdytyksen valinta opinnäytetyön aiheeksi johtui osittain myös siitä, että oman työhistorian aikana on kertynyt monenlaisia kokemuksia perehdytyksestä. Puutteellinen perehdytys ja epämiellyttävä vastaanotto uudessa työpaikassa jäävät mieleen ehkä voimakkaammin kuin se, että uuteen työhön perehdyttäminen on sujunut hyvän perehdytyskäytännön mukaisesti. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnot ja niihin liittyvä opinnäytetyön tekeminen ovat olleet merkittävä asia oman henkilökohtaisen ja ammatillisen kehittymisen kannalta. Olen saavuttanut asettamani tavoitteen ja voin toivottavasti hyödyntää oppimiskokemuksiani jatkossa työelämässä.

Lähteet

- Friedman, M.I., Cooper, A.H., Click, E. & Fitzpatrick, J.J. 2011. Specialized New Graduate RN Critical Care Orientation: Retention and Financial Impact. *Nursing Economics* 29 (1), 7-14.
- Hassinen, J. 2008. Ideointityökalupakki. Ideointimenetelmiä ja -työkaluja ideanikkareille. Joulukuu 2008. Versio 5. Partus Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otava.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ihaksi, E. 2011. Erikoissairaanhoidon osastonhoitajan perehdyttäminen balanced scorecardin neljän näkökulman osaamisalueisiin. Itä-Suomen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede: hoitotyön johtaminen. Pro gradu -tutkielma.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen - Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY Pro Oy.
- Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Jyväskylän yliopisto. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietotalan yrityksissä. Väitöskirja.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Helsinki Palmenia University Press.
- Koskimaa, T. 2006. Rekrytointia kunnallisessa liikelaitoksessa. Teoksessa Miettinen, M. (toim.), Hopia, H., Koponen, L., Wilskman, K. & Koskimaa, T. Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006. Jyväskylä: Gummerus, 117-129.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus.
- Laakso, H. 2004. Sairaanhoidajan perehdyttäminen verkkooppimisympäristössä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Hoitotiede. Terveystieteiden opettajankoulutus. Pro gradu -tutkielma.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993.
- Lepistö, I. 2000. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Liperin kunta. 2009. Sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöstrategia vuosille 2009 – 2012.
- Liperin kunta. 2011. Liperin kunnan henkilöstökertomus.

- Liperin kunta. 2012. Liperin kunnan henkilöstökertomus.
- Muldowney, Y. & McKee, G. 2011. Nurses new to intensive care: perceptions of their clinical learning environment. *British Association of Critical Care Nurses* 16. (4), 201–209.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Peltokoski, J., 2004. Perehdyttäminen hoitotyön johtamisen osana. Pro gradu – tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hoitotiede: Hoitotyön johtaminen. Kuopion yliopisto.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakivaa työsuojelua. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Pesonen, A. 2011. Osastonhoitajien näkemykset perehdyttämisestä erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotyön johtaminen. Pro gradu -tutkielma.
- Romppanen, B. & Kallasvuo, A. 2011. Johtajuuden rakentuminen – Eväitä lähi-johtamiseen. Keuruu: Otava.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum.
- Tarus, T. 2006. Perioperatiivisten sairaanhoitajien kuvauksia perehdytyksestä. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede: Hoitotyön johtaminen. Pro gradu -tutkielma.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A., 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Työsopimuslaki 55/2001.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Viitala., R. 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

OUTOKUMPU- LIPERIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMI

HALLINTO

Sosiaali- ja terveyslautakunta

Hallintohenkilöstö

Hankkeet

Toimistotyö

TERVEYSPALVELUT

Avoterveydenhuolto:

Terveysneuvonta

Työterveyshuolto

Lääkäreiden vastaanotto

Hammashuolto

Mielenterveys- ja päihde

Sairaalapalvelut:

Terveyskeskuksen sairaala

Kuntoutuspalvelut

VANHUSPALVELUT

Kotona asumisen tukeminen

Kotihoito

Asumispalvelut

SOSIAALIPALVELUT

Lasten ja perheiden palvelut

Vammaispalvelut

Kuntouttava aikuissosiaalityö



Työntekijä:
Esimies/Perehdyttäjä:
Osasto/työpaikka:

1. PEREHDYTTÄMISEN YLEINEN OSA	pvm	KUITTAUKSET	
		PEREHDYTETTY	PEREHDYTTÄJÄ
Työympäristön esittely - henkilöstön ja työympäristön esittely - oma työpiste, avaimet, kulkutunnisteet - sosiaalitulat ja ruokailu			
Henkilöstöasiat - työsopimuksen/virkamääräyksen tekeminen - perehdyttämissopimuksen laatiminen - alkuperäiset tutkinto- ja työtodistukset - palkkaus ja palkanmaksu, verokortti - työaika ja työajanseuranta - pelisäännöt, työ- ja virkaehtosopimukset, muut ohjeet - kehityskeskustelut - koulutus, osaamiskartoitukset - ammattijärjestö- ja muu yhteistoiminta			
Työhyvinvointi - työhöntulo- ja terveystarkastukset, muut tth:n palvelut - henkilökuntaedut, työpaikkaruokailu - varhainen tuki ja sairauspoissaolokäytännöt - työsuojeluorganisaatio - työturvallisuus omassa työssä, ilmoituslomakkeet			
Tietotekniikka - sähköpostitunnukset, tarvittavat käyttöoikeudet ja perehdytys atk-ohjelmistoihin			
Viestintä, tiedottaminen ja tietoturva - sähköpostin, puhelimen, intran ja verkkoasemien käyttö - henkilöstötiedote, muu sisäinen viestintä - työpaikka- ja tiimikokoukset - viestintä- ja tietoturvaohjeet, tietoturvasitoumus			
Työtä ohjaavat säännöt ja ohjeet - hallintosääntö, sisäinen valvonta, asianhallinta			
Liperin kunnan organisaatio, päätöksenteko ja strategiat - organisaatorakenne, oma/muut toimialat, työntekijän organisaation rooli kunnassa - kuntastrategia ja muut keskeiset strategiat			
2. PEREHDYTTÄMISEN TYÖTEHTÄVÄKOHTAINEN OSA			

Palautekeskustelu perehdyttämisestä pidetty

201

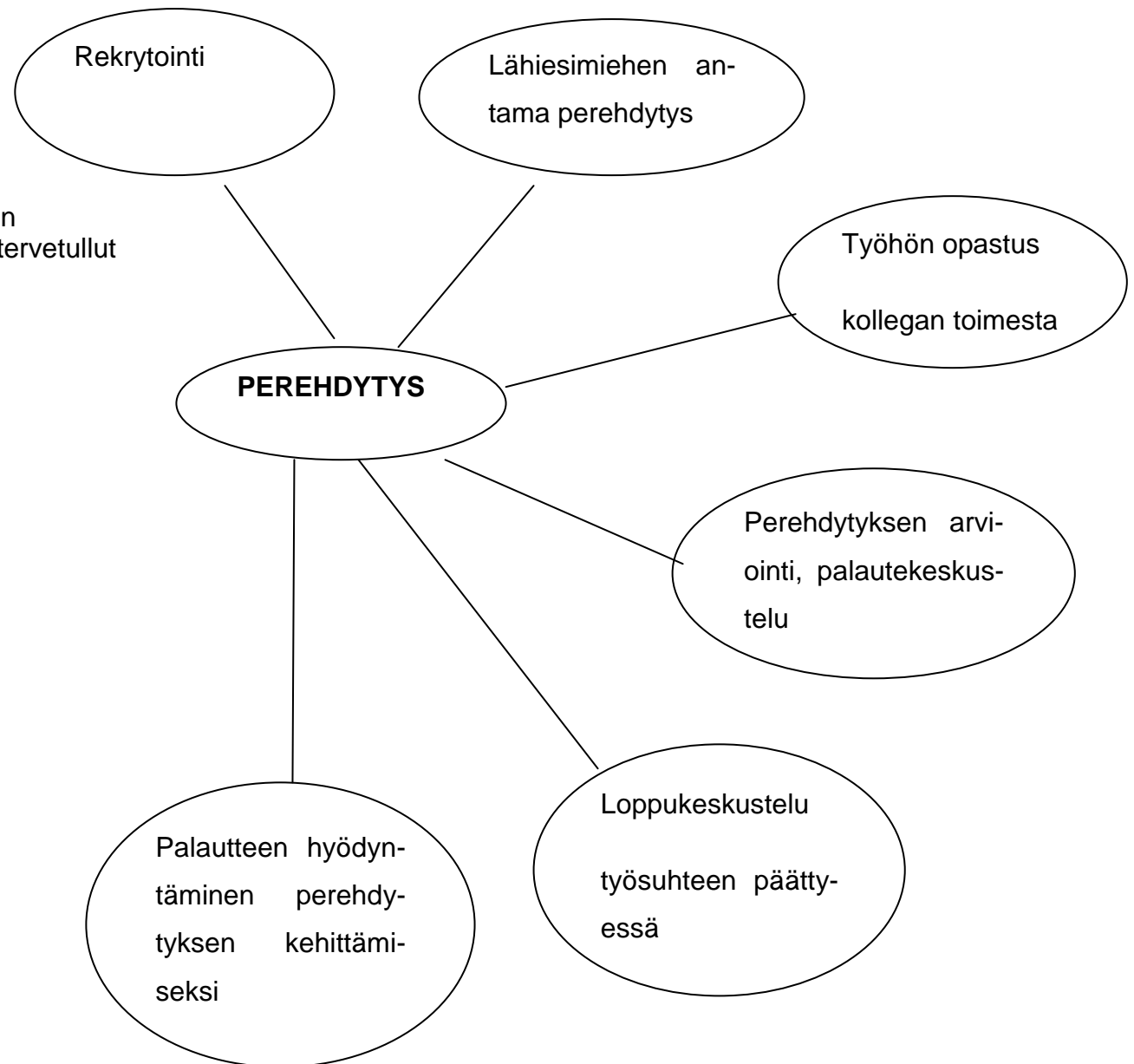
Työntekijä

Esimies/perehdyttäjä

Perehdyttämissopimus palautetaan perehdyttämisen päätyttyä allekirjoitettuna esimiehelle.

Perehdytykseen liittyviä asioita:

- riittävästi aikaa, sovitut ajat pitävät
- rauhallinen tilanne
- lähiesimiehen etukäteisvalmistelut
- tasa-arvoinen perehdytys kaikille
- yksilöllisyyden huomioiminen
- työhön opastajan asenne positiivinen
- selkeä työtila
- hyvä perehdytys nopeuttaa työyhteisöön sopeutumista, tulokas kokee olevansa tervetullut



"Et mie niinku ite teen vain sen yleisen osan, et en mie sit ennää lähe sinne kentälle sitä perehdytystä suorittamaan."

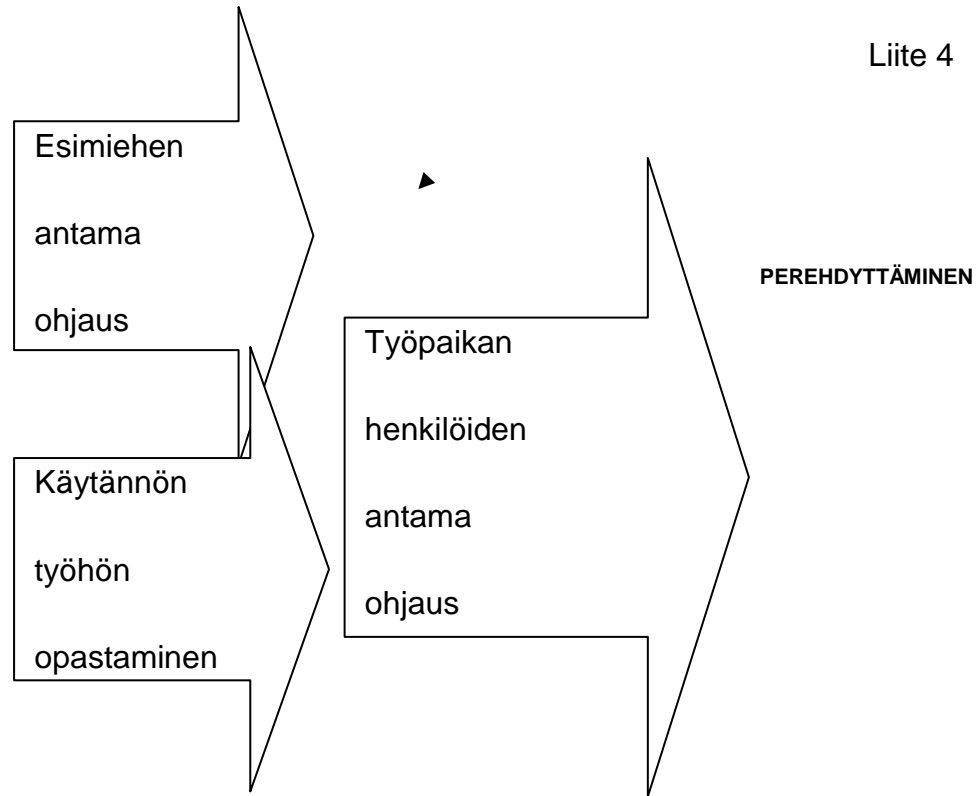
"...että uus työntekijä tulee ensin siihen miun perehdytykseen muutamaks tuntii, yleensä mie varraan siihen aamupäivän ajan sitä aikaa."

"Sitten hän lähtee tuonne kollegoiden perehdytykseen, elikkä siihen työpisteeseen mihin mennee..."

"Mutta sitten sen ihan perustyöhön perehdyttäminen jääpi sitten näille hänen kollegoille, työntekijöille."

"Mut sit siellä työyksikössä käytäs läpi ihan sitä työhön perehdytystä."

"Suurin osa on sitten tuolla kentällä, koska se on sitä arkipäivää ja niihin tehtävien tekemistä."



"...se liittyy enemmänkin siihen henkilöön itseensä, persoonallisiin tekijöihin, että toinen on jo tyyliään jo oppijana....toiset on toisenlaisia."
 "...mutta se on henkilöstä lähtösin, minkälainen se osaaminen kelläkkii on ja minkälainen kelläkkii on se vastaanottokyky asioissa ja oppimistahti".

"Tuota, koskaan ei pie laatia tän tyyppisiä suunnitelmia, ennen kun on tavannu ihmisen. Ja tuota kyllä se suunnitelma on tehtävä hänen kanssaan yhteistyössä."

"Ja siitä hiljalleen katottiin ihmisen omien valmiuksien mukkaan sitä etenemistä."

"Että rohkenee sit sanoa, et kuule tästä mie en tiä yhtään mittään."
 Nii, mi ja se on sille perehdyttäjälle koska toine ei voi tietää, että hän tuo sen oman osaamistarpeensa esille."

"Tai että tän mie hallihen, et tätähän mie oon tehny niinku monessa paikkaa vaikka kuinka paljon."
 "...ammattilliset opinnot antaa enimmäkseen niitä valmiuksia".

