

Opinnäytetyö (YAMK)

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kliininen asiantuntija

2010

Nelli Lehtonen

# PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN UUDENKAUPUNGIN TERVEYSKESKUKSESSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Nelli Lehtonen

# PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN UUDENKAUPUNGIN TERVEYSKESKUKSESSA

Työntekijöiden lähivuosien kiihtyvän eläkkeelle siirtymisen ja työn rasittavuuden ennakoidaan johtavan työvoimapulaan. Henkilöstön vähentymisestä aiheutuvaan osaamisvajeeseen ja hiljaisen tiedon siirtymiseen on varauduttava ennakoivasti perehdytyksen avulla. Perehdyttäminen on jatkuvaa toimintaa työpaikoilla ja tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Parhaimmillaan perehdyttämällä toinen toisiaan kaikkien osaaminen kasvaa.

Tässä kehittämisprojektissa keskitytään hoitohenkilökunnan perehdytyksen kehittämiseen toimivaksi kokonaisuudeksi Uudenkaupungin terveyskeskuksen avosairaanhoidossa. Perehdytys koskee niin uutta työntekijää, toisiin tehtäviin siirtyvää tai pitkän poissaolon jälkeen töihin palaavaa työntekijää kuin myös opiskelijaa. Avosairaanhoidon yksikössä on todettu olevan kehitettävää perehdytyksen toteutumisessa sekä siihen liittyvissä yhtenäisissä käytänteissä.

Kehittämisprojektin tavoitteena on vahvistaa hoitohenkilökunnan osaamista, sekä olemassa olevan osaamisen käyttöönottoa ja siirtämistä eteenpäin työntekijältä toiselle. Tavoitteena tämän kautta on ylläpitää terveyskeskuksen vetovoimaisuutta työnantajana sekä parantaa palvelun laatua.

Tämä työelämälähtöinen kehittämisprojekti toteutettiin työyhteisöä osallistamalla. Perehdytyksen nykytila sekä kehittämistarpeet kartoitettiin avosairaanhoidon hoitohenkilökunnalta teemahaastattelun (n=8) muodossa. Haastattelutulosten sekä työyhteisöstä kootun projektiryhmän työskentelyn myötä kehitettiin perehdytystä. Projektin tuotoksena syntyi perehdytysprosessin kuvaus sekä perehdytysprosessin toteutukseen työkaluina käytettävät lisätietolomakkeet. Perehdytysprosessi ja lisätietolomakkeet on laadittu työntekijöille tietolähteeksi perehdytyksen tavoitteista, periaatteista ja eri vaiheista sisältöineen. Myös mentorointia esitetään osaamisen kehittämisen menetelmäksi varsinaisen perehdytyksen päätyttyä.

## ASIASANAT:

Perehdyttäminen, Perehdytysprosessi

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Health Care | Advanced Nursing Practice

December 2010 | 59

Ritva Laaksonen-Heikkilä

Nelli Lehtonen

## DEVELOPMENT OF AN ORIENTATION IN THE HEALTH CARE CENTER OF UUSIKAUPUNKI

Accelerate retirement and labor intensity of workers is expected to lead to labor shortages in the coming years. Competence gap and tacit knowledge transfer consequent on staff reduction must be prepared by way of orientation. The orientation is an ongoing activity in workplaces and an important part of the staff development. At best, instructing each other everyone's competence grows.

This development project focuses on develop the orientation of the nursing staff into the functional entity in the outpatient unit in the health center of Uusikaupunki. The orientation applies to a new employee, an employee who goes to a second function, an employee who returns to work from a long absence as well as a student. In outpatient unit there has been noticed the need to develop the orientation and related practices.

Development project aims to strengthen the competence of the nursing staff, professional qualifications and the implementation of already existing knowledge as well as transferring it forward from one employee to another. The objectives are to maintain health center's attractiveness as an employer and to improve the quality of the service.

This development project originates from the working life and it was carried out involving the working community. The present state of the orientation and the development needs of the nursing staff of the outpatient unit surveyed by theme interviews (n=8). The orientation was developed by interview results and the working of the project team. A description of the orientation process and supplementary information forms were assembled as a result of the project to facilitate the implementation of orientation process. Orientation process and the supplementary information forms are established to be a source of information to employees of orientation objectives, policies and the various stages of its contents. Also mentoring is presented as a method for skill development after the actual orientation has been completed.

KEYWORDS:

Orientation, orientation process

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 PEREHDYTYKSEN OSAAMISEN VAHVISTAMISEN TUKENA</b>	<b>6</b>
2.1 Perehdyttäminen	6
2.1.1 Tarkoitus ja tavoitteet	7
2.1.2 Sisältö	8
2.1.3 Hyvän perehdyttämisen ominaispiirteet	10
2.2 Mentorointi oppimisen ja ammatillisen kasvun tukena	12
2.2.1 Tarkoitus ja tavoitteet	12
2.2.2 Avoin vuorovaikutussuhde	13
<b>3 LAATUAJATTELU PEREHDYTYKSESSÄ</b>	<b>15</b>
3.1 Laadun tuottaminen	16
3.2 Perehdyttäminen prosessina	17
<b>4 KEHITTÄMISPROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>18</b>
4.1 Avosairaanhoidon yksikkö Uudenkaupungin terveyskeskuksessa	18
4.2 Organisaation johtamista ohjaa prosessiajattelu	19
4.3 Kehittämiprojektin tausta ja tarve	20
<b>5 KEHITTÄMISPROJEKTIN TAVOITTEET JA TOTEUTUS</b>	<b>21</b>
5.1 Kehittämiprojektin tavoitteet	21
5.2 Kehittämiprojektin toteutus	21
<b>6 KEHITTÄMISPROJEKTIN TUTKIMUKSELLINEN OSIO</b>	<b>23</b>
6.1 Haastattelun tarkoitus	23
6.2 Haastatteluaineiston keruu ja menetelmät	24
6.3 Aineiston analysointi	25
6.4 Tutkimustulosten luotettavuus ja eettisyys	25
6.5 Haastattelutulokset	26
6.5.1 Perehdytyksen nykytila	26
6.5.2 Kehittämisaikojen perehdytyksestä	29
6.5.3 Tulosten yhteenveto ja pohdinta	33
<b>7 PROJEKTIRYHMÄN TOIMINTA</b>	<b>36</b>
<b>8 PEREHDYTYKSEN PROSESSI UUDENKAUPUNGIN AVOSAIRAANHOIDON YKSIKKÖÖN</b>	<b>37</b>
8.1 Prosessin mallinnus	37
8.2 Tehtävät ja vastuut perehdytysprosessissa	39
8.3 Prosessin lisätietolomakkeet	40

8.4 Mentorointi osaamisen kehittymisen tukena	42
<b>9 KEHITTÄMISPROJEKTIN POHDINTA</b>	<b>42</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>45</b>
<b>KUVIOT</b>	
Kuvio 1. Kehittämiprojektin toteutus	23
Kuvio 2. Avosairaanhoidon perehdytysprosessi	38
Kuvio 3. Tehtävät ja vastuut perehdytysprosessissa	40
<b>LIITTEET</b>	
LIITE 1. Teemahaastattelu	
LIITE 2. Perehdytysohjeet	
LIITE 3. Perehdytysmateriaalin sisältö	
LIITE 4. Perehdyttäjän muistilista	
LIITE 5. Mentorointi – osaamisen kehittymisen tukena	

# 1 Johdanto

Suomessa sosiaali- ja terveydenhuollossa ollaan muuttuvan henkilöstötilanteen edessä. Eläkkeelle jäävien määrä on suuri ja tämä tulee vaikuttamaan organisaatioiden tietovarantoon. (Isoherranen ym. 2008, 158.) Hyvät käytännöt ja tieto tulee jakaa kaikkien käyttöön työyhteisössä, jotta se säilyisi työyhteisössä eläköitymisen jälkeen. (Murotie 2008, 25–26.) Jokaisen organisaation jäsenen tulee tietää mitä ollaan tekemässä ja minne pyritään. Se edellyttää yhteisesti sovittujen arvojen ja toimintatapojen olemassaoloa. (Ojala 2008, 79.)

Perehdyttäminen on erinomainen väylä uuden ja olemassa olevan työvoiman kohtaamiseen. Myös lainsäädäntö velvoittaa perehdyttämään ja työstä suoriutuminen suorastaan pakottaa siihen. (Rainio 2005, 2-4.) Viihtyminen on pitkälti sidoksissa tunteeseen työn hallinnasta eli osaamisesta. (Ojala 2008, 26.) Kuten Boudreau & Ramstad (2008, 202) toteavat, perehdytys auttaa uusia työntekijöitä asettumaan organisaatioon ja myös pysymään siellä.

Hyvän perehdytyksen voidaan katsoa muodostuvan kolmesta vaiheesta: ennen taloon tuloa, työt aloittaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen arvioinnin merkeissä. Perehdyttämisen tulee olla prosessimaista, asioita käydään suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti lävitse kuukausien ajan ja täten ne on mahdollista sisäistää kunnolla. Perehdytyksestä tulee tehdä yksilöllinen ja henkilökohtainen, ohjelma tulee suunnitella kunkin työtehtävän mukaan. (Juholin 2008, 236–237.)

Tämän kehittämisprojektin tavoitteena on vahvistaa hoitohenkilökunnan osaamista, sekä olemassa olevan osaamisen käyttöönottoa että siirtämistä eteenpäin työntekijältä toiselle Uudenkaupungin terveyskeskuksen avosairaanhoidon yksikössä. Kaupungin palveluksessa olevasta työvoimasta siirtyy vuoteen 2015 mennessä vanhuuseläkkeelle lähes 40 %. Perehdytys on

tärkeä toimenpide tämän tavoitteen saavuttamiseksi. (Henkilöstöstrategia 2010–2016 Uusikaupunki, 3-6.)

## **2 Perehdytys osaamisen vahvistamisen tukena**

### 2.1 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on työnopastusta, jonka tarkoituksena on, että työntekijä saa riittävän opastuksen uuteen tehtäväänsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen. Perehdyttäminen kuuluu normaaliin työntekoon ja sen tarkoituksena on tutustuttaa työntekijät tehtäviin, työympäristöön ja työolosuhteisiin. (Työterveyslaitos 2010b.) Perehdyttämisen lähikäsitteinä käytetään sanoja ohjaaminen, neuvonta ja tiedonantaminen. Mentorointi, tuutorointi, opettaminen, työnopastus sekä työnohjaus ovat muita lähikäsitteitä. (Lahti 2007, 16.)

Perehdyttäminen on jatkuvaa toimintaa työpaikalla ja se koskee sekä uusia työntekijöitä että opiskelijoita. Perehdyttäminen pitää sisällään sekä osaamisen kehittämisen, että käytännön toimet jotka helpottavat alkuun pääsemistä työssä. (Kupias & Peltola 2009, 86.) Perehdyttämistä tarvitaan myös kun työtehtävä muuttuu, työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai palaa työhön pitkän poissaolon jälkeen. On erittäin tärkeää perehdyttää ensimmäiseen työpaikkaansa tulevat, mutta perehdyttäminen on myös vakituisten työntekijöiden perehdyttämistä muuttuviin tehtäviin ja uuden osaamisen kehittämistä. Perehdyttämistä tarvitsevat myös lyhytaikaisessa työsuhteessa olevat, esimerkiksi sijaiset. Parhaimmillaan perehdyttämällä toinen toisiaan kaikkien osaaminen kasvaa. (Suositus perehdyttämisestä kunnallisissa työyhteisöissä 1997; Kangas & Hämäläinen 2007, 3; Työterveyslaitos 2010a; Työterveyslaitos 2010b.)

### 2.1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Perehdytyksen tavoite on, että työntekijä osaa tehdä työnsä oikein ja oikeilla työtavoilla. Sitä on tarvittaessa täydennettävä, jos opastuksessa ja ohjauksessa osoittautuu olevan puutteita. Riittävät tiedolliset ja taidolliset valmiudet ovat työtehtävien hoitamisen edellytys. Tavoitteellisen perehdytyksen jälkeen työntekijä pystyy työskentelemään vastuullisesti ja itsenäisesti, tavoitteena on uuden työntekijän osaamisen kehittämistä sekä aikaisemman osaamisen hyödyntämistä. (Miettinen ym. 2006, 67; Pietiläinen 2008, 36–37; Kupias & Peltola, 88.)

Perehdyttämällä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista sekä lisätään työn sujuvuutta ja palvelun laatua. Tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus vähenevät, kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja ja työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset. Perehdyttämisen tavoitteena on luoda uudelle työntekijälle perusta työn tekemiselle ja yhteistyölle työyhteisössä. (Ragsdale & Mueller 2005, 268; Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttäminen edistää perehdytettävän itsenäistä ja aktiivista suhtautumista työhön. Viihtyvyys paranee ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Perehdyttämällä kehitetään perehdytettävän yhteistyövalmiuksia ja samalla valmennetaan työyhteisö tulokkaan vastaanottamiseen. Perehdyttämisen onnistumisesta on myös itse työntekijällä vastuu. Koulutetulta työvoimalta voidaan edellyttää kykyä ottaa itsenäisesti asioista selvää, uteliaisuus on hyvä ominaisuus. Uuden työntekijän hyvän perehdytyksen myötä voidaan vaikuttaa myös muun henkilökunnan työhyvinvointiin. (Suositus perehdyttämisestä kunnallisissa työyhteisöissä 1997; Rainio 2005, 12; Guhde 2005, 146.)

Työntekoa ja siihen oppimista ohjaavat useat lainsäädännöt. Laeissa on monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan perehdyttämään työntekijänsä työhön ja työolosuhteisiin erityisesti työntekijän aloitettaessa uuden työn tai työtehtävien



muuttuessa. Työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista ja työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa.

Työterveyshuoltolain (1383/2001) 17 §:n nojalla työterveyshuollon palvelujen tuottajan on annettava työntekijöille ja työnantajalle tarpeellisia tietoja työssä ja työpaikan olosuhteissa esiintyvistä terveyden vaaroista ja haitoista sekä niiden torjuntakeinoista. Työntekijälle on annettava tietoja työterveyshuollon työntekijälle suorittamista terveystarkastuksista, niiden tarkoituksesta, tuloksista ja tulkinnoista sekä muusta työterveyshuollon sisällöstä. Työsuojelun valvonnasta annetussa asetuksessa (954/1973) taas säädetään työsuojelupäällikön ja työsuojelutoimikunnan tehtäviksi tehdä esityksiä työnantajalle työsuojeluun liittyvän koulutuksen, työnopastuksen ja perehdyttämisen järjestämiseksi.

### 2.1.2 Sisältö

Perehdytyksen tulee terveydenhuollossa sisältää kolme kategoriaa: perehdyttämisen työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Perehdytys työhön sisältää perehdytyksen tehtäviin ja toimintaperiaatteisiin. Toimintaperiaatteet sisältävät annettavien hoitojen linjauksen, hoito-ohjeiden läpikäymisen ja turvallisuuteen liittyviä toimintaperiaatteita. Tarpeellista on myös, että perehdytettävä tuntee työvuorokäytänteet. Perehdyttäminen työyhteisöön sisältää yksikön toimintasuunnitelmat ja –periaatteet. Myös yksikön hoitotyöhön liittyvät käytännöt ja muut menettelytapaohjeet tulee ottaa huomioon. Tärkeää on myös uuden työntekijän toimenkuvan esittäminen. Perehdyttäminen organisaatioon sisältää organisaation luonteen, käytänteet ja toiminnan perustan. (Miettinen ym. 2006, 67.)

Liski, Horn & Villanen 2007 (2007, 8) korostavat, että perehdyttämisen ytimenä on työtehtävä. Tehtäväkohtainen työnopastus on olennaisena osana perehdytystä. Perehdyttäminen auttaa työntekijää ymmärtämään omaa osuuttaan organisaation toiminnassa sekä työvaiheiden syy-seuraussuhteissa. Kokonaisuuden hahmottaminen lisää näin työntekijän motivaatiota. Uusi työntekijä tulee myös perehdyttää siihen, mitä muut osaavat, ja kenen puoleen hän voi kääntyä kysymyksineen perehdyttämiskauden jälkeen.

Lyhyeen työsuhteeseen tulevan työntekijän perehdyttämiseen on tarkoituksenmukaista sisällyttää vain välttämättömät työsuhteasiat (työaika, poissaolot, tauot ja tilat) ja tiivistetty työnopastus (menetelmä, koneet, mahdolliset häiriöt ja turvallisuus). Työsuhteen keston pidetessä perehdytykseen on hyvä lisätä hieman organisaatitietoutta ja työnopastuksessa käsitellä tehtävää jo laajemmin osana kokonaisuutta. Vakinaiseen työsuhteeseen tulevan työntekijän perehdyttämisessä on käsiteltävä laajemmin työtehtävän linkittymistä muihin toimintoihin sekä organisaatitietoa on syytä käydä läpi perusteellisemmin. Työntekijän siirtyessä tehtävästä toiseen voidaan jättää yritykseen liittyvä osuus pois ja käsitellä ainoastaan uuden tehtävän sijoittumista kokonaisuuteen varsinaisen työnopastuksen lisäksi. Opiskelijan ollessa kyseessä on muistettava, että useimmat yrityksessä itsestään selviltä tuntuvat asiat eivät välttämättä ole selviä kaikille. Perehdytyksen täytyy siis olla yksityiskohtaista ja syvällistä. (Liski ym. 2007, 15–17; Dellasega ym. 2009, 316; DeWolfe ym. 2010, 99.)

Perehdytyksen kestosta on useita näkemyksiä. The American organization for Nurses Executives (AONE) mukaan kokonaisperehdytys kestää 60–90 päivää. (Lahti 2007, 23.) Baxterin (2010, 12) mukaan perehdytyksen kesto vaihtelee 8 viikon ja 18 kuukauden välillä. Morinin ja Ashtonin (2004) mukaan taas tyypillisesti perehdytys saattaa kestää vain 1-3 päivää. Tärkeintä perehdytystä suunniteltaessa on, että löydetään tasapaino sisällön, tavoitteen, perehdytysajan pituuden sekä kustannustehokkaan ja laadukkaan hoitotyön järjestämisen välillä. (Morin & Ashton 2004, 247; Lahti 2007, 24.)

### 2.1.3 Hyvän perehdyttämisen ominaispiirteet

Perehdyttämisen tulee olla vastavuoroista oppimista. Myös uuden työntekijän näkemykset tulevat kuulluiksi ja organisaatio voi oppia hänen havainnoistaan, kysymyksistään ja osaamisestaan. Perehdyttämisen tarkoituksena on lisätä työntekijän osaamista ja työn hallintaa. Perehdyttämisen kautta hänestä tulee työyhteisön täysivaltainen jäsen ja hän osaa toimia organisaatiossa. (Rainio 2005, 31.) Varsinaiseen perehdytyksen toteutukseen osallistuvat perehdyttäjän ja perehdytettävän lisäksi myös työtoverit ja asiakkaat. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tuntea omalta osaltaan olevansa vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2; Kupias & Peltola 2009, 81.)

Perehdyttämisen tärkein menetelmä on henkilökohtainen opastaminen. Perehdyttämisessä vastuu on aina esimiehellä, vaikka varsinaisena perehdyttäjänä olisi nimetty työtoveri. Esimiehen tehtäviin kuuluu huolehtia perehdytettävän osaamisesta sekä tehokkaasta perehdyttämisestä. Perehdyttämisen tulee tapahtua mahdollisimman elävästi, jotta tulokas pystyy omaksumaan uutta tietoa ja tuntee alusta pitäen antavansa merkittävän panoksen oman työyksikkönsä toimintaan. Siksi on syytä jatkuvasti arvioida ja kehittää perehdyttämismenetelmiä. (Suositus perehdyttämisestä kunnallisissa työyhteisöissä 1997; Kupias & Peltola 2009, 53; Työterveyslaitos 2010b.)

Hyvä perehdyttäjä on ammattitaitoinen ja motivoitunut perehdytystehtäväänsä. Hän muistaa, että ihmiset oppivat eri menetelmillä. Hän antaa ymmärrettäviä ohjeita työtehtävien selvittämiseksi ja ohjaa tekemään tuottavaa ja laadukasta työtä. Perehdyttäjän tulee myös ohjata käyttämään oikeita ja turvallisia työmenetelmiä ja kannustamaan uutta työntekijää itsenäiseen tiedonhankintaan ja ongelmanratkaisuun. Perehdyttäjä on keskeisessä asemassa antamassa rakentavaa palautetta. (Liski ym. 2007, 10–13; Baxter 2010, 13.) Paloniemen (2008, 270–271) mukaan perehdyttäessä kokeneemmalle työntekijälle on

tärkeää, että perehdytettävän asenne työtä kohtaan on oma-aloitteista ja motivoitunutta. Tällöin perehdyttäminen koetaan mielekkääksi.

Perehdyttäminen on inhimillistä toimintaa, jossa perehdytettävä pyrkii sopeutumaan uuteen tilanteeseen. Perehdytettävä rakentaa oman käsityksensä työstä ja organisaatiosta. (Rainio 2005, 33.) Tosin Perry (2009, 242) muistuttaa myös, että perehdyttäjän toimiessa roolimallina, hän vaikuttaa uuden työntekijän käyttäytymiseen ja asenteisiin. Lähtökohtana on, että perehdytettävä on alusta asti mukana aktiivisena osapuolena ja kantaa vastuuta perehdyttämisen onnistumisesta. Perehdytettävän aikaisempi osaaminen ja kokemukset muodostavat pohjan uuden oppimiselle. (Penttinen & Mäntynen 2009, 4.) Pelkkä kokemus ja tekeminen eivät aina riitä oppimiseen, vaan ymmärrämme monia käsitteitä ja uusia asioita vasta, kun keskustelemme niistä muiden kanssa. Työntekijän on tärkeää tietää, mitä juuri häneltä odotetaan juuri tässä työssä. (Liski ym. 2007, 13.)

Perehdytyksen laatua ja onnistumista tulee seurata ja arvioida varmistuakseen sen toimivuudesta. Seurannan avulla voidaan varmistaa perehdytys suunnitelman onnistumista, eli oppimista. Arviointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan tavoitteita sekä perehtymisen edistymistä, siis koko oppimisprosessia. Seurannan ja arvioinnin apuna voidaan käyttää muun muassa tarkistuslistoja, muistilistoja, kysymyksiä tai keskusteluja. Arvioinnin avulla molemmat osapuolet antavat ja saavat tietoa siitä, miten perehdytys on edistynyt. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17–18; Bowers, Bennett, Schneider & Brunner 2009, 14.)

Perehdytyksen onnistuminen edellyttää sen pitämistä tärkeänä organisaatiossa. Nykyajan työelämässä muutosten määrä ja nopeus lisääntyvät koko ajan ja se lisääkin perehdyttämisen tärkeyttä aiheuttaen perehdyttämisjärjestelmille jatkuvasti uusia vaatimuksia. Perehdyttäjillä on oltava kyky innostaa ja kannustaa sekä kyky ohjata työntekijöitä omatoimisuuteen ja

vastuunkantamiseen omassa työssä. (Ruoranen 2007, 14; Perehdyttäminen ja työnopastus 2008.)

## 2.2 Mentorointi oppimisen ja ammatillisen kasvun tukena

Mentoroinnilla tarkoitetaan kokeneemman henkilön, mentorin tai perehdyttäjän, antamaa ohjausta ja tukea kokemattomamman henkilön, siis aktorin tai perehtyjän, ammatillisessa ja henkisessä kehityksessä. Mentorointi -sanana lähikäsitteinä käytetään perehdytys, tutorointi, esimerkkinä toimiminen, työnohjaus, työnopastus tai valmennus. (Salonen 2004, 18.) Englanninkielellä ongelmana on sekava ja monipuolinen käsitteiden käyttö, käytetyimpiä lähikäsitteitä ovat mentoring, clinical supervision ja preceptoring. (Mills ym. 2005, 2.) Mentoroinnille on erilaisia käsitteitä, sisältöjä ja muotoja eri aloilla ja sitä voidaan myös käyttää erilaisiin tarkoituksiin. Arjessa mentorointi voi pelkistyä pelkäksi mestari-oppipoika – malliksi. (Ahtiainen 2009, 48.)

### 2.2.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Mentoroinnin tarkoituksena on siirtää elämänviisautta ja kokemusperäistä osaamista nuoremmille työn osaajille. Mentorointi ei ole vastausten antamista, vaan kokemuksen kautta hankitun tiedon siirtämistä nuoremmille ja kokemattomimmille. Tavoitteeksi määritellään siis vanhan tiedon ja osaamisen säilyttäminen tai uuden tiedon ja osaamisen luominen. Mentoroinnissa tavoitteena on myös avoin, luottamuksellinen ja sitoutunut vuorovaikutussuhde. Tämän myötä mentrori saa kanavan uuden osaajan tietoihin ja taitoihin, keskustelukumppanin ja mahdollisesti vastavuoroisesti alan uusinta tietoa. Aktori taas puolestaan saa oppia toisen kokemuksista, näkemystä alan huipulta ja ohjausta oman työuran kehittämiseen. (Noramaa 2005, 16; Ahtiainen 2009, 30; Wolak ym. 2009, 61; Karjalainen 2010, 45.)

Mentorointi soveltuu oivallisesti perehdyttämisen jälkeen tukimuodoksi. Perehdyttämisessä korostuu enemmän asiantiedon välittäminen, kun taas

mentoroinnissa keskitytään taitotiedon tarkasteluun. ( Baxter 2010, 12.) Stroth (2010, 35) toteaa, että mentorinti on hyödyllistä vastavalmistuneille sairaanhoitajille. Mentorintisuhde työpaikalla muodostuu usein työyhteisön työntekijöiden välille. Mentorina toimiminen on vapaaehtoinen ja usein ylimääräinen rooli tai tehtävä. (Karjalainen 2010, 26,32.)

Mentoroinnin tavoitteena on, että uudesta työntekijästä kehitty perehtynyt hoitotyöntekijä ja josta taas myöhemmin kehitty pätevä hoitotyön ammattilainen. (Salonen 2004, 26; Leners ym. 2006, 653.) Mentoroinnin kautta on mahdollista omaksua organisaation kulttuuri, ajattelu- ja toimintatavat nopeasti sekä hyödyntää tätä tietoa oman osaamisen ja työuran kehittämisessä. (Ahtiainen 2009, 29.)

Mentorina työskentely voi edistää ikääntyvien työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. Mentori- tai perehdyttämishojelmien kautta saadaan tehokkaasti siirrettyä hiljainen tieto ennen eläkkeelle siirtymistä nuoremmille työntekijöille. (Rainio 2005, 30–31; Hurst & Koplín-Baucum 2005, 274.) Käytännöllisen tiedon sisäistyminen ja jäsentyminen hiljaiseksi tiedoksi, seuraa pitkäaikaista kokemusta ja harjaantumista. Ammatillisen harjaantumisen myötä kokemustietoon yhdistyy myös hiljaisen tiedon osuus. Tästä lopputuloksena on osaaminen, jota ei kyetä saavuttamaan ainoastaan koulutuksen avulla, vaan se saavutetaan vasta pitkällisen ammatissa toimimisen kautta. Hiljainen tieto omaksutaan usein kokemuksen ja toiminnan kautta siinä ympäristössä, jossa sitä tullaan käyttämään. (Kiili 2006, 13,29.)

### 2.2.2 Avoin vuorovaikutussuhde mentroinnin perustana

Mentoroinnin ydin muodostuu perehdyttäjän ja perehdytettävän välisestä suhteesta. Mentorinti on laaja ja pitkäaikainen suhde. (Lahti 2007, 21.) Vuorovaikutuksessa olennaista on yhdessä tekeminen, joten mentoroinnissa kaikkea ei tarvitse pukea sanoiksi. Guhde (2005) esittää mallin, jossa varsinaisen mentorin apuna olisi toinen ohjaaja joka antaisi perehdytykselle

tukea. Tässä mallissa virallinen perehdytys on 6 viikkoa, jonka jälkeen seuraa 4 kuukauden mittainen jälkiohjelma jossa perehdytettävä saa apua ja palautetta molemmilta ohjaajiltaan.

Mentori on yleensä kokenut ammattilainen. Perehdytettävä usein odottaa mentorisuhteelta taidokasta kommunikointia, molemminpuolista sitoutumista, asiantuntemusta ja taitoa opastaa perehdytettävää saavuttamaan sekä henkilökohtaista kehitystä että urakehitystä. Koska mentorisuhde on molemminpuolisesti toimiva, mentori saattaa odottaa suhteelta perehdytettävän halua oppia, taitoa kuunnella rakentavia ehdotuksia ja uudistaa käyttäytymistä. Onnistunut mentorointi näkyy positiivisena kehityksenä, positiivisena työasenteena sekä sitoutumisena työhön. (Barker 2006, 57–59; Wolak ym. 2009, 62.)

Työyhteisön työntekijät jotka eivät osallistu varsinaiseen mentorointiin ovat mentorointiin osallistuville tärkeä sidosryhmä. Muiden työntekijöiden suhtautuminen mentorointiin ja mentorointiin osallistuviin vaikuttaa hyvin paljon viihtyvyyteen ja motivaatioon. Vertaistuki sekä johdon tuki ovat hyvin tärkeitä mentroinnin onnistumiselle. (Soininen 2008, 29.)

Yleisin syy työntekijöiden irtisanoutumiseen ensimmäisen vuoden aikana on, etteivät he syystä tai toisesta ole sopeutuneet työympäristöön. On erittäin tärkeää toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi ja sopeuttaa hänet organisaation kulttuuriin mahdollisimman hyvin. (Baltimore 2004, 133–134; Baxter 2010, 12.) Mentorointi on todettu hyväksi keinoksi estää työntekijöiden vaihtuvuutta, sen avulla on saatu lisättyä ammattitaitoa hallita hoitoprosesseja, ongelmanratkaisua ja kriittistä ajattelua vaativia tilanteita. Mentorointisuhteen aikana perehdytettävä on myös sisäistänyt arvoja, normeja, asenteita ja toimintatapoja toimiakseen organisaation kulttuurissa lisäten näin työssä viihtyvyyttä ja tyytyväisyyttä. (Kiili 2006, 29; Funderburk 2008, 4-5.)

Mentorointi edesauttaa sosiaalisen verkoston kehittymistä. Perehdytettävää tulisi rohkaista etsimään tällaista suhdetta. (Morin & Ashton 2004, 248; Baxter 2010, 14.) Mentorin ensisijaisiin tehtäviin kuuluu toimia roolimallina, sosiaalistajana ja kouluttajana. Hyvällä mentorilla tulee olla kärsivällisyyttä, intoa, tietoa, huumorintajua ja arvostusta. Mentorin tulee toimia myös puolestapuhujana, opettajana ja uskottuna. Odotuksissa on, ettei mentori ole uhkaava, tuomitseva ja että hän on tietoinen omista heikkouksistaan. (Baltimore 2004, 133–134; Jokinen ym. 2010, 62.)

Mentorointiin osallistuvat asettavat itse tavoitteet oppimiselle ja koko prosessille. Aikuisia ohjaa oppimisessa omat yksilölliset tavoitteet, sisäinen motivaatio sekä uuden tiedon soveltaminen käytäntöön. Oppimista, joka suuntaa ongelmien ratkaisuun pidetään mielekkäänä. Oppimisessa kokemusten vaihtaminen ja jakaminen on keskeisenä lähtökohtana ja tähän koko mentorointi perustuu. Myös reflektiivisillä ja sosiaalisilla taidoilla on tärkeä rooli oppimisessa. Opittua uutta tietoa tulee osata soveltaa käytäntöön ja tässä tärkeässä asemassa ovat reflektointi ja itsearviointi. Arviointi prosessin alussa, välissä ja lopussa edesauttaa oppimista. (Matikainen 2004, 32–33.)

### **3 Laatuajattelu perehdytyksessä**

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Se voidaan nähdä investointina, jolla lisätään henkilöstön osaamista sekä parannetaan laatua, tuetaan työssä jaksamista ja vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Kyseessä on jatkuva prosessi, jota kehitetään henkilöstön ja työpaikan tarpeiden mukaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.) Perehdyttämisessä on keskeistä siirtää työyksikön laatuajattelua perehtyjälle.



### 3.1 Laadun tuottaminen

Laatu on tuotteen tai palvelun sopivuutta käyttötarkoitukseensa. Laadun määrittelyssä pitäisi huomioida niin asiakkaan tarpeet kuin tarkoituksenmukaisuus organisaation kannalta. Laatu on asiakkaan tarpeiden täyttämistä organisaation kannalta mahdollisimman taloudellisella ja tehokkaalla tavalla. Arvioitaessa palvelua, ei arvioida pelkästään palvelua, vaan samalla palveluiden tuottamisen laatua. Työssäoppimisessa laatu on yhteydessä oppijan saamiin tietoihin ja taitoihin sekä kykyyn hyödyntää niitä työelämässä. (Hulkari 2006, 54–59; Laamanen & Tinnilä 2009, 25.) Organisaation ensisijainen tavoite on taata potilasturvallisuus. Laadun tuottaminen vaatii paljon yhteistoimintaa, joka mahdollistuu hyvän vuorovaikutuksen myötä. (Hokkanen & Strömberg 2006, 38–39; Baxter 2010, 14.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana on uusia työntekijöitä rekrytoitu vain vähän. Sen takia perehdyttämisen tarve on ollut vähäistä, eikä ole vakiintuneita perehdyttämiskäytäntöjä. Väestön ja työntekijöiden ikärakenteen muutoksien myötä rekrytointitilanne tulee lähivuosina muuttumaan ja perehdyttämiseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. (Juvonen & Ollila 2004, 316; Funderburk 2008, 1.)

Organisaatiolle tärkeä voimavara on maine joka synnyttää luottamusta ja vetovoimaa. Maine syntyy toiminnan seurauksena ja maineestaan huolehtiessaan organisaatio huolehtii työntekijöille tärkeistä asioista. Huolellinen ja hyvä perehdytys synnyttää luottamusta. Mainella on myös suora vaikutus siihen, miten työntekijät hakeutuvat palvelukseen. Perehdyttäminen on suurelta osin viestintää. Esimiehen tehtävä on viestittää organisaation toiminnasta ja tavoitteista koskevista asioista. Avoin viestintä luo edellytykset työelämän laadun parantamiselle. Suora vaikutus näkyy myös työntekijän halukkuuteen olla osa organisaatiota. (Rainio 2005, 20–21.) Yksilön kehittyminen heijastuu aina työorganisaation kehittymiseen. Yksittäisen työntekijän kehitys vaikuttaa

työilmapiiriin ja työpaikan henkiseen hyvinvointiin tuoden uudenlaisia ulottuvuuksia. Täten se ajaa myös työnantajan asiaa. (Ojanen 2001, 26.)

### 3.2 Perehdyttäminen prosessina

Prosessi on asiakaslähtöinen tapahtumaketju. Se alkaa kun asiakas tarvitsee tiettyä palvelua ja päättyy kun asiakas on saanut palvelun. (Laaksonen 2008, 7.) Soinisen (2008, 18) mukaan prosessi on toiminto tai toimintojen joukko ja se voidaan hajottaa yksinkertaisempiin osaprosesseihin. Minkkisen (2009, 37) mukaan prosessi mielletään kokonaisuudeksi joka muodostuu loogisella tavalla toisistaan riippuvista toiminnoista. Prosessi on siis toimintakokonaisuus, jossa organisaatio pyrkii toteuttamaan strategisesti määritellyjä tavoitteitaan.

Perehdytys tarkoittaa siis eri osista muodostuvaa toimintakokonaisuutta ja sen tarkoituksena on kehittää työntekijöitä. Perehdytysprosessi on tapahtumaketju, jolla on selkeä alkamis- ja loppumispiste. Perehdyttämisen prosessin tulee olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä tulee seurata tarkasti, jotta sitä voidaan jatkuvasti kehittää. (Kupias & Peltola 2009, 39.) Perehdytysprosessiin kuuluvat perehdytyksen järjestäminen, varsinainen perehdytys ja perehdytyksen palautteen käsittely ja arviointi. Perehdytysprosessi päättyy suunnitellusti tietyn ajanjakson kuluttua ja tietyn tavoitteen täytyttyä. (Soininen 2008, 6.)

Kupias & Peltolan (2009, 39) mukaan perehdyttämisessä lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen. Perehdyttäminen tulisi mieltää prosessina, prosessien kehittäminen on keskeinen osa laadun varmistusta. Prosessikriteerejä seurataan kun halutaan löytää syitä huonolle laadulle tai kehittää ongelmallista toimintaa. (Hulkari 2006, 54.) Prosessiajattelua noudattavia organisaatioita kutsutaan prosessiorganisaatioiksi. Organisaatioiden suorituskyky muodostuu prosesseista, joten toiminnan kehittäminen tapahtuu niitä parantamalla. Tavoitteena on, että työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja että he kokevat oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta. (Laaksonen 2008, 7.)

## 4 Kehittämiprojektin lähtökohdat

### 4.1 Avosairaanhoidon yksikkö Uudenkaupungin terveystalossa

Uudenkaupungin kaupungin sosiaali- ja terveystalo vastaa tällä hetkellä noin 16 000 asukkaan tarvitsemien sosiaalipalvelujen, perusterveydenhuollon ja sairaanhoitopalvelujen järjestämisestä. Terveystalo on osa sosiaali- ja terveystalosta. Kansanterveystyön alueeseen kuuluvat ennalta ehkäisevä terveydenhuolto, työterveyshuolto, avosairaanhoito, suun terveydenhuolto, vuodeosastot ja sairaankuljetus. (Uudenkaupungin kaupunki 2010.) Toimintatavoitteena on edistää ja ylläpitää väestön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia sekä väestön ja yhteisön sosiaalista turvallisuutta ja toimintakykyä. (Uudenkaupungin sosiaali- ja terveystaloston strategia 2010–2016, 2.)

Uudenkaupungin kaupungin sosiaali- ja terveystaloston terveyspalvelut - tulosalue on järjestänyt vuodesta 2010 Uudenkaupungin, Vehmaan, Taivassalon, Kustavin ja Pyhärannan kuntien perusterveydenhuollon ja siihen läheisesti liittyvät palvelut, kuten päihde- ja mielenterveyspalvelut. Uudenkaupungin yhteistoiminta-alueen terveystalostalla on toimipisteet Vehmaalla, Taivassalossa, Pyhärannassa, Kustavissa ja Uudessakaupungissa. Uudessakaupungissa on toimipisteet paitsi pääterveysasemalla keskustassa, myös Kalannissa, Lokalahdella ja Pyhämaassa. Uudenkaupungin terveystaloston avosairaanhoito on osa avoterveydenhuoltoa ja siihen kuuluu avosairaanhoidon vastaanotto toiminta, opetusterveyskeskus, Toimintakeskus Kummeli joka tarjoaa kuntoutusta mielenterveys- ja päihdeasiakkaille, päihdehuolto ja kotisairaanhoito. (Uudenkaupungin kaupunki 2010.)

Uudenkaupungin terveyskeskuksen, ja avosairaanhoidon yksikön toimintaa ohjaa Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen strategia 2010–2016. Strategian mukaan (2010, 2) visiona on se, että asiakkaat hoidetaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa työntekijöiden moniammatillista tietotaitoa hyväksi käyttäen. Kaiken toiminnan tavoitteena on terve ja hyvinvoiva kuntalainen sekä sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta. Sosiaali- ja terveyskeskuksen toimintaa ohjaavat ennakoivuuden, ammatillisuuden, yhdenvertaisuuden, muutosvalmiuden ja ekologisuuden arvot.

#### 4.2 Organisaation johtamista ohjaa prosessiajattelu

Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen johtaminen perustuu prosessiajattelulle. Johtaminen tukee henkilöstön motivoitumista, sitoutumista ja joustavuutta. Asiakastarpeisiin perustuvat prosessit, jotka määritellään laatupolitiikan mukaan, ovat jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kohteena laadun parantamisen aikaansaamiseksi. Sosiaali- ja terveyskeskuksen henkilöstön toimintaa ohjaa jatkuva laadun parantaminen. Henkilöstöä kannustetaan itsensä kehittämiseen ja toimintatapojen jatkuvaan tarkistamiseen ja uudistamiseen laatupolitiikan mukaisesti. Johtamisen avulla edistetään myös henkilöstön hyvinvointia ja osaamista. (Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen strategia 2010–2016, 6.)

Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksessa on käytössä Social and Health Quality Service (SHQS) laatujärjestelmä (Käyttösuunnitelma 2009, 189). Laatujärjestelmän toiminta perustuu laatuajatteluun joka painottaa laadun jatkuvaa kehittämistä. Laatujärjestelmän avulla pyritään turvaamaan prosessien tarkoituksenmukainen toiminta. Kohdeorganisaatiossa palvelujärjestelmän rakenne, palveluprosessit ja vaikuttavuus tarkastetaan systemaattisesti käyttämällä SHQS-arviointikriteeristöä. Kriteeristöjen pääasiallinen tarkoitus on auttaa organisaatiota oman toiminnan kehittämisessä ja kehittämisen seurannassa. (Hulkari 2006, 60–61.) Kriteeristön vaatimusten pohjalta toteutetaan sisäinen arviointi ja samalla käynnistetään laadunhallintaan ja

laatujärjestelmän rakentamiseen tähtääviä kehittämistöitä. (SHQS- laatuohjelma 2009; Käyttösuunnitelma 2009, 189.)

Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen strategian (2010, 4.) mukaan prosessit ovat jatkuvan arvioinnin ja kehittämisen kohteena, jolla taataan toiminnan jatkuva laadun parantaminen. Jatkuva laadun parantaminen ohjaa myös sosiaali- ja terveyskeskuksen henkilöstön toimintaa. Laadunarviointi ja -mittaaminen ovat välttämättömiä kaikissa organisaatioissa. Työntekijöiden tyytyväisyys työhönsä ja työolosuhteisiinsa vaikuttavat siihen, miten he palveluprosessia suorittavat. Toimintaa pyritään kehittämään siten, että asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden ammattitaito ovat korkeat, ja että toiminta on mahdollisimman kustannustehokasta. (Laaksonen 2008, 9-14.) Työssäoppimisen laadun kehittämisessä itsearvioinnin tarkoituksena on ymmärryksen kasvattaminen ja sitä kautta oman toiminnan ohjaaminen. Itsearviointi sitoo työssäoppimisen toiminnan arvioinnin sen aktiiviseen kehittämiseen ja tukee yksilöiden motivoitumista kehittämistyöhön. (Hulkari 2006, 69.)

#### 4.3 Kehittämiprojektin tausta ja tarve

Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen toiminta perustuu laatutyölle ja laatuarviointia on suoritettu itsearviointina arvioiden kriittisesti omia toimintatapoja koko avosairaanhoidon henkilökunnan toimesta keväällä 2009. Itsearvioinnin tuloksena on saatu selville perehdytyksen olevan yksi konkreettista kehittämistä vaativa osa-alue, sekä kartoitettua työyksikön lähtötilanne ja arvokasta henkilöstönäkökulmaa. Tämän pohjalta lähdettiin kehittämään perehdytystä sujuvammaksi kokonaisuudeksi.

Uudenkaupungin johtamisen yhtenä päätavoitteena on edistää henkilökunnan hyvinvointia ja osaamista. Kaupungin palveluksessa olevasta työvoimasta siirtyy vuoteen 2015 mennessä vanhuuseläkkeelle lähes 40 %. Työvoimapulan helpottamiseksi tarvitaan lisää osaavia ammattitaitoisia työntekijöitä. Perehdytys

on tärkeä toimenpide tämän tavoitteen saavuttamiseksi. (Henkilöstöstrategia 2010–2016 Uusikaupunki, 3-6.) Hyvin suunniteltu perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja lyhentää työn sisäistämistä. (Ragsdale & Mueller 2005, 268.)

## **5 Kehittämiprojektin tavoitteet ja toteutus**

### 5.1 Kehittämiprojektin tavoitteet

Kehittämiprojektin tavoitteet ovat hoitohenkilökunnan osaamisen vahvistaminen, sekä olemassa olevan osaamisen käyttöönotto että eteenpäin siirtäminen työntekijältä toiselle. Tavoitteena tämän kautta on myös ylläpitää terveyskeskuksen vetovoimaisuus työnantajana ja palvelun laadun paraneminen.

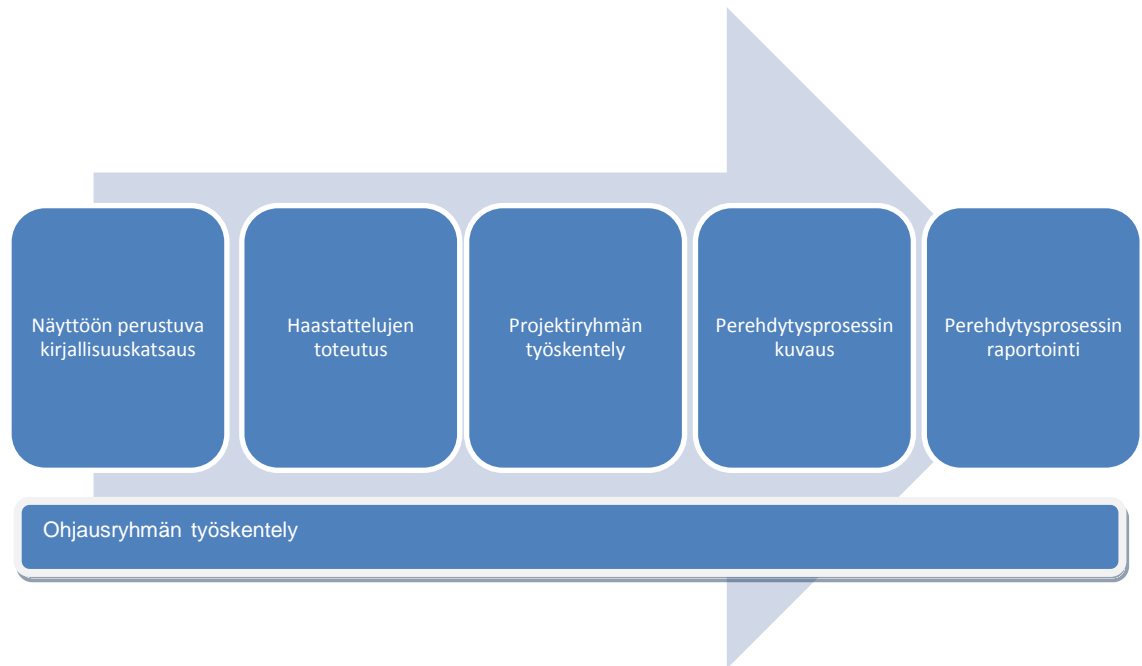
### 5.2 Kehittämiprojektin toteutus

Perehdytyksen kehittämisen idea sai alkunsa henkilökunnan itsearviointin tuloksena keväällä 2009. Henkilökuntaa informoitiin ensimmäisen kerran aluillaan olevasta kehittämiprojektista saman kevään aikana Uudenkaupungin terveyskeskuksen henkilökunnan yhteisessä kehittämispäivässä. Kehittämiprojekti eteni projektipäällikön toimesta esiselvitysvaiheeseen. Esiselvitysraportti piti sisällään aihealueeseen perehtymisen suositusten pohjalta sekä kohdeorganisaation tarpeiden määrittelyn ja kehittämisedellytysten pohdinnan. Tämän jälkeen koottiin projektiorganisaatio ja aloitettiin varsinaisen toteutuksen suunnittelu kohdeorganisaation asettamien raamien puitteissa.

Ohjausryhmän jäsenet olivat Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen johtava hoitaja, avosairaanhoidon osastonhoitaja sekä Turun

ammattikorkeakoulun lehtori. Projektipäällikkö osallistui sekä ohjausryhmän että projektiryhmän toimintaan. Projektiryhmään osallistuminen oli vapaaehtoista. Projektiryhmän jäsenet valikoituivat haastateltavista haastattelukriteerien mukaan. Nämä kriteerit olivat 3 vuoden sisällä uutena aloittanut työntekijä, toisiin tehtäviin siirtynyt ja pitkän poissaolon jälkeen töihin palaava työntekijä. Tämän lisäksi ryhmään ehdotettiin myös kauan työtä tehnyt kokenut asiantuntija. Näin ryhmästä muodostui monipuolinen asiantuntijaryhmä.

Suunnitelma kehittämisprojektin sekä tutkimusosion toteutuksesta esiteltiin Turun ammattikorkeakoulussa sekä ohjausryhmän kokouksessa lokakuussa 2009. Haastatteluille saatiin lupa kohdeorganisaation johtavalta ylilääkäriltä. Loppuvuoden 2009 aikana informoitiin myös henkilökuntaa avosairaanhoidon osastokokouksessa kehittämisprojektista sekä haastatteluista. Hoitohenkilökunnan haastattelut koskien perehdytyksen toteutumista sekä kehittämistä toteutettiin helmi - maaliskuussa 2010. Tutkimustulokset raportoitiin ensin ohjausryhmälle ja sen jälkeen koko henkilökunnalle osastokokouksen yhteydessä huhtikuussa 2010 ja esiteltiin tulevaa projektiryhmätyöskentelystä. Tutkimusosion jälkeen aloitettiin avosairaanhoidon yksikön perehdytyksen kehittäminen suositusten, haastattelujen sekä projektiryhmän työskentelyn pohjalta. Tuotoksena syntyi perehdytysprosessin kuvaus ja se esiteltiin kohdeorganisaatiossa ensin ohjausryhmälle 29.11.2010 ja sitten henkilökunnalle 1.12.2010. Kuviossa 1. on esitetty kehittämisprojektin toteutus kuvion muodossa.



Kuvio 1. Kehittämiprojektin toteutus

## 6 Kehittämiprojektin tutkimuksellinen osio

### 6.1 Haastattelun tarkoitus

Tämän kehittämisprojektin tutkimuksellisen osion tarkoituksena oli kartoittaa Uudenkaupungin terveyskeskuksen avosairaanhoidon yksikön hoitohenkilökunnan kokemuksia perehdytyksestä. Lisäksi selvitettiin henkilökohtaisia ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi toimivammaksi kokonaisuudeksi.

Tutkimuskysymykset:

1. Minkälaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on perehdytyksen toteutumisesta?



## 2. Miten hoitohenkilökunnan perehdytystä tulee kehittää?

### 6.2 Haastatteluaineiston keruu ja menetelmät

Tutkimuksellisen osion menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Tilanne antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa haastattelutilanteessa. Haastattelussa haastattelija saa jonkinlaisen kuvan vastapuolen elämysmaailmasta ja ajatuksista. Haastattelu voidaan määritellä keskusteluksi, jolla on ennalta päätetty tarkoitus. Kommunikointi on sekä kielellistä että ei-kielellistä ja sen kautta välittyvät ajatukset, asenteet, mielipiteet, tiedot sekä tunteet. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–42.)

Kohderyhmänä haastattelussa olivat hoitohenkilökuntaan kuuluvat sairaanhoitajat sekä terveyskeskusavustajat. Haastateltavan tuli olla joko täysin uutena työntekijänä organisaatiossa aloittanut, toisiin tehtäviin siirtynyt tai pitkän poissaolon jälkeen työhön palannut työntekijä. Valinnassa edellytettiin työntekijän aloittaneen tai palanneen työhönsä pitkän poissaolon jälkeen, viimeisen kolmen vuoden sisällä ja näin vielä muistavan oman perehdytyksensä kulun. Kriteerit täyttävälle hoitotyöntekijöille lähetettiin sähköpostitse tietoa ja sovittiin haastattelun ajankohta. Kaikki valitut osallistuivat haastatteluihin.

Tutkimusaineisto kerättiin helmi - maaliskuussa 2010. Teemahaastattelu sisälsi kaksi teemaa: perehdytyksen toteutuminen ja perehdytyksen kehittäminen (LIITE 1). Aihepiirit olivat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattoivat vaihdella. Aihepiireihin rajattu haastattelu antoi tutkittavalle mahdollisuuden kertoa, mitä vastaajalla todella oli mielessään ja osoittaa asiaan liittyvien tunteiden voimakkuuden. Haastattelun avulla saatiin selville mitä tutkittavat ajattelevat, tuntevat, uskovat sekä miten he havaitsevat mitä ympärillä tapahtuu. (Hirsjärvi ym. 2002, 195–199; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Haastattelut suoritti projektipäällikkö yksilohaastatteluina. Haastatteluihin osallistui kahdeksan hoitotyöntekijää ja jokaisen haastattelun suorittamiseen varattiin noin tunti aikaa rauhallisessa ympäristössä. Haastattelujen alussa kerrattiin tutkimuksen aihe ja tarkoitus ja korostettiin anonymiteetin säilymistä. Kaikkien haastatteluiden äänittämiseen saatiin suostumus haastateltavilta. Haastattelija aukikirjoitti haastattelut sanatarkasti jonka jälkeen aineisto oli valmiina analysoitavaksi.

### 6.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Analysointi aloitettiin haastattelujen kuuntelemisella ja haastatteluaineiston aukikirjoituksella. Sisältöön perehtymisen jälkeen aineistosta karsittiin epäolennainen pois. Aineisto ryhmiteltiin aihepiirien mukaan. Pääaihepiirit määräytyivät haastatteluista ohjanneiden teemojen mukaan ja ala-aihepiirit taas teemoja ohjanneiden apukysymysten aiheiden mukaan. Analyysin lopputuloksena muodostui perehdytyksestä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa johtopäätösten tekoa varten. (Pihlaja 2001, 57; Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93.)

### 6.4 Tutkimustulosten luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus haastateltaville osoitettiin kuvailemalla koko tutkimusprosessi tarkasti. Aineiston keräämisen olosuhteet kerrottiin haastateltaville mahdollisimman selvästi ja totuudenmukaisesti ennen haastatteluiden toteutusta. Sama päti myös analyysin toteutumiseen ja tulosten tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 2002, 214–215.)

Luotettavuutta pohtiessa suhteessa haastatteluihin on otettava huomioon, että haastateltavilla on usein taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastateltavat tulkitsevat omia asemiaan ja turvaavat itseään toisia vastaan. Haastatteluaineisto on tilannesidonnaista ja tästä syystä haastateltavat

saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin taas jossain toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2002, 194.) Luotettavuuteen saattoi vaikuttaa se, että haastateltavat ovat haastattelijan työtovereita. Luottamuksellisuudella oli erittäin tärkeä merkitys tässä haastattelussa ja se saatiin hyvin muodostettua. Haastateltaville korostettiin anonymiteettiä, joka mahdollistaa arkojenkin aiheiden käsittelyn ilman haastateltavalle aiheutuvaa haittaa. Haastatteluaineiston käytön ja säilytyksen kertomisella korostettiin anonymiteetin säilymistä.

Myös eettiset kysymykset liittyivät haastateltavien anonymiteettiin, joka taattiin koko tutkimuksellisen osion ajan. Haastattelumateriaalit olivat ainoastaan haastattelijan käytettävissä ja materiaali hävitetään työn valmistumisen jälkeen. Haastatteluun osallistuttiin nimettömänä. Hoitohenkilökunnalle selvitettiin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. (Heikkilä ym. 2008, 45.)

Tutkimuseettinen kysymys on tutkimusongelmien ja tutkimusmenetelmien oikea valinta. Haastattelijä pyrki avoimeen analyysiin ja jätti omat ennakko-odotukset vaikuttamatta tutkimustuloksien syntyyn. (Clarkeburn & Mustajoki 2007, 71; Tuomi & Sarajärvi 2009, 128–129.) Haastattelutilanteissa rohkaisin haastateltavia kertomaan henkilökohtaisia kokemuksiaan ja ajatuksiaan vapaasti ja mahdollisimman laajasti, muistaen kuitenkin tutkimuskysymykset.

## 6.5 Haastattelutulokset

### 6.5.1 Perehdytyksen nykytila

#### **Perehdytyksen toteutuminen**

Haastateltavat kertoivat ensin perehdytyksen toteutumisesta omalla kohdallaan. Perehdytyksen toteutuminen kokonaisuudessaan tuntui olevan sekavaa tai ettei varsinaista perehdytystä ollut ollenkaan. Pääasiassa perehdytys oli koettu toteutuneen vanhalta työntekijältä oppimalla ja työtä tekemällä.

*”...et töihin vaan ja siinä sit samalla oppii.”*

*”Sä teit sen, mut joku oli sun takana ja neuvos. Et sitte ku tuli jotain, ni sä kysyit.”*

### **Perehdytyksen sisältö**

Perehdytyksen sisällöstä keskusteltiin kolmessa osa-alueessa: perehdytyksessä työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Kaiken kaikkiaan jaottelu tuntui vieraalta ja puutteita näissä osa-alueissa havaittiin. Perehdytyksen koettiin sisältävän lähinnä perehdytyksen työhön, mutta perehdytys työyhteisöön tai organisaatioon jäi usein vajaaksi.

*”Kyl se on ollu aika paljon sitä et on mun mielestä oletettu että sä tiedät asioita.”*

*”...kaipasin sitä semmosta selkeempää työnkuvaa tai toimenkuvaa, et mitä just mulle kuului...”*

*”Ei mulle oo kyllä perehdytetty sitä, että kummonen tää on tää työyhteisö, että kyllä sitä ite joutuu seuraamaan ja kättelemaan ja tunnusteleen.”*

*”Se tulee sit niinku ajan mukaan jossai tietyis yhteyksis. Mut kyl organisaation toiminta ja mitä siihe kuuluu ni jää aika vajaaks. Et se on enemmän sitä sun oman työn ohjausta.”*

### **Perehdytyksen vaiheet**

Haastateltavien pyydettiin ajattelemaan perehdytyksen muodostuvan kolmesta eri vaiheesta: ennen töiden aloittamista, töiden alkaessa sekä myöhemmin arvioinnin merkeissä. Toteutunutta perehdytystä tuntui olevan vaikea erotella eri vaiheisiin. Pääasiassa perehdytyksen koettiin toteutuneen töiden alkaessa.

*”Et eihän ne niinku oikeesti mee et yks, kaks ja kolme. Jos ihan rehellisiä ollaan. Et on siel vähä semmosii piirteitä jotka vois viitata näihin suuntiin.”*

Ennen töiden aloittamista ei koettu oikeastaan olleen perehdytystä. Osa totesi kuitenkin, että ennen töiden aloittamista paikat oli esitelty tai oli käyty läpi käytännön asioita, jotka ovat tärkeä osa perehdytystä.

*”Ei ol ollu... esiteltiin paikka mihin tullaan,”*

*”...jotain käytännön asioita, kuten pukukopit ja avaimet ja tämmöset vaatteet ja tämmöset, mil pääsee alkuun.”*

Töiden alkaessa perehdytykseen oli kuulunut ensin avosairaanhoidon yksikössä käytössä olevaan Mediatri -käyttöjärjestelmään perehtyminen ja sitten oli yhdessä toisen työntekijän kanssa paneuduttu työtehtäviin. Kokemukset vaihtelivat lähes laidasta laitaan. Perehdytyksen alussa ei ollut mahdollisuutta seurata kokeneemman työntekijän työtä suunnitellusti, vaan töistä oli suoriuduttava jo ensimmäisenä päivänä. Positiivisena kokemuksena todettiin, ettei ollut jätetty yksin ja on tuntenut olonsa turvalliseksi.

*”Et toho tietokonemaailmaanhan on se yks päivä mikä käydään...sit sä olet, oleks sä viikon tai puoltoist, kaverin kans.”*

*”Piti olla niinku viikko sillee, et mä oon ylimääräinen...Yhen päivän mä siin sit seurasin, et sit seuraavan päivän ku mä tulin, ni et tota vastaa sä puhelimeen, et siin sit parhaite oppii.”*

*”...ollu ensi jonku toisen sairaanhoitajan mukana. Et ei oo mitenkään jätetty yksin.*

Perehdytyksen arvioinnista oltiin yhtä mieltä, ettei perehdytystä ole jälkeempäin arvioitu. Positiivisena asiana koettiin, että oli huomioitu ja oli kysytty tuntemuksista tehdä työtä.

*”Ei oo ollu sitä viimeistä vaihetta, se uupuu. Se on varmaan semmonen mikä helposti unohtuu.”*

*”Kyl mult kysyttii ainaki, et milt on tuntunu olla töissä...”*

### **Perehdyttäjän vaikutus perehdytykseen**

Koettiin, ettei oikeastaan ollut nimettyä perehdyttäjää ollenkaan. Jotka kokivat saaneensa perehdytyksessään nimetyn perehdyttäjän, olivat sen suhteen positiivisin mielin. Perehdyttäjän koettiin vaikuttavan perehdytykseen paljon.

*”Ei mul ollu, ku mä heti istusin puikkoihin.”*

*”Vaikutti aika paljonkin. Et mul oli hyvä ja tultii hyvin yhteistyöhö ja saatii hyvin käytyä läpi. Ja hän oli niinku kiinnostunu siit uudest työntekijästä.”*

*”Mul on mun mielestä ollu hyviä perehdyttäjiä...”*

### **Perehdytysmateriaali**

Perehdytysmateriaalista oltiin yhtä mieltä. Virallista perehdytysmateriaalia ei ole käytössä. Joku oli nähnyt Myllysen (2005) kokoaman organisaatiota ja sen toimintatapoja koskevan perehdytyskansion, joku oli kuullut, muttei nähnyt sitä fyysisesti.

*”No ei ollu mitää virallisesti mitää perehdytysmateriaalii... Sit on suullisesti sit vaan kerrottu.”*

*”Mun mielestä sillo oli puhetta jostain kansioista, mut mä en oo niinku fyysisesti sitä nähny.”*

#### **6.5.2 Kehittämisaatuksia perehdyttämisestä**

### **Perehdytyksen kehittäminen**

Haastateltavia kehoitettiin kuvaamaan asioita, joita he pitävät tärkeänä ja haluavat ottaa esille perehdytystä kehitettäessä. Nousi selkeästi esiin tarve saada selkeät raamit sille, mitkä asiat kuuluvat perehdytyksessä käydä läpi. Tämä kuvattiin mahdollistuvan perehdytyskansion, perehdytysohjelman, checkpoint -kaavakkeen tai perehdytysmateriaalin avulla.

*”Mä toivoisin et semmonen ku perehdytyskansio meil joskus tulis olemaan. Et siel olis niinku semmonen et mitkä asiat kuuluis läydä läpi...”*

*”Olis se perehdytysohjelma, ja sitte sulla ois se perehdytysmateriaali...Et se ois se looginen järjestys mist sä meet ja mihin sä päädyt.”*

*”Kaikki sais saman verran tavallas.”*

### **Perehdytyksen sisältö**

Perehdytyksen toteutumisessa nousi tärkeäksi se, että uudella työntekijällä on aina hyvä olla oma tukihenkilö tai ohjaaja, sekä perehdytysmateriaali josta voisi myös itse opiskella. Tärkeinä asioina työn sisällöstä perehdytyksessä pidettiin hoidontarpeenarviointia, tietotekniikka sekä tehtäväkuvauksia. Tehtäväkuvauksien kirjallisen olemassaolon katsottiin vaikuttavan suoraan työn mielekkyyteen sekä työssä viihtyvyyteen.

*”...oma tukihenkilö, ...et kuka siin olis sit ohjaamassa ja sit just se et olis sitä kirjallisuutta...”*

*”Me tehdään ihan sitä käytäntöä, et se ei oo mitää ihmeellist eikä vaikeeta...Et enemmän se just tarttis olla sitä hoidontarpeenarvioinnista.”*

*”...kyllähän se on varmasti sata kertaa kivempaa ku sä tiedät, että nämä osa-alueet kuuluu mulle.”*

Perehdytyksen sisältö koskien organisaatiota ja työyhteisöä koettiin myös tärkeäksi sisällyttää osaksi perehdytystä. Todettiin, että olisi tarpeellista töiden alkaessa saada tietoa organisaatiosta ja toimintatavoista. Uuden yhteistoiminta-alueen liittämistä osaksi perehdytystä pidettiin tärkeänä.

*”Ennen ku tulee töihin, ni tarttis olla jotai tästä organisatiosta ja toimintatavoista... Et tietäis vähä toimintatapoja.”*

*”Nyt ku tuli tämä liitos, ni ei se riitä, et perehdytys on vaan Uudenkaupungin terveystakeskukseen...”*

### **Perehdytyksen vaiheet**

Perehdytyksen vaiheista kiinnitettiin huomiota erityisesti perehdytyksen arviointiin, mikä koettiin toteutuneen puutteellisesti perehdytyksissä. Arvioinnin ajateltiin olevan tarpeellinen, siitä saattaisi hyötyä sekä perehdytettävä että perehdyttävä. Arviointia varten perehdytettävä voisi koota ylös epäselviä asioita ja kertoa miten perehdytys on mielestään toteutunut. Samalla perehdytettävä voi saada palautetta miten on työssään pärjännyt.

*”Se vois olla juttu sekä sille joka sen perehdytyksen saa, ja sille joka sen antaa.”*

*”...siin kuitenkin kertyy ain kaikenlaist kysyttävää ja muuta.”*

*”Joo, olis hyvä tietenkä sitte kysyy silt ihmiselt et onks se nyt perehtynyt.”*

*”...että pärjääkö mä nyt työssäni niin ku mun kuuluu tai palautetta siitä.”*

### **Perehdyttäjän rooli**

Perehdyttäjän roolista keskustellessa ehdotettiin perehdytyksen vastuuhenkilöä. Yhtä mieltä oltiin siitä, että jokainen voi toimia perehdyttäjänä, mutta toivottiin nimettyä vastuuhenkilöä, joka huolehtisi muun muassa perehdytysmateriaalista ja sen päivittämisestä. Perehdytyskansiota pidettiin tärkeänä tukena niin perehtyjälle kuin perehdyttäjälle.

*”...ois yks vastuuhenkilö, joka vastais siit et ne on kaikki ajantasal ja jakais sen tiedon.”*

*”Siel olis se suunnitelma, et mitä kuuluu käydä läpi ja sit sä löydät sielt tiedot, et mitä kuuluu mihinki kohtaan.”*



Perehdytystilanteessa koettiin erittäin tärkeäksi että perehdyttäjä saa ensin rauhassa käydä läpi asioita perehdytettävän kanssa kahdestaan ja sen jälkeen lähdetään yhdessä käytännön työhön.

*”Ehkä jokin pien erillinen aika ois ensi kahdestaan ku kävis läpi asioita...”*

*”...saisit rauhassa käydä läpi sen alkutilanteen ainakin, etkä oo puhelimeen vastaamassa vieressä. Kyl se kärsii se ketä perehdytetään, jos se pätkee hirveesti...”*

Keskusteltiin myös siitä, minkälainen olisi hyvä perehdyttäjä, ja ilmaan heitettiin toiveita perehdyttäjälle omata muun muassa johdonmukaisuutta, kärsivällisyyttä, rauhallisuutta, kokemusta sekä kykyä katsoa asioita laajalta alueelta. Perehdytystä pohdittiin myös laajempina vuorovaikutusprosessina.

*”...ei kauheen hätänen sais olla, kärsivällinen, tarttis tietenkä tietää, johdonmukaisuutta, ei olis hirveen poukkoilevaa.”*

*”...ku sen pitää olla se vuorovaikutus molempiin suuntiin... et kyl sun tarttis perehdyttäjänäki olla vähä niinku korvat höröllä ja aistia se, et toi tarvii nyt tota enemmän ku tota.”*

### **Perehdytysmateriaali**

Perehdytysmateriaalin kehittämiseen ja sen käyttöön perehdytyksessä tuntui olevan selvä ja samansuuntainen visio; perehdytyskansio, tietty kaavake tai runko, mikä sisältäisi asiat jotka tulee uuden työntekijän kanssa käydä läpi.

*” Tavallaan semmonen niinku runko, et mitä kuuluu käydä uuden ihmisen kans läpi ku uus työntekijä tulee.”*

*”Olis joku semmonen tietty kaavake jota kävis läpi ens.”*

Perehdytysmateriaalin toivottiin myös sisältävän yhteisiä pelisääntöjä ja näin selkeyttävän myös omaa työntekoa. Ideoita perehdytysmateriaalin nousi paljon. Perusasioista kaivattiin yhteisiä kirjallisia ohjeita, esimerkiksi laboratoriotutkimusten tilauksista, reseptien uusinnosta, päivystysaikojen ajanvarauksista sekä yhteenvetoa tilastoinnista. Erittäin tärkeänä pidettiin perustehtävien selkeyttämistä. Päiväohjelmaa siitä mitä osastolla tehdään mihinkin aikaan ja hoidontarpeen arviointia pidettiin myös tärkeänä. Harvemmin eteen tulevia asioita sekä erikoistilanteita ja miten niissä tulee toimia, kaivattiin. Tällaisina mainittiin luuntiheysmittaus, isyyttesti, virka-apupyynnö ja muut erilaisten tutkimusten tilaukset.

*”...et se ei oo ihan pelkkä perehdytyskansio enää, se on tavallaan tämmönen koko osastoa palveleva tietopankki.”*

*”Kaikkii, et miten jossain tietys tilantees tehdään, tämmöset selkeet säännöt...”*

*”...mikä on ain vähä kaikkien päänvaiva toi resepti. Et ois sit joku sovittu et kuka uusii mitäki reseptejä...”*

*”...mikä asia kuuluu sairaanhoitajalle ja mitkä asiat lääkärille.”*

*”...et sielt löytyis tämmöset mitä harvoin tarvii.”*

### 6.5.3 Tulosten yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksellisen osion tarkoituksena oli kartoittaa Uudenkaupungin terveyskeskuksen avosairaanhoidon yksikön hoitohenkilökunnan kokemuksia perehdytyksestä sekä selvittää henkilökohtaisia ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi toimivammaksi kokonaisuudeksi. Perehdytyksen nykytilan koettiin olevan sekava tai sen ei koettu toteutuvan ollenkaan. Pääasiassa perehtyminen koettiin tapahtuneen vanhoilta työntekijöiltä oppimalla, työtä tekemällä tai kysymällä epäselviä asioita. Perehdytyksen toteutumisessa ei tuntunut olevan yhtenäistä selkeää kaavaa tai menetelmää. Perehdytyksen sisällöstä jäi puutteelliseksi perehdytys organisaatioon sekä tehtäväkuvien epäselvyys. Lahti (2007, 58) on aikaisemmin tutkinut sairaanhoitajien

perehdytystä ja toteaa, että perehdyttämisen sisältöä tulisi tosiaan miettiä. Jokainen työyksikkö on erilainen ja hyvän perehdytyksen ehtona on tuoda esille työyksikölle ominaiset piirteet, työn luonne, työtehtävät, työnjako ja erilaiset työyksikön sisällä sovitut arvot, sopimukset ja säännöt.

Vaikka kokemus pääasiassa olikin se, ettei perehdytys ennen töiden aloittamista ollut toteutunut, kävi kuitenkin ilmi, että tähän vaiheeseen kuuluvia asioita oli käsitelty, mutta asioita ei ilmeisesti mielletty kuuluvan osaksi perehdytystä. Töiden alkaessa perehdytys oli sisältänyt pääasiassa tietotekniikkaan liittyviä asioita ja sen jälkeen vanhan työntekijän kanssa oli paneuduttu työtehtäviin. Aina perehdytys ei kuitenkaan ollut toteutunut kuten suunniteltu, vaan työtehtävät oli käytännössä aloitettu heti. Perehdytykseen kaivattaisiinkin selkeää ja yhtenäistä käytäntöä. Perehdytyksen arviointi ei haastattelujen mukaan virallisesti toteutunut lainkaan. Arviointi kuitenkin nähtiin molemminpuolisena mahdollisuutena, siitä voisi hyötyä niin perehdytettävä kuin perehdyttäjänkin. Arvioinnissa voitaisiin käsitellä perehdytyksen toteutumista; miten perehdytettävä kokee olevansa perehtynyt ja miten hän on työssään pärjännyt.

Apuvälineitä perehdytyksen toteuttamiseen tarvitaan. Perehdytyksen apuna toivotaan olevan perehdytysohjelma, selkeä runko mitä kuuluu käydä perehdytyksessä läpi. Tämä auttaa niin perehdytettävää kuin perehdyttäjää. Myös Ragsdale & Mueller (2005, 268.) toteavat, että kunnollinen perehdytysohjelma on työntekijälle tärkeä. Se auttaa motivoimaan ja pitämään opitut asiat mielessä. Se lisää tuottavuutta, työntekijän moraalialia, auttaa oppimisessa ja vähentää työhön liittyvää ahdistusta. Uudenkaupungin kaupungin intranetissä on olemassa henkilökohtainen perehdyttämishjelma – kaavake (2004), joka kattaa perehdytyksessä läpi käytävät asiat alkaen aina alkujärjestelyistä ennen töiden alkua ja päättyen perehdyttämisen palautekeskusteluun. Haastatteluista voi siis päätellä, että perehdyttämishjelmaa ei ole hyödynnetty perehdytyksissä.

Kangas & Hämäläinen (2007, 7-11) toteavat että perehdytysmateriaalista on paljon hyötyä. Sen avulla työntekijä voi tutustua työpaikkaan jo etukäteen lukemalla ja myöhemmin kertaamalla asioita omatoimisesti. Perehdytysmateriaalin tarkoitus on tukea mieleen painamista ja asioiden muistamista. Perehdytysmateriaalia ei haastattelujen mukaan ollut perehdytyksissä ollut käytössä. Organisaatiota ja sen toimintatapoja koskevan perehdytyskansion oli joku nähnyt, toinen kuullut olevan olemassa. Kukaan ei myöskään maininnut tutustuneensa etukäteen Uudenkaupungin kaupungin henkilöstöohjeeseen (2009), mikä on saatavilla kaupungin intranetistä. Kangas & Hämäläinen (2007, 11) painottavatkin, että ensimmäisinä päivinä työntekijälle kerrotaan paljon uutta asiaa ja kuuleman omaksuminen käy helpommin jos on voinut etukäteen tutustua asioihin.

Perehdytysmateriaalin toivottiin sisältävän myös kirjallisia ohjeita ja yhteisiä pelisääntöjä. Näin perehdytysmateriaali olisi myös koko osastoa palveleva tietopankki. Haastateltavat eivät nostaneet esille työyksikön käytössä olevaa yhteispalvelinta Y-asemaa, joka sisältää paljon organisaation sisäisiä toimintatapoja ja – ohjeita. Tästä voikin päätellä, että toivottuja asioita on jo olemassa, mutta ne ovat joko kovin hajallaan tai eivät ole tavoittaneet henkilökuntaa.

Myös perehdyttäjän nimeäminen on erittäin tärkeää perehdytyksen onnistumiselle. Perehdyttäjän nimeäminen edistää turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa muutenkin vahvasti perehdytettävän kokemukseen perehdytyksestä. Kuten Huryk (2005, 49) tutkimuksessaan toteaa, henkilökohtainen perehdytys on perehdytettävästä miellyttävää ja arvostettua. Jokainen voi toimia perehdyttäjänä, mutta kehittämisehdotuksena esitettiin perehdytyksen vastuuhenkilön nimeäminen. Vastuuhenkilö vastaa perehdytysmateriaalin päivittämisestä ja sen jakamisesta muiden tietouteen. Perehdytys on molemminpuolinen vuorovaikutusprosessi ja perehdytystilanteeseen toivotaan annettavaksi riittävästi aikaa ja rauhaa. Organisaation tulee tukea

perehdytyksessä toimijoita, järjestää aikaa perehdytykselle huomioiden myös että usein perehdytys on ylimääräistä työtä perehdyttäjälle. (Baxter 2010, 16.)

Perehdyttämisen on koettu olevan puutteellista ja sen toimivuudessa on parantamisen varaa. Perehdytyksen nykytilanteen kartoituksesta herää kysymys, onko perehdytysmateriaalin puute suurin este perehdytyksen onnistumiselle. Perehdytysmateriaalia tuntuu osaltaan olevan olemassa, mutta onko aineisto kovin hajallaan olevaa tai tuntematonta? Suurempana kysymyksenä voi esiin nostaa perehdytysmenetelmän sekä henkilökohtaisen perehdytyksen toteutumisen. Osaako henkilökunta perehdyttää ja onko heillä siihen aikaa, onko heille osoitettu resursseja tähän? Onko perehdytysprosessi kuvattu ja ymmärretäänkö perehdytyksen merkitys? Block ym. (2005, 139) tekemän tutkimuksen mukaan organisaatio pystyy vähentämään hoitohenkilökunnan vaihtuvuutta luomalla laadukkaita perehdytysohjelmia, kouluttamalla perehdyttäjät sekä mahdollistamalla mentoroinnin toteuttamisen.

## 7 Projektiryhmän toiminta

Ohjausryhmän hyväksyttyä ehdotuksen projektiryhmän kokoonpanosta, neljää ehdokasta lähestyttiin sähköpostilla kevään 2010 aikana. Kaikki ehdotetut kiinnostuivat osallistumaan projektiryhmän toimintaan ja ensimmäinen yhteinen työskentely toteutui kesäkuussa ja toinen elokuussa 2010. Projektiryhmään kuului kolme sairaanhoitajaa sekä yksi terveyskeskusavustaja ja projektipäällikkö. Projektiryhmän työskentely toteutui ennalta sovittuina aikoina vapaamuotoisena keskusteluna. Näin saatiin työskentelyä rikastutettua eri asiantuntijoiden näkökulmasta.

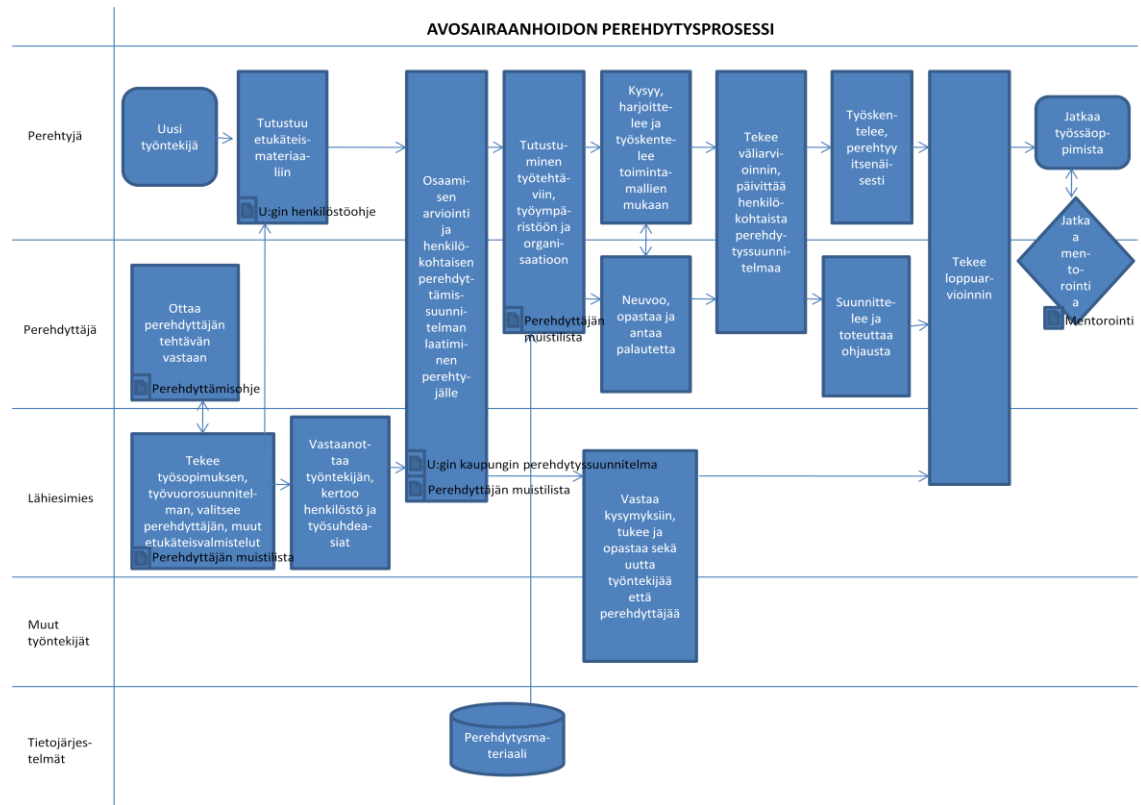
Projektiryhmän tapaamiset olivat vapaamuotoisia ja kaikkien näkemykset, mielipiteet ja ehdotukset tulivat kuulluksi vapaassa keskustelussa. Työskentelyn pohjana olivat haastatteluista nousseet perehdytyksen kehittämisideat.

Perehdytyksestä keskustelun ja näkemysten jakamisen tuloksena jo ensimmäisessä tapaamisessa nousi esiin idea perehdytysprosessin kuvaamisesta, koko perehdytyshän tuntui olevan hajanaista eikä yhteistä kaavaa perehdytyksen toteutumiselle ollut olemassa. Projektipäällikkö luonnosteli ensimmäisessä tapaamisessa käytyjen keskustelujen pohjalta perehdytyksestä prosessimallinnuksen lisätietolomakkeineen. Projektiryhmäläiset saivat tehtäväkseen ennen toista tapaamista käydä läpi nämä yhteenvedot, ja toisessa tapaamisessa näitä vielä yhdessä täsmennettiin. Ryhmätyöskentelyn avulla tunnistettiin perehdytysprosessia ja arvioitiin mitä materiaalia tarvitaan perehdyttämisen tuottamiseen.

## **8 Perehdytysprosessi Uudenkaupungin avosairaanhoidon yksikköön**

### **8.1 Perehdytysprosessin mallinnus**

Kehittämishankkeen tavoitteiden mukaisesti tarkasteltiin perehdytystä kokonaisuutena ja tuloksena syntyi perehdytysprosessin mallinnus. (Kuvio 2.) Prosessiajattelulla on keskeinen rooli kohdeorganisaation johtamisjärjestelmässä. (Uudenkaupungin sosiaali- ja terveystieteiden strategia 2010–2016.) Prosessin suunnittelussa on otettu huomioon avosairaanhoidon tarpeet ja resurssit, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin hoitohenkilökuntaa. Mallinnuksen eri vaiheisiin on linkitetty lisätietolomakkeita, jotka tukevat kyseisen vaiheen toteutusta.



Kuvio 2. Avosairaanhoidon perehdytysprosessi

Perehdytysprosessissa on määritelty kaikki perehdytyksessä toimijat sekä heidän vastuut. Perehdytysprosessi alkaa esimiehen rekrytoidessa uuden työntekijän ja tehdessä hänen kanssaan työsopimuksen. Prosessi taas päättyy loppuarviointiin. Perehtymisjakson pituus määräytyy työntekijän osaamisen ja työn vaativuuden mukaan. Perehdytyksen alkaessa lähiesimies tekee tarvittavat etukäteisvalmistelut ja valitsee työhönsä motivoituneen ja kokeneen perehdyttäjän. Lähiesimies myös vastaanottaa uuden työntekijän ja käy läpi yleiset ja henkilöstöhallinnolliset asiat. Perehdyttäjä, perehtyjä ja lähiesimies laativat yhdessä henkilökohtaisen perehdyttämissuunnitelman. Suunnitelmaan vaikuttavat perehtyjän koulutus ja työkokemus.

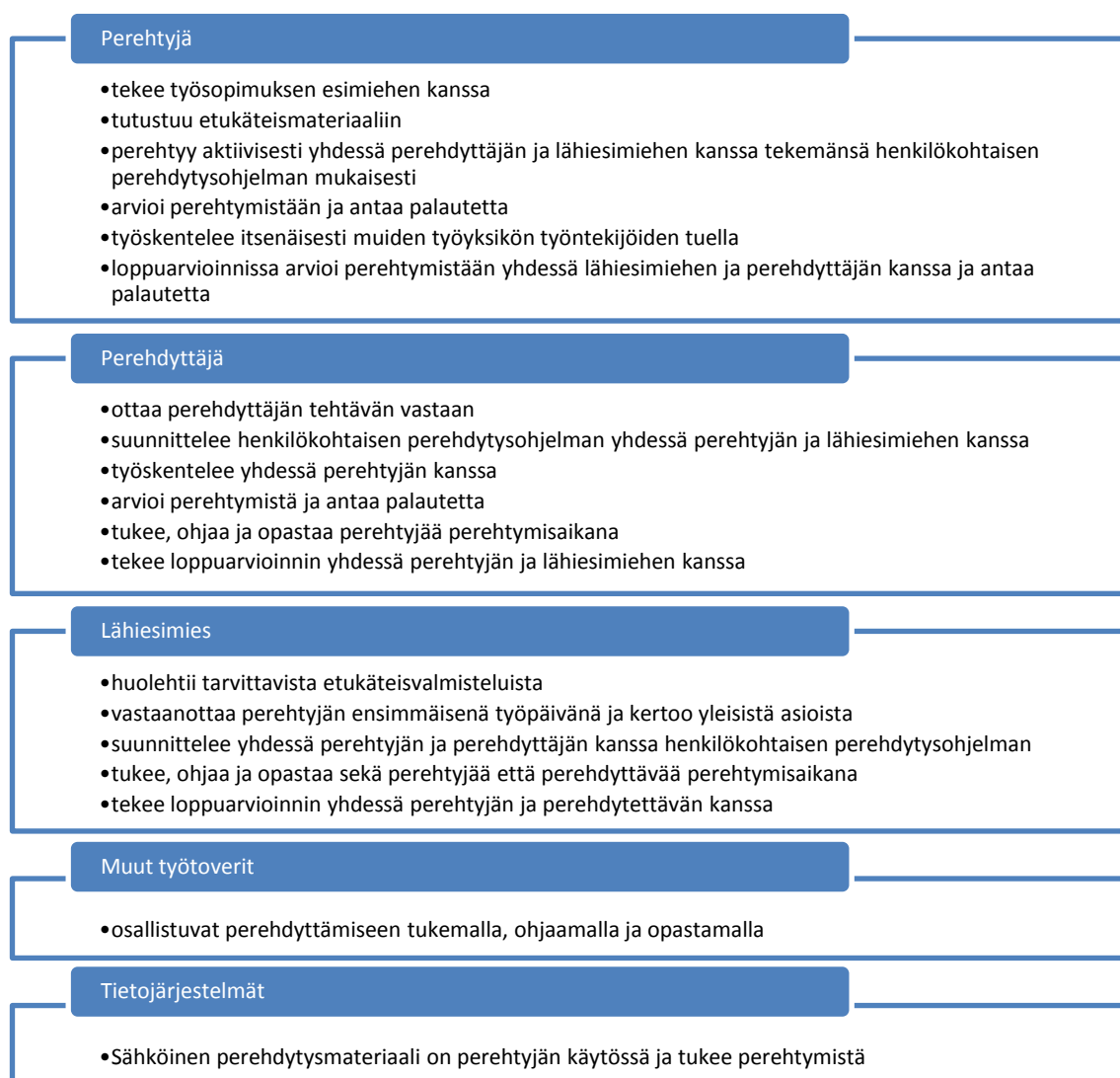
Uusi työntekijä työskentelee tiiviissä yhteistyössä perehdyttäjän kanssa. Uuden työntekijän perehdyttämiseen osallistuu yksikön koko henkilökunta, kukin oman vastualueensa ja osaamisensa mukaan. Perehtyjä ja perehdyttäjä arvioivat perehtymisen etenemistä ja tarkentavat perehdyttämissuunnitelmaa tarvittaessa

välisarvioinnin yhteydessä. Loppuarviointi on perehtymisjakson lopussa ja siihen osallistuvat perehtyjä, perehdyttäjä ja lähiesimies. Varsinaisen perehtymisjakson päätyttyä perehtyjällä on mahdollisuus jatkaa oman osaamisen kehittämisen tukemista mentorointisuhteen muodossa joko perehdyttäjän tai jonkin toisen työntekijän kanssa.

## 8.2 Tehtävät ja vastuut perehdytysprosessissa

Perehdytyksen organisoinnissa päähenkilö on perehtyjä itse. Hän osallistuu perehdytys suunnitelman laatimiseen ja muokkaamiseen, eikä ole perehdyttämisessä vain toimenpiteiden kohde. Tärkeä henkilö on perehdyttämistyöhönsä valittu perehdyttäjä, sekä esimies joka viimekädessä vastaa perehdytyksestä. Koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen ja perehdytysprosessin jatkuvaan kehittämiseen. Olennaista on, että perehtyjä saa hyvät lähtökohdat menestyä työssään jatkossa. (Kupias & Peltola 2009, 47.) Perehdytysprosessin eri toimijoiden tehtävät ja vastuut ovat koottuna kuviossa 3.





Kuvio 3. Tehtävät ja vastuut perehdytysprosessissa

### 8.3 Prosessin lisätietolomakkeet

Prosessimallinnukseen on liitetty lisätietolomakkeita, jotka toimivat apuvälineinä perehdytystä suunniteltaessa ja toteutettaessa sekä ohjaavat prosessin kulkua (LIITE 2-5). Perehdytysprosessin mallinnuksessa (Kuvio 2.) lisätietolomakkeet näkyvät pienenä kuvakkeena kyseisen vaiheen vasemmassa alareunassa.

Perehdyttämisohjeisiin (LIITE 2) on koottu tärkeää tietoa perehdytyksen tarkoituksesta, tavoitteista sekä toteutuksesta. Se on suunnattu kaikille perehdytysprosessiin osallistuville ja toimii tiivistettynä oppaana

perehdytysprosessin kriittisistä menestystekijöistä. Perehdytyksen onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää mitä perehdytyksellä tavoitellaan, miten perehdytyksen sisältö tulee suunnitella ja toteuttaa sekä miten perehdytystä tulee seurata.

Perehdytysmateriaaliksi (LIITE 3) on koottu tietoa perehdytyksen apuvälineeksi perehdytysprosessin eri vaiheisiin. Materiaali toimii perehtyjälle itseopiskelumateriaalina ja perehdyttäjälle perehdytyksen tukimateriaalina. Materiaali sisältää tietoa organisaatiosta, avosairaanhoidon yksiköstä ja sen toiminnasta sekä tärkeimmistä sidosryhmistä. Perehdytysmateriaalin sisältö on suunniteltu kattamaan avosairaanhoidon henkilöstön tehtäväkuvat jotka toimivat osaamisvaatimuksina perehdytystä suunniteltaessa. Liite 3 sisältää perehdytysmateriaalin sisällysluettelon.

Perehdytysprosessin eri vaiheissa huomioon otettavat asiat on koottu perehdyttäjän muistilistaksi (LIITE 4). Muistilistan avulla perehdyttäjä varmistaa onko kaikki perehdytettävät asiat käyty läpi. Perehdytyksen kannalta oleelliset asiat ovat jaoteltu perehdytysprosessin kulun mukaan: alkujärjestelyt, henkilöstö ja työsuhteasiat, tutustumiset työympäristöön, työtehtäviin sekä organisaatioon ja arviointi.

Organisaatiossa on jo ennestään olemassa hyödyllistä ja perehdytyksen kannalta jopa välttämätöntä materiaalia. Ilmeni, ettei näitä apuja oltu osattu perehdytyksessä hyödyntää. Perehdytysprosessin mallinnuksessa on otettu huomioon käyttökelpoiset Uudenkaupungin kaupungin henkilöstöohje ja Uudenkaupungin kaupungin henkilökohtainen perehdytysohjelma – kaavake, jotka ovat liitetty perehdytysprosessin mallinnukseen lisätietolomakkeiksi. Perehdytysprosessi ja – lisätietolomakkeet ovat käytettävissä sähköisesti terveyskeskuksen yhteisellä palvelimella Y-aseamalla, joten jokainen työntekijä pystyy hyödyntämään materiaalia omalta tietokoneeltaan.

#### 8.4 Mentorointi osaamisen kehittymisen tukena

Mentorointia suositellaan hyödynnettävän perehdyttämisen menetelmänä koko perehdytysprosessin kulun. (LIITE 5) Mentorointi on ohjausta ja tukea, jota kokeneempi henkilö antaa kehittymishaluiselle aktorille eli kokemattomammalle henkilölle. mentoroinnin tavoitteena on tukea ammatillista hallintaa ja kehittymistä. Mentorointi mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen, joka on tärkeää saada siirtymään työelämästä poisjääviltä uusille työntekijöille.

Mentorointi on aina tavoitteellinen, kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde ja perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Mentorointi on parhaimmillaan syvällinen prosessi, jossa mentori antaa aikaa ja osaamistaan lisätäkseen aktorin kasvua, tietoa ja taitoa. Hän ohjaa aktoria käyttämään omaa ja organisaation osaamista entistä tehokkaammin.

Perehdyttäjän ja perehdytettävän vuorovaikutussuhteen muodostuminen vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen sekä perehtyjän osaamiseen ja sosiaalistumiseen uudessa työpaikassa. Varsinaisen perehdytyksen päätyttyä perehdytyksen osapuolia kannustetaan jatkamaan oman osaamisensa kehittämistä mentorointina. Mentoriksi voi valikoitua myös jokin toinen työntekijä kuin perehdyttäjä. On erittäin tärkeää että organisaatio tukee ja antaa mahdollisuuden mentorointisuhteen muodostumiselle. Kuten Ojala (2008, 278) toteaa, hyvän oppimiskulttuurin perustana työyhteisössä ovat selkeät yksilön oppimiseen ja osaamisen hankkimiseen kohdistuvat tukitoimet.

## 9 Kehittämiprojektin pohdinta

Tämän kehittämiprojektin tarkoituksena oli kehittää perehdytystä toimivammaksi kokonaisuudeksi Uudenkaupungin terveyskeskuksen

avosairaanhoidon yksikössä ja vahvistaa näin hoitohenkilökunnan osaamista. Tuotoksena syntyi avosairaanhoidon perehdytysprosessin mallinnus (Kuvio 2.), tehtävien ja vastuiden määrittely perehdytysprosessissa (Kuvio 3.) sekä lisätietolomakkeet: 1. Perehdyttämisohteet (LIITE 2), 2. Perehdytysmateriaali (LIITE 3), 3. Perehdyttäjän muistilista (LIITE 4) sekä 4. Mentorointi -osaamisen kehittämisen tukena (LIITE 5). Tulevaisuudessa perehdytysprosessi voidaan muokata kaupungin mallin mukaan, jolloin se on paremmin mitattavissa sekä hallittavissa ja jatkuva parantaminen mahdollistuisi. Näin se olisi myös päivitettävissä kattamaan kaikki yhteistoiminta-alueen terveyskeskukset.

Projektiorganisaation toiminta toteutui suunnitellusti. Ohjausryhmän tuki oli välttämätöntä kehittämisprojektin toteutumiseksi. Ohjausryhmä oli fyysisesti koolla yhteensä kolme kertaa, mutta ohjaustukea sai sähköisten viestimien kautta tarpeen vaatiessa. Projektiryhmä muodostui erilaisen taustan omaavista asiantuntijoista, joilla kaikilla oli tapaamisiamme rikastuttavia näkökantoja ja kaikki olivat motivoituneita kehittämiseen, niin oman kuin työtovereiden osaamisen vahvistamiseksi. Kehittämisprojektin aikataulu toteutui kokonaisuudessaan myös suunnitellusti. Aikatauluun tuli viivästystä haastattelujen toteuttamisessa, mutta se ei haitannut projektin etenemistä. Projektiryhmän työskentelyt ajoittuivat juuri ennen kesälomia ja juuri lomalta paluun jälkeen. Tämä ei ehkä ollut paras mahdollinen ajankohta ryhmätyöskentelyyn, mutta käytännön syyt eivät antaneet muuta mahdollisuutta.

Projektin toteuttaminen muotoutui matkan varrella ja oli opettavaista. Palojen yhdistyessä lopulliseksi tuotokseksi asetetut tavoitteet saavutettiin. Perehdytysprosessin kuvauksella pystyttiin vastaamaan yksikön tarpeisiin: saatiin sovittua yhteinen toimintatapa ja laitettua se näkyviin, selvitettyä vastuut liittyen perehdytykseen, helpotettua perehdytyksen suunnittelua sekä organisointia ja luotua perusta toiminnan arvioinnille, mittaamiselle ja parantamiselle. Samalla prosessin kuvaus auttoi tunnistamaan ja ratkaisemaan olemassa olevia ongelmia perehdytykseen liittyen. Prosessimallinnuksen

tekeminen osoittautui mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi tehtäväksi. Projektiryhmän monipuolinen asiantuntijuus toi arvokkaan käytännön näkökannan perehdytyksen toteutuksen suunnitteluun. Prosessin jokainen työvaihe pohdittiin niin, että sen nähtiin tuovan lisäarvoa, eikä yksikään vaihe olisi turha asiakkaan eikä organisaation kannalta.

Mentorointia osaamisen kehittymisen apuvälineenä pohdittiin paljon, mutta tämän projektin puitteissa varsinaista ohjelmaa mentoroinnin toteuttamiselle ei ollut ajallisesti mahdollista suunnitella. Mentorointi on käsitteenä avosairaanhoidon hoitohenkilökunnalle vielä kovin uusi ja vieras. Mentorointi onkin useiden tutkimusten mukaan (Hurst & Koplín-Baucum 2005; Block ym. 2005; Leners ym. 2006; Barker 2006; Funderburk 2008; Wolak ym. 2009.) vaikuttanut positiivisesti niin hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin, ammattitaitoon kuin myös potilaiden saamaan hoidon laatuun sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Mentoroinnin suunnittelu ja käyttöönotto voisikin siis olla seuraava askel Uudenkaupungin terveyskeskuksessa. Jokinen ym. (2010, 65) korostavatkin, että mentoroinnin hyödyntämistä enemmän hoitotyön toimintaympäristöissä sekä positiivista asennetta mentorina toimimiseen voidaan edistää lisäämällä tietoa mentoroinnista ja järjestämällä koulutusta siitä kiinnostuneille.

## Lähteet

Ahtiainen, S. 2009. Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona: työkalu osaamisen kehittämiseen. Pro Gradu – tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Asetus työsuojelun valvonnasta 954/1973.

Baltimore, J. J. 2004. The hospital clinical preceptor: Essential preparation for success. *The Journal of Continuing Education in Nursing*. May/Jun 35 (3), 133-140.

Barker, E. R. 2006. Mentoring – A complex relationship. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*. 18, 56-61.

Baxter, P. E. 2010. Providing orientation programs to new graduate nurses. Points to consider. *Journal for Nurses in Staff Development*. 26 (4), 12-17.

Block, L. M.; Claffey, C.; Korow, M. K. & McCaffrey, R. 2005. The value of mentorship within nursing organizations. *Nursing Forum*. 40 (4), 134-140.

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottovuus. Tallentum.

Bowers, B.; Bennett, S. S.; Schneider, S. K. & Brunner, B. W. 2009. A new approach to orientation. Professional entry into practice. *Journal for Nurses in Staff Development*. 25 (3), 14-18.

Clarkeburn, H. & Mustajoki, A. 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

Dellasega, C.; Gabbay, R.; Durdock, K. & Martinez-King, N. 2009. An exploratory study of the orientation needs of experienced nurses. *The Journal of Continuing Education in Nursing*. 40 (7), 311-316.

DeWolfe, J. A.; Perkin, C. A.; Harrison, M. B.; Laschinger, S.; Oakley, P.; Peterson, J-A. & Seaton, F. 2010. Strategies to prepare and support preceptors and students for preceptorship. A systematic review. *Nurse Educator*. 35 (3), 98-100.

Funderburk, A. E. 2008. Mentoring. The retention factor in acute care setting. *Journal for Nurses in Staff Development*. 24 (3), 1-5.

Guhde, J. 2005. When orientation ends... Supporting the new nurse who is struggling to succeed. *Journal for Nurses in Staff Development*. 21 (4), 145–149.

Henkilöstöstrategia 2010–2016 Uusikaupunki. uudenkaupungin kaupunki.

Heikkilä, A.; Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu. Tutkimushaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. 6-8. painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2006. Laatuun johtaminen. Jyväskylä: PainoPorras Oy.

- Hulkari, K. 2006. Työssäoppimisen laadun käsite, itsearviointi ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan ammatillisessa koulutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hurst, S. M. & Koplín-Baucum, S. 2005. Innovative solution. Mentor program: Evaluation, change and challenges. *Dimension of Critical Care Nursing*. 24 (6), 273-274.
- Huryk, L. A. 2005. Enhance orientation through e-learning. *Nursing Management*. 36 (1), 48–49.
- Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. WSOY.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juvonen, T. & Ollila, M. 2004. Poimintoja tutkimuksen tuloksista ja työelämän kehittämisestä kunnissa. Teoksessa Forma, P. & Väänänen, J. (toim.) Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 309–323.
- Jokinen, P.; Mikkonen, I.; Jokelainen, M.; Turjamaa, R. & Hietämäki, M. 2010. Mentori suomalaisessa hoitotyön kontekstissa – käsiteanalyysi hybridisellä mallilla. *Hoitotiede* 22 (1), 56–66.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kehittämispäivä. 13.5.2009. Uudenkaupungin terveyskeskus.
- Kiili, M. 2006. Mentorointi kasvun puuna. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Käyttösuunnitelma 2009. Sosiaali- ja terveyskeskus. Sosiaali- ja terveyslautakunta 19.2.2009.
- Laaksonen, M. 2008. Prosessin arviointimittarin tuottaminen. Itsearviointimenetelmä polvi- ja lonkkatekonivelleikatunpotilaan fysioterapiaprosessin arviointiin. YAMK opinnäytetyö. Kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Helsinki: Helsingin ammattikorkeakoulu.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. uudistettu painos. Teknologiaateollisuuden julkaisuja 2/2009.
- Lahti, T. 2007. Sairaanhoidtajien työhön perehdyttäminen. Pro gradu-tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Leners, D.; Wilson, V. W.; Connor, P. & Fenton, J. 2006. Mentorship: increasing retention probabilities. *Journal of Nursing Management*. 14, 652–654.
- Liski, M.; Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys – opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu.
- Matikainen, M. 2004. Mentorointi oppimisprosessina. Pro Gradu – tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

- Miettinen, M.; Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa 1, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2, 63-70.
- Mills, J.E.; Francis, K.L. & Bonner, A. 2005. Mentoring, clinical supervision and preceptoring: clarifying the conceptual definitions for Australian rural nurses. A review of the literature. *Rural and Remote Health* 5:410 (Online). Viitattu 7.9.2009 <http://rrh.deakin.edu.au>.
- Minkkinen, J. 2009. Laatu työ Tampereen uudessa toimintamallissa – Tilaaja palvelujen laadun takaajana. Pro Gradu – tutkielma. Yhdyskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Morin, K.H. & Ashton, K.C. 2004. Research on faculty orientation programs: Guidelines and directions for nurse educators. *Journal of Professional Nursing*. 20 (4), 239–250.
- Murtio, H. 2008. Mentorointi – Kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena. Hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Pro Gradu – tutkielma. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Myllynen, M. 2005. Perehdytyskansio. Uusikaupunki.
- Noramaa, T. 2005. Mentoroinnista tukea työelämän hallintaan. *Lasaretti* 1/2005. 16–17.
- Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. 2. uusittu painos. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Ojala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.
- Paloniemi, S. 2008. Hiljaisen tiedon jakaminen työyhteisössä –työssäoppimisen rajapinnalla. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Perehdyttäminen ja työnopastus. 2008. Viitattu 2.11.2010 [http://turva50.me.tut.fi/index.php?main\\_select=6&sub\\_select=2](http://turva50.me.tut.fi/index.php?main_select=6&sub_select=2).
- Perry, B. 2009. Being an exemplary role model –It begins with an optimistic attitude. *Journal for Nurses in Staff Development*. 25 (5), 242–248.
- Pietiläinen, R. (toim.) 2008. Työturvallisuuslaki: Soveltamisopas. 6.-7. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Ragsdale, MA. & Mueller, J. 2005. Plan, do, study, act model to improve an Orientation program. *Journal of Nursing Care Quality*. Jul-Sep; 20 (3), 268–272.
- Rainio, P. 2005. Kiinnitä työhön ja tulokseen – opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010 – projekti. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakuutus.
- Ruoranen, R. 2007. Perehdytyksen kehittäminen Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Pirkanmaan sairaanhoitopiirin julkaisu no. 4. Tampere: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri.
- Salonen, A. 2004. Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys. Pro gradu-tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.



SHQS- laatuohjelma. 2009. Viitattu 2.11.2010 [www.labquality.fi/qualitor/palvelut/shqs-laatuohjelma/](http://www.labquality.fi/qualitor/palvelut/shqs-laatuohjelma/).

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi – Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Pro Gradu – tutkielma. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Stroth, C. 2010. Job embeddedness as a nurse retention strategy for rural hospitals. *The Journal of Nursing Administration*. 40 (1), 32–35.

Suositus perehdyttämisestä kunnallisissa työyhteisöissä, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Yleiskirje A5/1997. Viitattu 23.7.2009 [www.ttktessu.net/kunta/suositus\\_perehdyttamisesta.pdf](http://www.ttktessu.net/kunta/suositus_perehdyttamisesta.pdf).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Ladullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Työterveyslaitos 2010a. Perehdytä hyvin. Viitattu 29.6.2010 <http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhusty/osaaminen/perhehdytys>.

Työterveyslaitos 2010b. Tehtävään perehdyttäminen. Viitattu 29.6.2010 [http://www.ttl.fi/fi/terveys\\_ja\\_tyokyky/tykytoiminta/erilaisia\\_keinoja/Sivut/tehtavaan\\_perehdyttaminen.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/Sivut/tehtavaan_perehdyttaminen.aspx).

Uudenkaupungin Intranet. Viitattu 25.7.2009.

Uudenkaupungin kaupunki 2010. Viitattu 27.8.2010 [http://uusikaupunki.fi/template\\_1.asp?id=22&theme=asukkaille&startdepth=17](http://uusikaupunki.fi/template_1.asp?id=22&theme=asukkaille&startdepth=17).

Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen strategia 2010-2016. Uusikaupunki.

Wolak, E.; McCann, M. & Madigan, C. 2009. Perceptions within a mentorship program. *Clinical Nurse Specialist*. 23 (2), 61-67.

## LIITE 1

## TEEMAHAASTATTELU

## Teema 1

Aiheena: Perehdytyksen toteutuminen

1. Miten perehdytys kokonaisuudessaan mielestäsi toteutui kun aloitit työt Uudenkaupungin terveyskeskuksen avosairaanhoidossa?
2. Perehdytys sisältää perehdytyksen työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Miten perehdytyksesi sisälsi nämä osa-alueet?
3. Hyvä perehdytys muodostuu kolmesta vaiheesta: ennen töiden aloittamista, töiden alkaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen arvioinnin merkeissä. Miten koet oman perehdytyksesi vaiheet toteutuneen?
4. Kuinka perehdyttäjä vaikutti kokemukseesi perehdytyksestä?
5. Minkälaista kirjallista perehdytysmateriaalia on ollut käytössäsi?

## Teema 2

Aiheena: Perehdytyksen kehittäminen

6. Miten kehittäisit nykyistä perehdytystä Uudenkaupungin terveyskeskuksen avosairaanhoidon yksikössä?
7. Perehdytys sisältää perehdytyksen työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. Miten kehittäisit perehdytyksen sisältöä?
8. Hyvä perehdytys muodostuu kolmesta vaiheesta: ennen töiden aloittamista, töiden alkaessa ja muutama kuukausi sen jälkeen arvioinnin merkeissä. Miten kehittäisit perehdytyksen eri vaiheiden toteutumista?
9. Kuinka kehittäisit perehdyttäjän roolia? Millainen on hyvä perehdyttäjä?
10. Miten kehittäisit perehdytysmateriaalia ja sen käyttöä perehdytyksessä?

## LIITE 2/1(4)

## Perehdyttämisohteet

## 1. Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Perehdyttäminen on osa työpaikkakoulutusta. Sen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä tuleviin tehtäviinsä, työympäristöönsä ja työolosuhteisiin sekä Uudenkaupungin sosiaali- ja terveystieteiden organisaationa.

Perehdyttäminen on tärkeää työturvallisuuden ja henkilöstön kehittämisen kannalta. Perehdyttämisestä hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Onnistunut työhön perehdyttäminen tukee työsuoritusta ja lisää työviihtyvyyttä. Perehdyttäminen auttaa työntekijää myös sopeutumaan työyhteisöönsä paremmin sekä tuntemaan organisaationsa toimintaperiaatteet. Hyvän perehdyttämisen avulla voidaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, parantaa työn tuloksellisuutta sekä ehkäistä virheitä ja onnettomuuksia.

Jotta työntekijä pääsisi hyvin työnsä alkuun, tarvitaan suunnitelmallista perehdyttämistä, jonka tehtävänä on myös välittää tietoa sekä työntekijän että työyhteisön odotuksista.

Perehdyttämisen tavoitteet ovat:

- luoda myönteinen asennoituminen työhön, Uudenkaupungin kaupunkiin ja henkilöstöön
- työntekijän alkuepävarmuuden poistaminen ja tätä kautta hänen itsenäisen ja aktiivisen työhön suhtautumisen edistäminen
- opettaa työntekijä käyttämään hyväksi kaupungin organisaatiota
- luoda riittävät tiedolliset ja taidolliset valmiudet työtehtävien hoitamiseen
- vähentää henkilöstön vaihtuvuutta
- työsuojelun edistäminen
- uuden henkilön yhteistyövalmiuden luominen tarpeellisten henkilökontaktien myötä.

Perehdyttäminen on vastavuoroista oppimista, jolloin työyhteisöllä on mahdollisuus tutustua uuteen työtoveriin ja antaa tukea uudelle työntekijälle osaamisen kehittämisessä!

## 2. Perehdyttämisen kohderyhmät

Perehdyttämisen keskeisempiä kohderyhmiä ovat työhön tulevat uudet työntekijät ja työyhteisön sisällä uusiin tehtäviin siirtyvät työntekijät. Huomiota tulisi myös kiinnittää pitkän poissaolon jälkeen töihin palaavaan

## LIITE 2/2(4)

työntekijään, lyhytaikaisessa työsuhteessa oleviin työntekijöihin sekä opiskelijoihin. Erityisesti huomiota tulee kiinnittää ensimmäiseen työpaikkaansa tulevien henkilöiden perehdyttämiseen. Työharjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden hyvä perehdyttäminen on satsaus tulevaisuuteen, sillä nämä työntekijät ovat aina potentiaalisia tulevaisuuden vakituisia työntekijöitä.

### 3. Perehdyttämisen toteutus

Perehdyttämisen yleisvastuu on aina esimiehellä. Perehdyttäminen tapahtuu perehdytyksen prosessin mukaan lisätietolomakkeiden avulla. Perehdyttämisohjelma laaditaan kullekin työntekijälle erikseen ja sen laatiminen kuuluu perehdyttämismvastuun perusteella työntekijän lähimmälle esimiehelle.

Perehdyttäjäksi tulee valita soveltuva henkilö, jolle annetaan tarvittaessa koulutusta perehdyttämisen toteuttamisessa. Perehdyttämisen tulisi aina olla henkilökohtainen tapahtuma, sillä perehdyttämisprosessiin vaikuttavat aina perehdytettävän osalta tämän tuleva rooli organisaatiossa, aiempi työkokemus sekä ammatillinen osaaminen. Perehdytys suunnitelman on siksi oltava sisällöltään ja ajoitukseltaan joustava.

Perehdytettävä on myös itse oleellisessa asemassa perehdyttämisprosessissa. Perehdytettävän tulee tiedostaa, mitä häneltä uudessa työtehtävässä vaaditaan, jotta perehdyttämisen kautta olisi mahdollista omaksua oman työtehtävän kannalta merkittävimmät asiat. Lisäksi perehdytettävän oma aktiivisuus on perehdyttämisprosessissa avainasemassa.

### 4. Perehdytyksen sisältö

#### 4.1 Ennen töiden aloittamista

Työntekijän perehdyttäminen alkaa jo henkilöstöhankinnan yhteydessä. Työhönottohaastattelussa hakijan tulee saada realistinen ja riittävä tarkka kuva työtehtävästä, palvelussuhteen ehdoista sekä organisaation toiminnasta ja tavoitteista. Työsopimusta solmittaessa varmistetaan vielä, että henkilö tuntee sen sisällön. Kun työntekijä on valittu työtehtävään, hänelle tulee lähettää ennakkomateriaalina Uudenkaupungin kaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen henkilöstöohje. Opas on tarkoitettu uuden työntekijän käsikirjaksi työpaikkaan tutustumista varten ja se auttaa henkilöä selviytymään uuden työpaikan aiheuttamasta epävarmuudesta.

## LIITE 2/3(4)

#### 4.2 Työympäristöön ja sen tehtäviin perehtyminen

Perehdyttäminen työympäristöön ja sen tehtäviin tapahtuu uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Perehdytysuunnitelma tulee esitellä työntekijälle heti perehdyttämisen alkuvaiheessa, jolloin työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin omat näkemyksensä esimerkiksi asioiden painotuksesta ja ajoituksesta.

Perehdyttäminen aloitetaan alkukeskustelulla, jolloin työntekijälle selvitetään työympäristön organisaatio, tehtävät ja tavoitteet sekä työyksikössä noudatettavat tavat ja toimintakäytännöt. Työntekijälle on myös selvitettävä oman työyksikön tehtävät ja henkilöorganisaatio sekä työyksikön nivelyminen muuhun organisaatioon.

Tutustumiskäyntien ja kiertojen avulla työntekijälle esitellään työtoverit ja selvitetään lyhyesti heidän tehtävänsä. Samalla tutustutaan uuden työntekijän kannalta tärkeisiin toimitiloihin sekä yhteistoiminnan ja yleiskuvan saamisen kannalta välttämättömiin muihin työyksiköihin.

#### 4.3 Työtehtäviin perehtyminen

Työtehtäviin perehdyttämisessä annetaan työntekijälle kokonaiskuva hänen tehtävistään sekä keskustellaan ja otetaan työntekijän aiempi kokemus huomioon. Työntekijälle on selvitettävä, mitkä tehtävät kuuluvat hänelle ja miten tehtävät mahdollisesti tulevat muuttumaan. Lisäksi työntekijä on perehdytettävä tehtävien hoitamiseksi tarvittaviin työvälineisiin, menetelmiin sekä työtä koskeviin ohjeisiin ja sääntöihin.

Tärkeätä on myös, että työntekijälle selvitetään vastuukysymykset, jotka liittyvät hänen tehtäviensä oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Hänen tulee myös saada tietää vastuun ylittamisestä tai laiminlyömisestä aiheutuvat seuraamukset. Työntekijälle on osoitettava tietolähteet, joista hän voi itse hankkia tarvitsemiaan tietoja. Häntä on myös rohkaistava kysymään neuvoa epäselviksi jääneissä asioissa.

#### 4.4 Organisaatioon perehtyminen

Organisaatioon perehdyttämisessä on otettava huomioon, että työntekijä saa mahdollisimman laajat tiedot hallinnosta. Uusi työntekijä tulee perehdyttää kirjallisen materiaalin avulla henkilöstöpolitiikan periaatteisiin ja tavoitteisiin. Työntekijälle selvitetään keskustellen hänen oikeutensa ja velvollisuutensa.

## LIITE 2/4(4)

## 5. Perehdytyksen seuranta

Perehdyttämisen tarkoituksenmukaisuuden ja tehokkuuden kannalta on välttämätöntä seurata miten perehdyttäminen on toteutunut ja mitä perehdytettävä on oppinut. On hyvä kiinnittää huomiota mm:

- onko perehdyttäminen tapahtunut suunnitelman mukaisesti
- onko eri perehdyttämisvaiheiden kesto ollut oikea
- ovatko käytetyt menetelmät ja aineisto olleet tarkoituksenmukaisia
- mitä asioita tulisi kerrata
- mitä olisi lisättävä suunnitelmaan tai poistettava siitä ja missä tulisi olla perehdyttämisen painopiste.

Perehdyttämistä arvioivat työntekijä, perehdyttäjä sekä esimies. Arviointia on suoritettava perehdyttämisen aikana ja sen päättyessä sekä sen jälkeen kun työntekijä on ollut työssä jonkin aikaa, esim. kehityskeskustelun yhteydessä. Perehdyttämisen päättyessä tulee järjestää ns. päätöskeskustelu, jolloin työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin omat näkemyksensä ja kokemuksensa perehdyttämisestä. Tällöin esimies ja muut perehdyttämiseen osallistuneet saavat tietoa perehdyttämisen edelleen kehittämiseksi. Keskusteluissa selvennetään työntekijän ja työyhteisön odotuksia, täsmennetään työntekijän tehtäväkuva ja keskustellaan mahdollisesta lisäkoulutuksen tarpeesta.

Perehdyttäminen voidaan todeta päättyneeksi, kun kaikki perehdytysuunnitelman mukaiset sisältöalueet on läpikäyty ja arvioinnit on toteutettu. Perehdyttäminen jatkuu työyksikössä mentorointina.

## 6. Mentotointi perehdytyksen menetelmänä

Mentorointi, perehdyttämisen menetelmänä, on kokeneen työntekijän ja uuden työntekijän osaamisen ja työn kehittämisen vuorovaikutuksellinen menetelmä. Sen avulla voidaan välittää uudelle työntekijälle ja tätä kautta koko työyhteisölle myös hiljaista tietoa.

## LIITE 3/1(2)

## Perehdytysmateriaalin sisältö

## 1. UUDENKAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSKESKUS

- 1.1 Uudenkaupungin sosiaali- ja terveyskeskuksen strategia 2010–2016
- 1.2 Sosiaali- ja terveyskeskus (Sosiaali- ja terveyskeskus 2009)
- 1.3 Kansanterveystyö / terveyspalvelut (Terveyspalvelujen organisaatiokaavio)

## 2. AVOSAIRAANHOITO

## 2.1. Henkilöstö

## 2.1.1. Tehtäväkuvat

- 2.1.1.1. Sairaanhoitaja
- 2.1.1.2. Terveyskeskusavustaja
- 2.1.1.3. Potilastoimisto

## 2.1.2. Erityisosaaminen

## 2.2. Toiminnat

## 2.2.1. Hoidontarpeen arviointi

- 2.2.1.1. Ajanvaraus
- 2.2.1.2. Ei-kiireelliset
- 2.2.1.3. Kiireelliset
- 2.2.1.4. Ulkopaikkakuntalaiset

## 2.2.2. Hoitajien vastaanotto

- 2.2.2.1. Asuinalueen sairaanhoitaja
- 2.2.2.2. Päivystävä sairaanhoitaja
- 2.2.2.3. Diabeteshoitaja
- 2.2.2.4. Psykiatriset sairaanhoitajat
- 2.2.2.5. Muistihoitaja
- 2.2.2.6. Astmahoitaja
- 2.2.2.7. Salkkuhoitajat

## 2.2.3. Lääkärin työparina toimiminen

## 2.2.4. A-klinikka

## 2.2.5. Kummeli, päivätoimintakeskus

## 2.2.6. Opetusterveyskeskus

## 2.2.7. Kotisairaanhoito

## 3. SISÄISET SIDOSRYHMÄT SOSIAALI- JA TERVEYSKESKUKSESSA

## 3.1. Ennaltaehkäisevä terveydenhuolto

- 3.1.1. Perhesuunnitteluneuvola
- 3.1.2. Äitiysneuvola
- 3.1.3. Lastenneuvola
- 3.1.4. Koulu- ja opiskeluterveydenhuolto
- 3.1.5. Aikuisneuvola

## 3.2. Työterveyshuolto

## 3.3. Suun terveydenhuolto

## 3.4. Vuodeosastohuolto

## LIITE 3/2(2)

- 3.4.1. Maria-Sofian osasto
  - 3.4.2. Vanhainkodit
  - 3.4.3. Yksityiset hoitokodit
  - 3.5. Sairaankuljetus
  - 3.6. Vanhustyö
    - 3.6.1. Vanhusneuvola Kompassi
    - 3.6.2. Matleenan osasto
  - 3.7. Fysioterapia ja apuvälineet
  - 3.8. Psykologi
  - 3.9. Ravitsemusterapeutti
4. ERIKOISSAIRAANHOITO
- 4.1. Yhteispäivystys
  - 4.2. Laboratoriopalvelut
  - 4.3. kuvantamiskeskus



## LIITE 4/1(3)

## Perehdyttäjän muistilista

## Alkujärjestelyt perehdytyksessä ennen töiden aloittamista

- Tiedottaa uuden työntekijän saapumisesta (työtoverit, puhelinvaihte, postitus, sidosryhmät, työterveyshuolto, palkanlaskenta, sähköpostijakelu ym.)
- Järjestää työskentelytilat (huonekalut, tietokone, puhelin, muut työvälineet, tarvittava materiaali, puhelinluettelo, nimikyltti, kalenteri ym.)
- Sopii perehdyttäjän
- Työhöntulotarkastus / lääkärintodistus
- Etukäteisaineiston lähettäminen (henkilöstöohje)
- Suunnittelee työvuorot
- Kulkunappi ja avaimet
- Atk-tunnukset
- Pukukaappi ja suojavaatteet

## Henkilöstö ja työsuhde asiat töiden alkaessa

- Työsopimus ja sen läpikäynti
- Työhöntulotarkastus / lääkärintodistus
- Verokortti
- Mitä työehtosopimusta sovelletaan
- Työaika, työvuorolistat, ylityöt
- Henkilöstöruokailu
- Palkka ja palkanmaksupäivä
- Henkilökohtaisen lisän vuosisidonnainen osa
- Vuosiloman määräytyminen ja myöntäminen
- Oman auton käyttö/ matkakorvaukset
- Sairaslomakäytäntö
- Sivutoimi-ilmoitukset, sivutoimiluvat
- Työterveyshuolto
- Virkistystoiminta
- Työsuojelu
- Koulutus (työyksikön ja oman toimialan, koko kaupungin sisäinen koulutus) ja kehittäminen
- Salassapito ja tietosuojaja

## LIITE 4/2(3)

## Tutustuminen työympäristöön töiden alkaessa

- Tutustuminen työtovereihin
- Tutustuminen toimitiloihin ja lähiympäristöön
  
- Ruokailu- ja kahvitilat /-ajat
- Työajan seuranta
- Puhelimen käyttö
- Sosiaalitulat
- Atk- ohjaus ja sähköposti
- Kopiokoneet ja faksit
- Ulkoinen ja sisäinen posti
- Käytössä olevat lomakkeet (intrassa)
- Kulkuväylät, paikoitusalueet
- Työpaikkakokoukset

## Tutustuminen työtehtäviin töiden alkaessa

- Omat työtehtävät ja vastualueet
- Työohjeet
- Työn tavoitteet ja laatu
- Oman työn merkitys kokonaisuuteen
- Yhteistyötahot
- Koneet, laitteet ja välineet (käyttöohjeet, huolto ja häiriötilanteet)
- Henkilökohtaiset suojaimet (käyttö, hoito, huolto)
- Työasennot ja -liikkeet
- Ammattikirjallisuus ja – lehdet

## Tutustuminen organisaatioon töiden alkaessa

- Yleistä
- Luottamushenkilöorganisaatio
- Virasto-organisaatio (työyksikkö, palvelukeskus, koko kaupunki)
- Kaupungin visio ja tavoitteet
- Oman toiminnan merkitys kaupungin imagoon
- Työyksikön toiminta-ajatus ja tavoitteet
- yhteistiedot (keskeiset toimipisteet, sisäinen puhelinluettelo intrassa)

## LIITE 4/3(3)

- Henkilöstöjärjestöt
- Lait ja asetukset

## Perehdytyksen arviointi

- Ajankohdasta sopiminen (väliarviointi. loppuarviointi)
- Kenen kanssa käydään

## LIITE 5

## Mentorointi -osaamisen kehittymisen tukena

## 1. Mentorointi ja sen tavoitteet

Mentorointi on ohjausta ja tukea, jota kokeneempi henkilö eli mentori antaa kehittymishaluiselle aktorille eli henkilölle, jolla on vähemmän työkokemusta. Mentoroinnin tavoitteena on edistää ja tukea aktorin ammatillista hallintaa ja kehittymistä.

Mentorointi mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymisen. Hiljaiseksi tiedoksi sanotaan kokemuksen tuomaa tietämystä ja taitoja, jotka auttavat työn suorittamisessa. Hiljainen tieto sisältää runsaasti sisäistettyä, koettua ja arvostettua tietoa, joka on tärkeä saada siirtymään työelämästä poisjääviltä uusille työntekijöille.

Mentorointi tukee vastavuoroista osaamisen kehittymistä. Se on osa uuden työntekijän osaamisen kehittämissuunnitelmaa sekä osa organisaation tavoitteellista kehittämistä. Lähiesimiehen rooli mentoroinnin mahdollistajana on tärkeä.

## 2. Vuorovaikutussuhde mentoroinnissa

Mentorointi on aina tavoitteellinen, kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu avoimuuteen, luottamukseen ja sitoutumiseen. Mentoroinnin edellytys on dialogi, avoin, molempia osapuolia kehittävä, huolehtiva, osallistuva ja auttava keskustelu.

Mentorointi on parhaimmillaan syvälinen prosessi, jossa molempien ihmisten osaaminen kehittyy prosessin myötä, vaikka perimmäinen tavoite on kokeneen henkilön hiljaisen tiedon julkistaminen aktorin ja koko työyhteisön voimavaraksi.

Mentori antaa aikaa ja osaamistaan lisätäkseen aktorin kasvua, tietoja ja taitoa. Hän ohjaa aktoria käyttämään omaa ja organisaation osaamista entistä tehokkaammin. Mentorointi edellyttää aktorilta aktiivisuutta.