



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Noora Franck

Kokemuksia työterveyshoitajien perehdytyksestä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

20.5.2020

Tekijä Otsikko	Noora Franck Kokemuksia työterveyshoitajien perehdytyksestä
Sivumäärä Aika	51 sivua + 2 liitettä 20.5.2020
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	Terveydenhoitaja (YAMK)
Ohjaajat	Lehtori Jukka Kesänen Työterveyden kehittämispäällikkö Leena Uronen
<p>Työterveyshuollon palveluita tuottavassa yksityisessä organisaatiossa on käynnistynyt vuonna 2018 työelämäpalveluiden henkilöstön perehdytyksen kehitysprojekti, johon tämä opinnäytetyö osana liittyy. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työterveyshoitajan kokemuksia osaamista tukevasta perehdytysohjelman aikataulusta ja perehdytysmenetelmistä. Tavoitteena oli tuottaa tietoa kohdeorganisaation työterveyshoitajien perehdyttämisen kehittämiseen.</p> <p>Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin, joissa haastatteluteemat painottuivat hyviin perehdytyskäytänteisiin työterveyshoitajille sekä perehdytysohjelman aikatauluttamiseen ja jakamiseen joko itsenäiseen opiskeluun sopivaksi tai kontaktia vaativaan perehdytykseen. Yksilöhaastatteluihin rekrytoitiin kahdeksan tiedonantajaa eri puolilta Suomea. Viittä työterveyshoitajaa haastateltiin viimeisen kahden vuoden sisällä tapahtuneesta perehdytyksestä. Loput kolme haastateltavaa olivat aktiivisia työterveyshoitajien perehdyttäjiä.</p> <p>Tuloksista kävi ilmi, että perehdytykseen kaivattiin enemmän suunnitelmallisuutta. Perehdytys kuitenkin eteni perehdytysohjelman mukaisesti. Varsinaista perehdytysaikataulua ei luotu, mutta tiiviimpi perehdytysjakso kesti noin viikosta neljään viikkoon, jonka jälkeen siirryttiin tekemään itsenäistä työtä kaivaten yhä perehdytystä. Itsenäiseen työhön siirtymisessä tärkeinä tekijöinä koettiin oma valmius, hyvä vuorovaikutus työyhteisössä ja hyvät perehdytysresurssit. Toimivia perehdytysmenetelmiä oli useita, ja niitä kyettiin hyödyntämään rinnakkain. Noin puolet perehdytysohjelman sisällöstä koettiin vaativan kontaktissa tapahtuvaa perehdytystä ja loput oli mahdollista opiskella osittain itsenäisesti verkko-oppimisympäristössä ja digitaalisista materiaaleista. Perehdytyksen sitominen työhön ja perehtyjäkohtainen räätälöinti tukivat oppimista.</p> <p>Yhdessä laadittu kirjallinen tai suullinen perehdytysuunnitelma tukee onnistunutta perehdytystä. Perehdytysprosessin eteneminen vaatii perehtyjän itsensä johtamisen taitoja, mentorointitukea sekä perehdytyskeskusteluissa tapahtuvaa seurantaa. Perehdytysaikataulu on suotavaa luoda karkeasti pidemmälle aikavälille sekä perehdytysmenetelmien valinta tulisi perustua osaamiskartoitukseen ja perehtyjäkohtaiseen motivaatioon.</p>	
Avainsanat	perehdytys, perehdytysprosessi, perehdytysaikataulu, perehdytysmenetelmät, perehdytysohjelma, työterveyshoitaja, työterveyshuolto

Author Title	Noora Franck Experiences of the Orientation of Occupational Health Nurses
Number of Pages Date	51 pages + 2 appendices 20 May 2020
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Specialisation option	Master of Health Care (Public Health Nursing)
Instructors	Jukka Kesänen, Senior Lecturer Leena Uronen, Development Manager
<p>This Master's Thesis was included in an orientation project that was started in a private occupational health care organization in 2018. The purpose of the Master's Thesis was to describe the occupational health nurse's experiences of the schedule and orientation methods of the orientation program that supports competence. The aim was to provide information for the development of orientation process for occupational health nurses in the target organization.</p> <p>The research material was collected as thematic interviews. The interview themes focused on good orientation practices and the scheduling and distribution of the orientation program, either suitable for an independent study or for orientation requiring contact. Eight informants from different parts of Finland were selected for individual interviews. Five occupational health nurses were interviewed of orientation that took place within the last two years. The other three interviewees were active occupational health nurse instructors.</p> <p>The results showed that more planning was needed for orientation. However, orientation proceeded according to the orientation program. No actual orientation schedule was created, but a more intense orientation period lasted from about one week to four weeks, after which the new employees started to work independently, still needing orientation. Personal readiness, good interaction in the work community and good training resources were perceived as important factors in the transition to independent work. There were several effective orientation methods, and they could be utilized on top of each other. About half of the content of the orientation program required contact orientation, and the rest was possible to study partly independently in an e-learning environment and from digital materials. Linking orientation to work and tailor-specific tailoring supported learning.</p> <p>A jointly written or oral orientation plan supported successful orientation. The progress of the orientation process required the instructor's self-management skills, mentoring support, and a follow-up in orientation discussions. It would be desirable to create an orientation schedule for a roughly longer period of time, and the choice of orientation methods should be based on competence mapping and orientation-specific motivation.</p>	
Keywords	orientation, induction, orientation process, orientation schedule, orientation methods, orientation program, occupational health nurse, occupational health care

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdytys työterveyshoitajan osaamisen tukena	2
2.1	Työterveyshoitajan osaaminen	2
2.2	Perehdytys	4
2.2.1	Perehdytysaikataulu	6
2.2.2	Perehdytysmenetelmät	7
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	9
4	Opinnäytetyön toteutus	9
4.1	Opinnäytetyön toimintaympäristö	9
4.2	Tutkimusmenetelmä	10
4.3	Aineistonkeruu	11
4.4	Aineiston analysointi	12
5	Opinnäytetyön tulokset	15
5.1	Työterveyshoitajan perehdytystä tukeva aikataulu	15
5.2	Työterveyshoitajan perehdytystä tukevat perehdytysmenetelmät	19
6	Pohdinta	23
6.1	Työterveyshoitajan perehdytyskäytäntöihin liittyvien tulosten pohdinta	23
6.1.1	Työterveyshoitajan perehdytysaikataulun pohdinta	24
6.1.2	Työterveyshoitajan perehdytysmenetelmien pohdinta	26
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	27
6.3	Tutkimuksen eettisyys	29
7	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	31
	Lähteet	39
	Liitteet	
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	
	Liite 2. Malli perehdytysohjelman aikataulusta ja perehdytysmenetelmästä	

1 Johdanto

Työterveyshoitajien perehdytyksen merkitys korostuu, koska työterveyshoitajilta vaaditaan yhä monipuolisempaa osaamista, kuten laajaa työterveyden asiantuntemusta, ennaltaehkäisevän ja yleissairaanhoidollisen hoitotyön hallitsemista, oman työn johtamista, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja usean eri tahon kanssa, elinkeino- ja työelämäasian-tuntemusta, kykyä toimia markkinoijana, kouluttajana ja ryhmänohjaajana sekä lainopillista ja tietoteknistä osaamista (Juutilainen 2004: 11-12, 169-172). Työterveyshoitajienkin johtamisen haasteena voidaan pitää henkilöstön riittävyttä tai sen pysyvyyttä sekä osaamisen turvaamista (Haarala ym. 2015: 385).

Yleisesti perehdytyksessä on paljon kehitettävää. Uuden työntekijän palkkaaminen yritykseen on iso investointi, joten sen tulisi olla kannattava. Menestyvissä yrityksissä on tapana hoitaa perehdytys esimerkillisesti. Onnistunut perehdytys on tavoitteellista. Siihen on syytä varata riittävästi aikaa, koska perusteellinen ja huolellinen toiminta on tuottoisaa. Kokeneet perehdyttäjät ovat todenneet, että on helpompaa opettaa kokonaan uusi työ kuin korjata väärin opittua työtä. He myös ovat tuoneet esille huolensa riittämättömästä ajasta perehdytykselle. (Otollinen 2016:114-120.) Toimiva perehdytys edesauttaa työntekijän ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Uudet toimintatavat vaativat aikaa ja toistoja, minkä vuoksi perehdytykseen on suunnattava riittävästi resursseja. Myös laki (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 4) edellyttää työnantajaa järjestämään riittävän perehdytyksen. Organisaatio- ja yksilökohtaiset tekijät määräävät tarkemmin perehdytyksen sisältöä ja sen tavoitteita (Eklund 2018: 25-26.)

Työterveyshoitajien hyvällä perehdytyksellä vaikutetaan työterveyshoitajan osaamiseen, sitoutumiseen ja organisaatioon integroitumiseen (Eklund 2018: 31). Työterveyshoitajalla on merkittävä rooli asiakasyritysten työterveyshuollon koordinoinnissa ja toteuttamisessa, minkä vuoksi toimivaan perehdytysprosessiin on syytä panostaa (Juutilainen 2004: 11-12). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työterveyshoitajan kokemuksia osaamista tukevasta perehdytysohjelman aikataulusta ja perehdytysmenetelmistä. Tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeorganisaation työterveyshoitajien perehdyttämisen kehittämiseen.

2 Perehdytys työterveyshoitajan osaamisen tukena

2.1 Työterveyshoitajan osaaminen

Työterveyshoitaja toteuttaa työterveyshuoltolain (Työterveyshuoltolaki 2001/1383) määrittämänä ensisijaisesti ennaltaehkäisevää terveydenhoitoa, jota on terveyden sekä työ- ja toimintakyvyn ylläpito sekä työpaikkojen terveydellisten riskien ja vaarojen ehkäisy. Ydinajatus ennaltaehkäisevässä terveydenhoidossa on asiakkaan ohjaus ja neuvonta kaikissa terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä koskevissa asioissa. Työterveyshoitajan tulee hallita yleissairaanhoidollisen hoitotyön osaaminen, koska hän toteuttaa sairaanhoitoa työterveyshuoltosopimuksien määräysten mukaan. Omalta osaltaan työterveyshoitajan on pyrittävä tunnistamaan ja hoitamaan työperäiset sairaudet, ammattitaudit ja tapaturmat. Yksilön ja työyhteisön työkykyä ylläpitävä toiminta on kehittynyt, mikä vaatii työterveyshoitajalta suunnitelmallisuutta ja työterveysyhteistyötä. Työterveyshoitajalta edellytetään laajaa elinkeino- ja työelämäntuntemusta sekä sen muutosten ja kehityksen seuraamista. Työ on paljolti itsenäistä yksintyöskentelyä, mutta siinä vaaditaan myös ryhmätyö- ja esiintymistaitoja sekä työterveysyksikön ja organisaation sisällä että myös sen ulkopuolella. Lisäksi työterveyshoitajalta odotetaan markkinoinnin, kouluttajan ja ryhmänohjaajan taitoja. Työterveyshoitajan työtä ohjaavat useat eri lait, säännöt ja ohjeet, ja tiedonhallinnan tulee vastata ajanmukaisia laatuvaatimuksia. (Juutilainen 2004: 11-12.)

Työterveyshuollon käyttämä tietotekniikka ja tiedonhallinta kehittyvät jatkuvasti. Tietotekninen osaaminen eri toiminnoissa on osa laadunhallintaa ja työterveyshoitajilta edellytetään valmiutta hyödyntää tietotekniikkaa, sillä työterveyshoitajan työhön kuuluu liikkuvuus ja eri tiedonhallintajärjestelmien käyttö. Työssään työterveyshoitaja myös käsittelee tietoa, joka pyritään tallentamaan ja välittämään mahdollisimman nopeasti tai on salassa pidettävää. (Juutilainen 2004: 169-172.) Työterveyshoitajien osaamishaasteet liittyvätkin jatkuvasti uudistuviin sähköisiin työkaluihin. Tämän lisäksi työterveyshoitajien toimijuutta rajoittavat osaamisen riittämättömyys, ulkoinen kontrolli kalentereiden yhdistämisestä, työmäärän kasvu, arvostuksen puute sekä vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian väheneminen. Osaamisen vahvuus mielletään yksilötason vuorovaikutukseen painottuvina onnistumisina. (Riikilä 2015: 56-58.)

Tutkimuksessa lähiesimiehet arvioivat, että työterveyshoitajien osaamisen arvioinnin tulisi olla jatkuvaa toimintaa, jossa työntekijä tekee itsearviointia siitä, miten hyvin on sisäistänyt uudet asiat. Osaamisen arviointi ei kuitenkaan voi pelkästään perustua työntekijän henkilökohtaiseen arvioon osaamisestaan, vaan olennaista on työntekijöiden riittävä kohtaaminen ja heidän kanssaan keskustelu. Osaamisen arvioinnissa vastaavat työterveyshoitajat mieltävät tärkeänä asiakasyrityksistä ja lääkäriaseman osastoilta saatavan palautteen. Haasteita arvioinnille luo työn itsenäisyys. Osaamisen arviointiin voitaisiin hyödyntää eri työtehtävien osalta aika ajoin toteutuvaa toisten työskentelytapoihin tutustumista ja työtapojen arviointia pienryhmätyöskentelyn keinoin. (Varonen 2013: 28-30, 37.)

Nykyään ajatellaan, että jokainen vastaa oman työnsä kehittämisestä. Siksi on tärkeä havaita ja oppia ne elementit, jotka edistävät työntekijän itsensä johtamista. Työelämäkulttuurissa itsensä johtamismahdollisuus voidaan nähdä positiivisena muutoksena. (Miettinen 2000: 11.) Itsensä johtamisen määritelmä voidaan todentaa, että itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa tullaan syvästi tietoiseksi kehosta, mielestä, arvoista ja tunteista, minkä jälkeen henkilö pystyy paremmin ohjaamaan ajatuksia, tunteita ja tekoja (Sydänmaanlakka 2014: 143). Työterveyshoitajan itsenäinen ja vastuullinen työ vaatii organisaation johtamisen lisäksi työterveyshoitajalta itseltään oman työn johtamista ja työnhallintaa. Työn kriittinen tarkkailu, työn vaikuttavuuden arviointi ja joustavuus reagoida muutokseen on tarpeen. Sovittu työ tulee tehdä mahdollisimman hyvin ja huolellisesti, minkä ohessa työterveyshoitajan on siedettävä epämiellyttäviä tuntemuksia, kuten epävarmuutta, kritiikkiä, keskeneräisyyttä ja osaamattomuutta, sekä kyettävä tekemään päätöksiä, priorisoimaan, kehittämään ja huomioimaan yritysasiakkaiden ja organisaation asettamat vaatimukset. Nopeat ja toistuvat muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta ja työnhallitsemattomuuden tunnetta. Siksi oman työn tavoitteet tulee pitää realistisina ja on hyväksyttävä inhimillisen toiminnan seurauksena tapahtuneet virheet ja erehdykset. (Juutilainen 2004: 205-206.)

Vaikka työntekijöiden itsejohtajuuden taidot korostuvat nykyään, tarvitaan johtajaa, jonka tehtävänä on päättää työryhmän kanssa toiminnan visio ja strategia sekä yhteiset linjaukset. Viime kädessä johtaja vastaa perustehtävän ja toimintalinjojen onnistuneesta toteutuksesta. Johtaja myös edistää osallistumista ja huolehtii henkilöstösuunnittelusta työninnostuksen ylläpitämiseen. Monissa työtyytyväisyystutkimuksissa on todettu, että työntekijöillä on työtyytyvyyden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää saada olla mukana omaa työtään ja työyhteisöään koskevissa ratkaisuissa. Johtajalta vaaditaan kykyä

kuunnella ja kuulla työntekijöitä. (Miettinen 2000: 121, 125.) Myös johtajalta itseltään vaaditaan itsensä johtamisen taitoja, jotta hän osaa johtaa muita (Sydänmaanlakka 2014: 150). Esimiehen rooli on tärkeä osa sitä, miten työterveyshoitajat kokevat arvotuksensa ja vaikutusmahdollisuutensa. Esimiehen uudeksi tehtäväksi nousee ammatillisen identiteetin tukeminen jatkuvassa työidentiteetin uudelleen rakentamisessa suhteessa uusiin osaamisvaatimuksiin ja työn muutoksiin. (Riikilä 2015: 59-69.)

Työterveyshoitajienkin johtamisen haasteena voidaan pitää henkilöstön riittävyyttä tai sen pysyvyyttä sekä osaamisen turvaamista. Terveysalalla pysyvyyteen vaikuttavat johtaminen, työolosuhteet, palkkauksen kehitys ja työnantajan henkilöstöpolitiikka. Työelämän terveydenhuollon kehittämishaasteita ovat työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen, ikääntyvän henkilöstön jatkaminen työssä lakisääteiseen eläkeikään saakka sekä mahdollisuudet pitkäjänteiseen täydennyskoulutukseen ja uralla etenemiseen. (Haarala ym. 2015: 385-386.) Sitoutuneen henkilöstön ja laadukkaan potilashoidon taustalla on hyvä ammattipätevyys ja työhyvinvointia tukeva työympäristö. Henkilöstöjohtamisessa esimiesten tuki potentiaaliselle riskiryhmälle, joka arvioi ammattipätevyytensä matalammaksi ja työympäristön vähemmän myönteiseksi, on ensiarvoisen tärkeää. (Meretoja ym. 2015: 3-4.)

2.2 Perehdytys

Perehdytys tarkoittaa toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, työyhteisön ja työhönsä liittyvät odotukset (Ahokas & Mäkeläinen 2013: 2). Työntekijän tulee omaksua uusia taitoja sekä soveltaa tietoa ja yhteisiä toimintatapoja. Uudet toimintatavat vaativat aikaa ja toistoja, minkä vuoksi perehdytykseen on suunnattava riittävästi resursseja. (Eklund 2018: 25.) Myös laki (Työturvallisuuslaki 2002/738 § 4) edellyttää työnantajaa järjestämään riittävän perehdytyksen. Organisaatio- ja yksilökohtaiset tekijät määräävät tarkemmin perehdytyksen sisältöä ja sen tavoitteita (Eklund 2018: 26)

Oppimista tapahtuu uran kaikissa vaiheissa, mutta eri muodossa. Uutta työtä opeteltaessa oppiminen painottuu perusasioiden ja käytännön hallintaan, ja uuden työntekijän perehdytysvaiheen neuvonnan ja opastuksen tarve korostuu. Suotuisassa ja avoimessa ilmapiirissä tapahtuvaa keskustelua pidetään hedelmällisempänä ja opettavaisempänä kuin luennonomaista opetustilannetta. (Pihamaa 2014: 64.) Onnistuneen perehdytyksen

takana nähdään siis hyvä vuorovaikutus ja työyhteisön kannustavuus. Uusi työntekijä sitoutuu todennäköisemmin yritykseen laadukkaan perehdytyksen keinoin sekä tuntemalla itsensä tärkeäksi osaksi yritystä, jonka toiminnalla on suunta ja merkitys. (Aaltonen 2018: 43; Ketola 2010: 161.) Myös esimiesroolilla on vaikutus onnistuneeseen perehdytykseen. Esimiehen tulee tunnistaa organisaatiossa olevia hyviä ja huonoja käytäntöjä, huomata osaamistarpeet ja tukea toiminnan kehittämistä. Hän näyttää esimerkkiä ja kannustaa henkilöstöä kehittämiseen ja innovointiin. (Juntunen 2014: 67-68.)

Suunnitelmallinen perehdytys kannattaa monista eri syistä. Hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, sillä heidän korvaaminen voi olla haastavaa ja pitkä prosessi. Suunnitelmallisen perehdytyksen hyötynä on laatu ja tasavertaisuus sekä perehdytysprosessin kehittämismahdollisuudet. Hyvällä perehdytyksellä on myös taloudellinen etu, kun se vaikuttaa työntekijän työssä suoriutumiseen, viihtyvyyteen ja työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018: 31.) Menestyvän ja tavoitteet saavuttavan organisaation taustalla on osaava henkilöstö, minkä vuoksi työntekijöiden perehdytyksen huolellisuus ja suunnitelmallisuus vain korostuvat (Miettinen 2000: 140).

Perehdytysprosessin suunnittelussa määritellään tarpeet ja tavoitteet, jonka jälkeen käytännön toteutusta pohditaan yhteistyössä perehdytykseen osallistuvien henkilöiden kanssa. Perehdyttäjien vastuunjaon on oltava selkeä ja yksiselitteinen sekä perehdytysohjelman sisältö ja aikataulu tiedossa. Perehtymistä seurataan perehtymiskeskusteluin ja esimiestuen avuin, jotta työntekijän tavoitteet ja toiveet saadaan kuuluviin, jolloin perehdytysprosessia voidaan ohjata yksilöllisten tarpeiden mukaan. Apuna voidaan käyttää erilaisia tarkistuslistoja, jotka auttavat sekä perehdyttäjää että perehdytettävää seuraamaan ja hahmottamaan perehdytyksen kokonaisuutta. (Aaltonen 2018: 43, 50.) Suosiota saaneella työhönopastajakoulutuksella tuetaan perehdyttäjän valmiutta perehdyttää uusi työntekijä erillisen perehdytys suunnitelman avulla työtehtävään (Lillberg 2014: 68).

Perehdytys suunnitelmassa tulee esittää ainakin ne asiat, jotka perehdytyksessä on käytävä läpi. Perehdytys suunnitelman rungossa on hyvä käydä ilmi organisaation tarpeiden mukaiset osa-alueet perehdytyksessä, toteutustavat, vastuuhenkilöt, aikataulut ja seuranta. Aikataulun laatiminen perehdytykselle auttaa eri tehtävien etenemisen seurantaa. Aikatauluun voi lisätä myös tehtäväkohtaisen vastuuhenkilön. Perehdytettävä voi valmistautua ensimmäisen viikon tapahtumiin jo etukäteen, jos hänelle laaditaan ensimmäisen viikon lukujärjestys, jossa lukee esimerkiksi koulutukset, kokoukset, yhteiset tapahtumat ja muut perehdytyskäytännöt. Perehdytyksen kehittämisessä voidaan kokeilla uusia ja

erikoisiakin ideoita, joiden toimivuuden kokeilulla saadaan tietää, mikä toimii ja mikä taas ei. Kun perehdytettävä otetaan osaksi perehdytys suunnitelman laatimista, hän ottaa vastuuta omasta perehdytysprosessistaan ja pääsee miettimään omaa tuentarvettaan. (Eklund 2018: 173-179.) Räättälöity perehdyttämishjelma vähentää osaamiseen liittyviä vääriä olettamuksia ja kiirettä sekä säästää aikaa. Yksilöllisen perehdyttämissuunnitelman avulla voidaan pohtia yksilölle sopivimpia oppimismenetelmiä, kuten keskustelua, itseopiskelua tai perehdyttäjän kanssa yhdessä työskentelyä. (Geier 2011: 76-77.)

Muuttuvassa työmaailmassa työntekijöiden ammatillinen uusiutuminen on välttämättöntä. Henkilöstösuunnittelussa kannattaakin huomioida ihmisen halu, kyky ja motivaatio ammatilliseen kasvuun sekä tukea itsensä kehittämismahdollisuuksia. (Miettinen 2000: 136.) Työelämässä tapahtuva nopea muutos näkyy esimerkiksi etätöiden lisääntymisenä, rutiinitöiden vähenemisenä ja työajan tarkasta seurannasta lopputuloksen seurantaan siirtymisenä. Työntekijän vastuu omasta suoriutumisesta kasvaa, mikä vaatii itsensä johtamisen taitoja. Tämä on syytä huomioida perehdytyksessä, jossa kyse on pääosin oppimisesta ja kehitymisestä. Muutostilanteessa henkilön muutoskykyisyyttä tuetaan huolehtimalla hänen hyvinvoinnistaan, tarjoamalla hänelle turvallinen perusta oppimiselle ja antamalla riittävän selkeä kuva tulevaisuudesta. (Eklund 2018: 40-42.)

2.2.1 Perehdytysaikataulu

Perehdytyksen ajoituksessa määritetään, milloin mikäkin asia käydään läpi ja kauan tietty vaihe kestää. On hahmotettava paras mahdollinen järjestys oppimisen kannalta. Aikatauluja ei kannata määrittää liian tiukasti, koska todennäköisyys on pieni pysyä kiinni tällaisessa aikataulussa. Realistinen perehdytysaikataulu on melko karkeasti suunniteltu. Tärkeintä on perehdytysjakson kestosta ja sisällön perusrungosta sopiminen. Perehdytettävälle on hyvä määrittää odotuksia, mitä häneltä odotetaan missäkin ajanjaksoissa. Näin perehdytysprosessia voidaan arvioida ja räätälöidä tarvittaessa vastaamaan yksilöllisiä tarpeita. Perehdytyksen keston sijaan on hyvä painottaa ennemminkin sitä, mitä tapahtuu perehdytysjakson päätyttyä. Oppiminen ja kehittyminen jatkuvat perehdytysprosessin jälkeenkin. (Eklund 2018: 78, 88-91.)

Uusien työntekijöiden tiedontarve on suurta ja se muuttuu ajan kanssa. Kaikkeen ei voida vastata ensimmäisten päivien aikana. Toimiva perehdytys voi kestää viikkoja tai kuukausia, jonka aikana uusi työntekijä syventää oppiaan asteittain. (Sarpong 2012: 66-67.) Perehdyttämistilaisuudet koetaan hyödyllisimmiksi noin kahden tai kolmen kuukauden kuluttua työsuhteen aloittamisesta, kun uusi työntekijä on jo ehtinyt osittain perehtyä uuteen ympäristöönsä. Suuri epäonnistumisen riski tapahtuu, kun uudelle työntekijälle annetaan liian paljon uutta muistettavaa liian nopealla aikataululla, koska luonnollinen kyky sisäistää uusia asioita on rajallinen, ja se on sidoksissa yksilön taustoihin esimerkiksi hänen aikaisempiin kokemuksiinsa ja osaamiseensa. Hyväksi ja onnistuneeksi perehdytysprosessiksi mielletään perehdytyksen jaksottaminen pidemmälle aikavälille. Käytännössä kuitenkin kiire ja kilpailutilanteista johtuvat paineet eivät anna tälle mahdollisuutta ja uuden työntekijän odotetaan panostavan tiedon hankkimiseen myös yhä itsenäisemmin. (Ketola 2010: 164.)

Perehdytysjakson kestolle ei ole pystytty linjaamaan yhtä sopivaa aikaa. Sitä ei kannata pitkittää liikaa, koska uusi työntekijä saattaa tuntea itsensä ”uudeksi tulokkaaksi”, jolla on rajattu mahdollisuus tutkia ja kehittyä. (Nyakale 2016: 64.) Silti perehdytykseen on osattava varata riittävän pitkä aika. Hätiköity perehdytys saattaa vaikuttaa negatiivisesti organisaation toimintaan. Uutta työntekijää valmistetaan organisaation edustajaksi perehdytyksen avuin. (Dolan 2011: 63-64) Toimivaksi perehdytysjakson kestoksi voidaan nähdä puolisen vuotta, sillä uuden työntekijän siirtymävaiheen sokki tapahtuu neljän kuukauden aikana. (Morton 2014: 30.)

2.2.2 Perehdytysmenetelmät

Erilaisia perehdytysmenetelmiä voivat olla esimerkiksi oppimispäiväkirja, digitaaliset materiaalit, verkko-opiskelu, koulutukset ja yhteiset tilaisuudet, mentorointi ja osaamiskartoitus. Virtuaaliset opetusympäristöt yleistyvät ja tarjoavat perehdytykseen tehokkuutta ja joustavuutta, mutta niillä ei voida korvata aitoa vuorovaikutusta ja kohtaamista henkilöiden väliltä. (Eklund 2018: 78-79.) Virtuaalisten opetusympäristöjen haittatekijöinä voidaan pitää tietoteknisiä kankeuksia ja vuorovaikutuksellisuuden kärsimistä. Sen sijaan fyysinen työympäristö koetaan antoisaksi ja monipuoliseksi oppimisympäristöksi. Itse työn tekeminen arvostetaan tärkeäksi muodoksi oppia, mutta sen suurimpana haittana

on aika ja kiire. Virtuaalisten ympäristöjen kehitys opetusta tukevaksi muodoksi nähdään mahdollisena (Pihamaa 2014: 44-46.), mutta virtuaalisten opetusympäristöjen rooli korostuu lähinnä yhdenlaisena oppimisen resurssina (Tenno 2011: 195).

Virtuaalisesta opetusympäristöstä voi saada apua perehdytykseen, kun se on rakennettu opetusta tukevaksi (Smith 2012: 78). Verkko-oppimisessa on tärkeää selvittää, mitkä menetelmät helpottavat oppimista ja luovat tehokkaan oppimisympäristön. Virtuaalisen opetusympäristön suurimpana hyötynä nähdään se, että tallenteisiin voidaan palata yhä uudelleen, mitä ei lähiopetuksessa juurikaan tapahdu. Verkkomuotoisen opetuksen hyötynä koetaan myös mahdollisuus toimia haluamallaan tavalla opetuksen aikana ja sen tarjoama työrauha. Suosio verkko-opetukseen perustuu enemmän ajan ja resurssien säästöön kuin oppimiseen vaikuttaneisiin tekijöihin. (Meriläinen & Peurla 2016: 49-53.) Verkko-opetuksessa aika- ja paikkavalinta ovat yksilöllisiä, vaikka verkkokursseilla olisikin ”perinteisen kurssin” aikataulut ja rakenne (Mäkelä 2010: 296). Toimivaa virtuaalista opetusympäristöä on helppo käyttää ja sen tieto on ajantasaista. Virtuaalisen opetusympäristön haasteet, kuten tiedon paljous ja sen hakemisen hankaluus, aiheuttavat turhautuneisuutta käyttäjissä. Verkkotyöskentelyn mielekkyys ja helppous on yhteydessä käyttäjän kokemukseen verkkotyöskentelystä ja siihen, kuinka käyttäjä osaa hyödyntää soveltuvia strategioita. (Tenno 2011: 180-181, 190-191.)

Yleisesti voidaan todeta, ettei huonoja perehdytysmenetelmiä ole, jos niihin panostetaan ja niitä seurataan (Ndayisaba 2017: 58). Käsikirjat eivät kuitenkaan näytä hyödyntävän uutta työntekijää hänen päivittäisissä kysymyksissään. Vaikka käsikirjat ovat hyödyllisiä, käsikirjan tiedot tulisi myös esitellä uudelle työntekijälle lisätavoilla. (Smith 2012: 78.) Perehdyttäjä onnistuu työssään paremmin, jos hän tuntee hieman perehdytettävää etukäteen ja pystyy näin ollen valmistautumaan perehdytykseen (Eklund 2018: 90). Menestyksekkään perehdytyksen takana on perehtyjän kohtaaminen ja hänen kanssaan keskustelu. Perehdytys vaatii arviointia (feedback): itsearviointia sekä arviointia perehdytyksestä, mikä toimii ja mikä ei, mitä tulee korjata. (Nyakale 2016: 65.) Ongelmalliset osamisaalueet on tunnistettava ja niihin on keskityttävä enemmän. Perehdytysjakson aikana suositellaan vähintään viikoittaisia tapaamisia. (Morton 2014: 29-30.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata työterveyshoitajan kokemuksia osaamista tukevista perehdytysohjelman aikataulusta ja perehdytysmenetelmistä. Tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeorganisaation työterveyshoitajien perehdyttämisen kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen perehdytysaikataulu tukee työterveyshoitajan perehdytystä?
2. Millaiset perehdytysmenetelmät tukevat työterveyshoitajan perehdytystä?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Kohdeorganisaatio on yksityinen lääkäriasema, joka tuottaa valtakunnallisesti työterveyshuollon palveluita erilaisille työpaikoille laajan ammattihenkilöstön avuin. Hyvä työterveysyhteistyö on tärkeää laadukkaan työterveyshuollon toteutumiseksi, millä tarkoitetaan työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä. (Kohdeorganisaation vuosikertomus 2018.)

Työterveyshoitajan tehtävänä on vastata asiakasyritysten työterveyshuollon tarkoituksenmukaisesta ja taloudellisesta kokonaissuunnittelusta, koordinoinnista, toteutumisen ja vaikuttavuuden seurannasta sekä laadun kehittämisestä (Työterveyslaitos n.d.). Hän on työterveyshuollossa toimiva terveydenhuollon ammattihenkilö, jolta vaaditaan terveydenhoitajan pätevyys sekä vähintään viidentoista opintopisteen laajuinen työterveyshuollon koulutus (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.). Työterveyshoitajalla on tärkeä rooli työterveysyhteistyön onnistumisen kannalta, joten hänen osaamistaan tarvitaan ja siihen on syytä panostaa jo työterveyshoitajan uran alusta lähtien. Kohdeorganisaatiossa on

käynnistynyt vuonna 2018 työelämäpalveluiden henkilöstön perehdytyksen kehitysprojekti, johon tämä opinnäytetyö osana liittyy.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin valitsemaan kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkitavan ilmiön mukaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2018: 98). Kokemuksen empiirisessä tutkimuksessa korostuu tiedonantajien omakohtainen, ajantasainen ja elävä kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Elävä kokemus voi olla laadultaan tietoa, tunnetta, uskoa ja intuitiota sekä niiden yhdistelmiä. (Perttula & Latomaa 2006: 136-137.)

Kvalitatiivisista metodeista valikoitui teemahaastattelu, jolla kohdejoukon ”ääni” ja näkökulmat pääsevät paremmin esille. Haastattelun keinoin vastauksia voi myös syventää ja selventää. (Hirsjärvi ym. 2009: 205-207.) Joustava teemahaastattelu tarjoaa myös hyvät mahdollisuudet motivoida henkilöitä ja sen avulla pystytään saamaan kuvaavia esimerkkejä. Etuna on myös se, ettei se sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, miten syvälle aiheen käsittelyssä mennään. Keskiössä ovat ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset. (Hirsjärvi 2008: 36.)

Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Siinä ei ole tarkkaa kysymysten muotoa ja järjestystä, mutta se ei ole täysin vapaa, kuten syvähaastattelu. Teema-alueet pohjautuvat suunnitteluvaiheen aikaisista tutkimusongelmista ja ilmiöiden pääluokista. (Hirsjärvi 2008: 48, 67.) Opinnäytetyön haastatteluteemoja ovat työterveyshoitajien perehdytyksen aikataulu ja perehdytysmenetelmät, joiden tutkiminen on kohdeorganisaation intressinä. Haastattelurungon (liite 1) tehtävänä oli varmistaa riittävän kattava haastatteluteemoihin vastaaminen.

4.3 Aineistonkeruu

Perehdytyksen tutkimiseen soveltuvat sellaiset henkilöt, joilla on kokemuksellista tietoa tämänhetkisistä perehdytyskäytännöistä. Tässä opinnäytetyössä tiedonantajiksi hyväksyttiin viimeisen kahden vuoden aikana perehdytykseen osallistuneita perehtyjä ja perehdyttäjiä. Perehtyjät saivat olla aloittelevia tai kokeneita työterveyshoitajia. Kohdeorganisaation yhteyshenkilö välitti haastattelutiedotteen soveltuville tiedonantajille, minkä jälkeen vapaaehtoiset henkilöt ottivat yhteyttä opinnäytetyön tekijään.

Yksilöhaastatteluihin rekrytoitiin kahdeksan opinnäytetyöhön soveltuvaa tiedonantajaa eri puolilta Suomea. Heistä viisi haastateltiin perehtyjän roolissa ja kolme perehdyttäjän roolissa. Perehtyjistä kolmella ei ollut aiempaa kokemusta työterveyshuollosta (aloitteleva työterveyshoitaja). Kahdella perehtyjällä oli muutama vuosi aiempaa työterveyshuollon kokemusta eri työterveyshuollon organisaatioista (siirtynyt työterveyshoitaja). Heistä toinen oli itse vaihtanut työnantajaa ja toinen siirtynyt kohdeorganisaatioon yrityskaupan myötä. Kaikille perehtyjille oli ehtinyt kertyä aiempaa terveydenhuoltoalan työkokemusta muualta kuin työterveyshuollosta. Perehdyttäjiä kaksi oli työterveyshoitajaa ja yksi työterveyshoitajien esimies, joka oli aiemmin työskennellyt työterveyshoitajana. Heistä kaikilla oli useamman vuoden kokemus työterveyshoitajien perehdyttämisestä.

Haastatteluista viisi toteutettiin puhelimitse ja kolme kasvotusten. Tiedonantajat haastateltiin työajalla ja haastatteluympäristönä toimi oma työhuone. Haastatteluista laadittiin muistiinpanot ja ne nauhoitettiin tiedonantajien luvalla. Haastattelut etenivät teemoittain. Tiedonantajia haastateltiin heidän kokemuksistaan ensin työterveyshoitajan perehdytyksestä tukevasta aikataulusta ja sitten työterveyshoitajan perehdytyksestä tukevista menetelmistä. Lopuksi tiedonantajia pyydettiin jäsentämään olemassa olevaa työterveyshoitajien perehdytysohjelmaa aikataulullisesti ja menetelmällisesti. Tiedonantajat ajoittivat perehtymisosa-alueet ensimmäiseen viikkoon, ensimmäiseen kuukauteen ja kuuden kuukauden sisällä tapahtuvaan perehdytykseen. Menetelmistä vaihtoehtoina oli täysin itsenäinen perehtyminen, osittain itsenäinen perehtyminen ja kontaktia vaativa perehdytys. Kontaktia vaativalla perehdytyksellä tarkoitetaan vieriperehdyttämistä.

Aineistonkeruu pilotoitiin esihaastatteluin. Pilotointi on tärkeä ja välttämätön osa teema-haastattelussa. Sillä testataan haastattelurungon toimivuutta, aihepiirin järjestystä ja hypoteettisten kysymysten muotoilua. Pilotoinnilla selvitetään myös haastattelujen ajallista pituutta. (Hirsjärvi 2008: 72-73.) Opinnäytetyössä esihaastateltiin kahta henkilöä, joiden

haastattelumateriaali sisällytettiin aineistoon, koska haastattelut olivat onnistuneita eikä suunnitelmaan tehty muutoksia haastatteluiden jälkeen.

Tutkimushaastatteluissa kiinnitettiin huomiota hyvään vuorovaikutukseen ja luottamuksellisen suhteen luomiseen haastateltavan ja haastattelijan välillä. Hyvää luottamuksellista suhdetta haastateltavan ja haastattelijan välillä lähdettiin rakentamaan jo opinnäytetyön infokirjeestä ja ensimmäisestä kontaktista lähtien. Haastateltavalle kerrottiin toitudenmukaisesti haastattelun tarkoituksesta ja teemahaastattelun luonteesta. Haastattelussa keskityttiin haastateltavan kokemuksiin tutkimusaiheeseen liittyen. Heti alusta alkaen korostettiin tietojen luottamuksellisuutta ja haastateltavan anonymiteettia. Haastattelijan rooli oli neutraali ja ydintehtävänä oli kysymysten esittäminen sekä vastausten riittävydestä huolehtiminen. (Ruusuvoori & Tiittula 2005: 40-41, 44-45.)

4.4 Aineiston analysointi

Aineistoa kerättiin ja analysoitiin osittain samanaikaisesti. Aineiston käsittely ja analysointi aloitettiin mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanantarkasti, mutta koska analyysissa tauoilla ja muilla äänenvivahteilla ei ollut merkitystä, jätettiin ne tekstistä pois. (Hirsjärvi ym. 2009: 221-223.) Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 23 sivua koon 11 Calibri -fontilla rivivälin ollessa 1,0. Haastateltavien perehdytysohjelman jäsentämistä aikataulullisesti ja menetelmällisesti ei sisällytetty litterointiin, vaan siitä laadittiin erillinen pylvästaulukointi.

Tutkimusaineisto analysoitiin tutkimuskysymyksittäin: työterveyshoitajan perehdytystä tukeva aikataulu ja työterveyshoitajan perehdytystä tukevat menetelmät. Tässä laadullisessa opinnäytetyössä sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti (taulukko 1), jolloin tavoitteena oli löytää tutkimusaineistosta tyyppikertomus ja kuvata tutkittavien merkitysmaailmaa. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi alkoi sillä, että tutkija päätti aineiston keräämisen jälkeen, mistä tyyppillistä kertomusta lähdetään etsimään, jonka jälkeen tutkimusaineisto pelkistettiin. Tutkimusaineisto pilkottiin osiin ja tiivistettiin hävittämättä tärkeää informaatiota. Prosessia ohjasi tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Tutkimusaineisto ryhmiteltiin uudeksi johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi, mikä tapahtui niiden käsitysten mukaan, jotka löytyivät analyysin kohteena olevasta analyysiyksiköstä, joka oli sana, lause tai lauseen osa. Ryhmät nimettiin ryhmän sisältöä parhaiten kuvaavalla

yläkäsitteellä. Tuloksen avulla pyrittiin ymmärtämään tutkittavan kuvaamaa merkityskokonaisuutta. Analyysi jatkui vertailemalla tulosta aiempaan teoria- ja tutkimustietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 102, 110-115.)

Taulukko 1. Esimerkki aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessista

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
<p>"Siinä se (perehtyminen) työn lomassa tuli oikeastaan, minä näenkin omana vahvuutena, että pääsin siihen työhön kiinni."</p> <p>"Jos käy vain koulutuksen kiinnittämättä sitä työhön, se (oppiminen) on paljon vaikeampaa."</p> <p>"Hyvää perehtymisen kannalta on se, että on päässyt kakkoshoitajaksi isoon firmaan."</p> <p>"Kyllähän se (perehtyminen) tapahtuu sen tekemisen kautta."</p>	<p>Perehtymistä tapahtui työn lomassa</p> <p>Työssä oppiminen tuki perehtymistä</p> <p>Kakkoshoitajuus opetti työtä</p>	<p>Työssä oppiminen</p>	
<p>"Sieltä Moodlesta olen opiskellut asioita, joista sain listauksen. - - Se (Moodle) on toiminut hyvin."</p> <p>"Moodlen kautta oli nää verkko-opinnot, ja se oli mun mielestä silleen kätevää"</p> <p>"Selkeät verkko-opinnot on tosi hyviä."</p> <p>"Esimerkiksi, kun ottaa haltuun e-työpaikkaselvitystä, on tosi hyvä, kun tekee sitä koulutusta, niin siinä tulee niitä tehtäviä."</p> <p>"Ne (verkko-oppimisympäristöt) on kyllä toimivia ja sopii tähän työhön hyvänä tukena."</p> <p>"Musta se (Moodle) on ollut oikein hyvä."</p> <p>"Kyllä sieltä (Moodlesta) niitä perusteita saa."</p>	<p>Verkko-oppimisympäristöä hyödynnettiin perehdytyksessä</p> <p>Verkko-oppimisympäristö toimi perehdytymisen tukena</p> <p>Verkko-oppimisympäristö oli toimiva</p>	<p>Verkko-oppimisympäristö</p>	<p>Toimivat itsenäisen perehdytymisen menetelmät</p>
<p>"Muuten sitten, jos omaa opiskelua miettii, niin intrasta, Sharepointista, näitä sisäisiä sivuja."</p> <p>"Sharepoint on isossa roolissa ja ihan toimiva."</p> <p>"Kun oppii sen logiikan sieltä (Sharepointista), niin kyllä sen tiedon sieltä löytää."</p> <p>"Siinä (Sharepointin käytössä) on ehkä se, että pitää tietää oikea hakusana, millä hakea."</p>	<p>Digitaaliset materiaalit toimivat perehdytymisen tukena</p> <p>Digitaalisten materiaalien käytön harjoittelutarve</p>	<p>Digitaaliset materiaalit</p>	

5 Opinnäytetyön tulokset

5.1 Työterveyshoitajan perehdytystä tukeva aikataulu

Sisällönanalyysin tuloksena alaluokista muodostettiin yläluokat, mitkä vastasivat tutkimusongelmaan *työterveyshoitajan perehdytystä tukeva aikataulu* (taulukko 2). Aineistosta muodostettiin kokemukset toimivasta perehdytysaikataulusta, perehdytysaikataulun seurannasta, perehdytyksen kestosta sekä itsenäiseen työhön edistävästä tekijöistä perehtyjä- ja organisaatiokohtaisesti.

Taulukko 2. Kokemuksia työterveyshoitajan perehdytystä tukevasta aikataulusta

Alaluokka	Yläluokka
Perehdytyksen suunnitelmallisuus Perehtyjäkohtainen aikataulutus Yhdessä sovittu aikataulusuunnitelma Karkea aikataulusuunnitelma Lukujärjestys perehdytyksen alussa Korvamerkityt perehtymisajat	Toimiva perehdytysaikataulu
Esimiesvastuu perehdytyksen etenemisen seurannasta	Perehdytysaikataulun seuranta
Perehtyjän siirtymisnopeus itsenäiseen työhön 1-4 viikkoa Perehdytysohjelma läpikäyty 6 kuukauden sisällä Työn ohella perehtyminen jatkuu kauan aikaa	Perehdytyksen kesto
Työkokemus Henkilökohtaiset ominaisuudet oppimisessa ja luonteenpiirteissä Itsensä johtamisen taidot Työssä oppiminen	Itsenäiseen työhön siirtymiseen edistävät perehtyjäkohtaiset tekijät
Perehdyttäjän taito, motivaatio ja ohjausvalmius Työyhteisön tuki Oppimisrauhan salliminen Perehdytyksen sitominen työssä oppimiseen	Itsenäiseen työhön siirtymiseen edistävät organisaatiotasoiset tekijät

Yläluokka *toimiva perehdytysaikataulu* muodostuu kuudesta alaluokasta, joita ovat *perehdytyksen suunnitelmallisuus, perehtyjäkohtainen aikataulutus, yhdessä sovittu aikataulusuunnitelma, karkea aikataulusuunnitelma, lukujärjestys perehdytyksen alussa ja korvamerkityt perehtymisajat*. Tiukka, ennalta määritelty perehdytysaikataulu ei tue työterveyshoitajan perehtymistä, joka tapahtuu suurimmaksi osin työn lomassa. Silti perehdytyksen aikataulutukseen vaaditaan suunnitelmallisuutta ja aikataulu on hyvä luoda karkeasti. Perehtyjän ja perehdyttäjän on yhdessä neuvoteltava perehdytysaikojen varaa- misesta ja yleisesti perehdytysaikataulun toteutumisesta, jotta molemmille jää selkeä kä- sitys prosessin etenemisestä ja tavoitteista. Lukujärjestys ensimmäiselle viikolle tai en- simmäisille kahdelle viikolle toimii hyvänä johdatuksena uralle. Perehdytysaikoja toivot- tiin voivan varata etukäteen (korvamerkityt perehdytysajat) ja tarpeen tullen poistaa tar- peeton aika, mutta kunhan niitä olisi tarjolla riittävästi.

”--Varmasti (perehdytys) voisi olla suunnitelmallisempaa. Nyt eletään aika lailla hetkessä liian paljon. Se ois semmoinen, mihin pitäisi pystyä enemmän resursoi- maan. Aika paljon perehdytystä pitää antaa vain matkan varrella. Ensimmäinen viikko on kyllä yleensä sellainen, ettei tehdä edes työlistaa ja ensimmäisen päivän pyhitän uudelle ihmiselle, jolloin käydään perehdytyksen alkuasioita ja sovitaan jatkoista”, perehdyttäjä₂ kertoo perehdytysaikataulusta.

Haastateltavien perehdytyksen aikataulutuksen toteuttamisessa oli suuria eroja. Kenel- lekään haastateltavalle ei luotu tarkkaa perehdytysaikataulua eikä perehdytysjakson päätymisestä sovittu. Moni haastateltava ei kokenut tästä varsinaista haittaa, koska pe- rehdytysprosessi eteni jouhevasti työssä oppimisen, nimetyn perehdyttäjän tuen, oppi- materiaalien ja esimiestapaamisten yhteisvoimin. Yleisesti koettiin, että perehtymiselle sai luvan varata tarvittavan ajan, mutta perehtyjältä itseltään vaadittiin kyvykkyyttä varata se. Perehtymisajanvarauksessa helpotti nimetyn perehdyttäjän kanssa yhdessä varatut ajat sekä nimetyn perehdyttäjän työlialle korvamerkityt perehdytysajat.

Joissakin yksiköissä oli tapana tehdä ensimmäiselle viikolle tai ensimmäisille kahdelle viikolle lukujärjestys, jossa oli etukäteen sovittu perehdytysisältö perehdyttäjävastui- neen. Toisissa yksiköissä aikataulutus tapahtui nimetyn perehdyttäjän organisoimana. Perehdytysaikataulun puuttumisen koki huonoksi kaksi haastateltavista perehtyjistä. Toi-

sella heistä oli aluksi viikon tiiviimpi perehdytysaika, jonka jälkeen hän vastasi itse perehdytysaikojen varauksesta, minkä koki haasteellisena. Hänen yksikössään oli kolme nimettyä perehdyttäjää, mutta perehdyttäjäksi valikoitui sellainen henkilö, jolla oli aikaa ja hyviä oppimistilanteita. Toinen, joka koki aikataulutuksen epäonnistuneen, oli siirtynyt kohdeorganisaatioon yrityskaupan myötä. Hän kertoi, että toimintaan tuli useita muutoksia, joihin olisi tullut varautua heti ensimmäisestä työpäivästä alkaen tai jo ennen tätä. Hänen kokemuksensa mukaan etukäteen varattuja perehdytysaikoja olisi voinut olla alkuun yhden tai kahden päivän välein.

Yläluokka *perehdytyksen seuranta* muodostuu yhdestä alaluokasta *esimiesvastuu perehdytyksen etenemisen seurannasta*. Vaikka perehdytyksen etenemisen seurannassa esiintyi eroavaisuuksia, kaikissa haastatteluissa ilmeni esimiehen vastuu seurata perehdytyksen etenemistä. Perehtymisajan esimiestäpaamisten määrässä ja aikataulutuksessa esiintyi vaihtelevuutta viikoittaisista tapaamisista muutaman kertaan koeajan aikana.

Yläluokka *perehdytyksen kesto* muodostuu kolmesta alaluokasta, joissa kuvattiin *perehdytjän siirtymisnopeutta itsenäiseen työhön, perehdytysohjelman läpikäyntiaikaa ja perehdytystarpeen jatkuvuuden tarvetta*. Haastateltavat kertoivat sopivan perehdytysajan kestoksi viikosta neljään viikkoon, jonka jälkeen työterveyshoitaja siirtyy tekemään itsenäistä vastaanottotyötä kaivaten yhä perehdytystä. Kaikissa perehdytyksissä käytetty perehdytysohjelma saatiin kuitattu läpikäydyksi kuuden kuukauden sisällä (koeajan kesto). Perehtymistarvetta kuitenkin esiintyi yhä tämän jälkeen. Sitä, kuinka kauan perehdytystä ylipäättään kaivataan, ei pystytty määrittämään tarkasti, koska laaja osaamisalue ja kalenterivuoden sisällä tapahtuvien työtehtävien vaihtelut vaativat syvempää perehtymistä pienemmissä osa-alueissa ja aikasidonnaisesti pitkin vuotta.

Yläluokka *itsenäiseen työhön siirtymiseen edistävät perehtyjäkohtaiset tekijät* neljästä alaluokasta, joita ovat *työkokemus, henkilökohtaiset ominaisuudet oppimisessa ja luonteenpiirteissä, itsensä johtamisen taidot ja työssä oppiminen*. Perehdyttäjät totesivat, että itsenäiseen työhön siirtymisessä on suurta vaihtelua riippuen perehtyjän aiemmasta kokemuksesta, luonteenpiirteistä ja oppimistahdista. Aiempi kokemus työterveyshuollosta ja käytössä olevasta potilastietojärjestelmästä sekä oma-aloitteisuus, rohkeus ja helposti oppivuus tukevat perehtyjän nopeampaa siirtymistä itsenäiseen työhön. Tärkeänä pidettiin sitä, että itsenäiseen työhön siirrytään työterveyshoitajan itsensä kokeman valmiuden myötä.

”Työterveyshoitajia tulee erilaisista lähtökohdista”, perehdyttäjä₁ toteaa. ”Kokemattomien hoitajien perehdyttäminen vaatii enemmän aikaa.”

Yläluokka *itsenäiseen työhön siirtymiseen edistävät organisaatiotason tekijät* muodostuu neljästä alaluokasta, joita ovat *perehdyttäjän taito, motivaatio ja ohjausvalmius, työyhteisön tuki, oppimisrauhan salliminen sekä perehdytyksen sitominen työssä oppimiseen*. Kollegojen ohjausapua sekä ajan sitomista perehtymiselle kaivattiin pitkin kalenterivuotta. Onnistuneen perehdytyskokemuksen taustalla oli tunne oppimisrauhasta ja perehdytyksen sitominen työssä oppimiseen.

Nimetyiltä perehdyttäjiltä edellytetään taitoa, motivaatiota ja ohjausvalmiutta. Haastatte- luista ilmeni, että nimetyillä perehdyttäjillä oli eriävät valmiudet perehdytyksen toteutta- miseen. Heistä molemmat työskentelivät työterveyshoitajina ja perehdyttäminen laajem- min työterveyshuollon asioihin oli lähtenyt liikkeelle potilastietojärjestelmäkouluttajan roolista. Toinen perehdyttäjä perehdytti kahdesta kolmeen päivään viikossa eri ammat- tiryhmiä ja hänen työlistoilleen oli luotu korvamerkityt perehdytysajat. Toinen perehdyt- täjä koki oman ajan- ja työnhallinnan ongelmallisuutta, koska selvää työaikalinjausta pe- rehdyttämiselle ei ollut sovittu esimiehen kanssa ja perehdyttämistä ei huomioitu työ- määrässä, minkä vuoksi hän ei ehtinyt enää perehdyttää uusia työntekijöitä ja täten pe- rehdyttämistä jaettiin eri työterveyshoitajien kesken. Nimettyjen perehdyttäjien tarjoamaa perehdytysaikaa vähensi mahdollisuus ohjata perehtyjä verkko-oppimisympäristöön ja etäkoulutuksiin. Aikaa vievimmiksi ja haastavimmiksi perehdytysosa-alueiksi nimettiin tietoteknisen ja yritys yhteistyön osaamisalueet, kun taas esimerkiksi sairaanhoito miel- lettiin monille ennestään melko tutuksi alueeksi.

5.2 Työterveyshoitajan perehdytystä tukevat perehdytysmenetelmät

Sisällönanalyysin tuloksena alaluokista muodostettiin yläluokat, mitkä vastasivat tutkimusongelmaan *työterveyshoitajan perehdytystä tukevat perehdytysmenetelmät* (taulukko 3). Yläluokka *toimivat kontaktissa tapahtuvat perehdytysmenetelmät* muodostuu alaluokista *mentorointi, työssä oppiminen, koulutukset, osaamiskartoitus, ryhmämuotoiset koulutukset ja työpajaoppiminen*. Toinen yläluokka *toimivat itsenäisen perehtymisen menetelmät* muodostuu alaluokista *työssä oppiminen, verkko-oppimisympäristö ja digitaaliset materiaalit*.

Taulukko 3. Kokemuksia työterveyshoitajan perehdytystä tukevista perehdytysmenetelmistä

Alaluokka	Yläluokka
Mentorointi Työssä oppiminen Koulutukset Osaamiskartoitus Ryhmämuotoiset koulutukset Työpajaoppiminen	Toimivat kontaktissa tapahtuvat perehdytysmenetelmät
Työssä oppiminen Verkko-oppimisympäristö Digitaaliset materiaalit	Toimivat itsenäisen perehtymisen menetelmät

Laajan osaamisalueen perehdyttämiseen hyödynnettiin useita eri perehdytysmenetelmiä, joista suosituimmiksi ja toimivimmiksi perehdytysmenetelmiksi nousivat kontaktissa tapahtuva perehdytys, työssä oppiminen ja verkko-oppimisympäristö. Muita hyviksi koettuja perehdytysmenetelmiä olivat koulutukset, jotka toteutuivat pääosin etäkoulutuksina, ja digitaaliset materiaalit. Monesti yhden perehtymisosa-alueen opiskeluun voitiin käyttää kahta tai useampaa perehdytysmenetelmää. Tärkeää oli, että perehdytyksen toteutuksesta sovittiin yhdessä perehtyjän ja perehdyttäjän kesken. Huonoksi perehdytykseksi haastateltavat mielsivät perehtyjän yksin jättämisen.

"Kyl se on sellainen hands-on työ, et otetaan mukaan siihen tekemään. Se ei toimi, että vain heitetään sinne huoneeseen ja sanotaan *mee kättelee*", perehdyttäjän näkemys onnistuneesta perehdytyksestä.

Kontaktissa tapahtuva perehdytys tapahtui joko nimetyn perehdyttäjän, kollegan tai esimiehen sekä perehtyjän välisenä toimintana. *Mentorointi* mahdollisti vuorovaikutuksellisen ammattitaidon siirtämisen, myös hiljaisen tiedon siirtymisen suhteen. Mentorointi tarjosi myös hyvän tilaisuuden ajatusten vaihtamiselle. Perehtyjät pääsivät seuraamaan mentoreidensa työtä ja työtapaa, joka loi heille ikään kuin pohjan, johon lähteä rakentamaan omaa toimintaa ja kädenjälkeä. Muutamassa haastattelussa nousikin esille, että vaikka työraamit ovat yhtenevät, työhön voi tuoda omaa persoonaansa. Perehtyjillä oli aktiivinen rooli perehdyttäjän kanssa. He saattoivat tehdä dokumentointia, käyttää sähköisiä työkaluja, suorittaa hoitotoimenpiteitä ja osallistua asiakastapaamisiin. Kaikilla perehtyjillä ensimmäinen työpaikkakäynti tapahtui yhdessä perehdyttäjän kanssa. Haastattavien kokemukset perehdyttäjien sopivasta määrästä vaihteli. Eräs koki, että yhden perehdyttäjän työtavan oppiminen oli selkeää, ja sen pohjalta oli helppo lähteä oppimaan omaa työtapaa. Toiset puolestaan pitivät perehtymisestä eri henkilöiden kanssa, koska se mahdollisti erilaisten työtapojen näkemisen, useisiin oppimistilanteisiin pääsyn sekä perehdyttäjien moninaisten osaamisalueiden hyödyntämisen. Mentorointiin toivottiin enemmän resursseja.

Perehdytyksen sitominen työhön (*työssä oppiminen*) koettiin parantavan oppimista. Kun perehtyjä siirtyi tekemään itsenäistä työtä yleensä viikon tai kahden päästä töiden aloittamisesta, nimetyn perehdyttäjän lisäksi kollegojen tuen merkitys kasvoi, minkä vuoksi useassa haastattelussa mainittiinkin, että työyhteisön perehdytysmyönteinen ja avoin ilmapiiri on tärkeää perehdytysprosessin onnistumisessa. Perehtyjän luottamus työyhteisön tukeen ja varatut perehdytysajat rohkaisivat itsenäiseen työhön. Myös se, että perehtyjälle sallittiin työlistojen sitominen perehtymiselle ja tähän kannustaminen, tuki itsenäiseen työhön siirtymisessä. Haastatteluissa kerrottiin, että itsenäiseen työhön siirtymisen alussa työlistoilta saatettiin sitoa esimerkiksi puoli päivää perehtymiselle ja sille, jos asiakasvastaanotto pitkittyi, ja perehdytysaikoja nimetyn perehdyttäjän kanssa oli yhdestä kahteen kertaa viikossa. Muutamissa haastatteluissa kerrottiin, että asiakasyrityksen kakkoshoitajuus tuki kokemattoman työterveyshoitajan työuran aloitusta.

”Se on tosi tärkeää, että se työryhmä on sellainen avoin ja auttava. Sellainen, että saa kysyttäessä tai työpäivän tai parin aikana sen vastauksen. Kollegan tuki on tosi iso juttu. Toki sitä omaa perehtymistäkin vaatii”, perehtyjä₅ kertoo työyhteisön tuen merkityksestä.

Kohdeorganisaation *verkko-oppimisympäristöä* pidettiin yleisesti hyvänä ja toimivana perehdytysmenetelmänä. Verkko-oppimisympäristön kurssit saivat kiitosta mahdollisuudesta suorittaa niitä osissa ja oman ajan salliessa sekä niiden selkeydestä. Erityisesti eTyöpaikkaselvitys -kurssi koettiin rakenteeltaan toimivana. Verkko-oppimisympäristöä kuitenkin pidettiin perehdytyksen apuvälineenä eikä sillä voitu täysin syrjäyttää kontaktissa tapahtuvan perehdytyksen tarvetta. Perehdyttäjät saattoivat ohjata perehtyjää suorittamaan tiettyjä kursseja verkko-oppimisympäristössä, mutta eräs perehdyttäjä toi esille, ettei verkossa opiskelu sovellu kaikille ja se on aikaa vievää, kun taas toinen perehdyttäjä ohjasi verkko-oppimisympäristöön lähinnä oman ajanpuutteensa vuoksi.

”Mun mielestä se vieriopiskelu on hyvä. Vaikka sä käyt verkkokurssin, käytännössä voi herätä kysymyksiä. Niin musta on hyvä, että on varattu aika mentorille. Monesti vois jäädä jotain käytännön juttuja muuten pois”, perehtyjän₁ mielte verkko-opiskelusta.

Koulutuksia pidettiin perehtymisprosessia tukevana perehdytysmenetelmänä. Pääsääntöisesti koulutukset toteutettiin etäyhteyden kautta ja niihin osallistuminen tapahtui itsenäisesti valikoiden ja järjestäen. Etäkoulutusten hyötyihin laskettiin helppo osallistuminen, tiedon ajantasaisuus ja vuorovaikutuksellisuus, joka jää pois verkko-opiskelussa. Koulutuksissa pystyi kommentoimaan ja kysymään. Suurin osa perehtyjistä koki etäkoulutuksiin osallistumisen ongelmattomana, mutta yksi haastateltavista toi esille tekniset yhteysongelmat ja liian tiukalla aikavälillä ilmoitettavat koulutukset. Etäkoulutuksia kaivattiin säännöllistä toistuvuutta pitkin kalenterivuotta.

Yrityskaupan myötä kohdeorganisaatioon siirtynyt työterveyshoitaja kertoi, että siirtymävaiheessa tuli liikaa muutoksia liian lyhyellä aikaikkunalla. Tämä aiheutti haastateltavan sanojen mukaan toiminnan halvaantumista. Toimivaksi perehdytysmenetelmäksi hän

olisi kokenut hyvissä ajoin aloitetut ja ajoitetut *ryhmämuotoiset koulutukset* sekä mahdollisesti *työpajaoppimisen*, joka olisi perehtymisen lisäksi voinut edesauttaa ongelmanratkaisua. Siirtymisvaiheen ongelmia ratkottiin pääosin itsenäisesti sekä yhdessä kollegojen ja IT-tuen kanssa. Tällainen *työssä oppiminen* tuki perehtymistä.

”Työpajaoppiminen vois olla ihan hyvä, että vaikka nyt kaikille koneet ja sitten käytettäis ja harjoiteltais. Sillein vois huomata ongelmatilanteita ja pistää ne kuntoon”, yrityskaupan myötä siirtynyt perehtyjä₃ pohtii perehdytyksen kehittämistä.

Digitaaliset materiaalit miellettiin tärkeisiin perehdytysmenetelmiin, mutta näissä koettiin eniten ongelmallisuutta. Kaikissa haastatteluissa nousi esille tiedon löytämisen hankaluus verkkoalustalta. Tiedonhaku hakusanoja käyttäen ei aina tuottanut toivottua tulosta ja ammattiryhmäkohtaiset materiaalit koettiin olevan ainakin osittain sekaisin. Eräs perehdyttäjä totesikin, että verkkoalustan käyttö vaatii harjaantuneisuutta. Kun materiaali ei ole ollut löydettävissä mutkattomasti ja nopeasti, sitä oli tallennettu omiin tiedostoihin tai tulostettu. Häiritseväksi tekijäksi mainittiin myös vanhat materiaalit, mikä oli johtanut vanhalla tavalla työskentelyyn. Digitaaliset materiaalit koettiin sopivaksi menetelmäksi kerrata oppimista.

Vaikka mentorointi priorisoitiin korkealle perehdytysmenetelmistä, haastateltavat kokivat kannattelevana tekijänä itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden työterveyshoitajan itsenäisessä työssä. Perehtyjän oppimistyylin tunnistaminen ja *osaamiskartoitus* auttavat perehdytyksen suunnittelussa, mutta tiettyjen käytännön työn sujuvuuteen vaikuttavien tekijöiden perehdytys on kaikille yhteistä, mitä varten eräässä yksikössä oli innovoitu tervetulopaketti uusille työntekijöille. Tämä paketti sisälsi perehdytysohjelman, perustietoa potilastietojärjestelmästä, diagnoosikoodilistauksen ja muita tärkeitä työhön liittyviä koodeja, puhelinluettelon, laskutus- ja kirjausohjeet sekä avainnauhan. Haastateltavat myös nostivat jalustalle sähköisten työkalujen perehdytyksen erittäin tärkeänä, sillä kohdeorganisaatiossa on käytössä useita sähköisiä työkaluja.

”Ite on kaivannut selkeämpää runkoa siihen (perehdytysohjelmaan). Musta se lista on vähän epäselkeä. Vois olla organisoidumpaa ja selkeämpää. Jotenkin oon pärjännyt, mut kaikki ei ole niin itsestään ohjautuvia. Onhan tässä paljon haltuun otettavia asioita”, perehtyjän₂ ajatus perehdytysohjelman kehityksen tarpeesta.

6 Pohdinta

6.1 Työterveyshoitajan perehdytyskäytäntöihin liittyvien tulosten pohdinta

Strukturoidun ja räätälöidyn perehdytyksen merkitys nousi vahvasti esille niin haastatte- luissa kuin teoreettisessa viitekehyksessä (Aaltonen 2018: 43; Eklund 2018: 31; Geier 2011: 77; Miettinen 2000: 140; Ndayisaba 2017: 59). Silti monet haastateltavat toivoivat, että perehdytys olisi voinut olla suunnitelmallisempaa. Syytä suunnitelmallisuuden puut- teelle ei todettu, mutta sen vieminen käytäntöön olisi suotavaa, sillä suunnitelmallinen perehdytys parantaa laatua, tasavertaisuutta ja perehdytysprosessin kehittämismahdol- lisuuksia. Sillä on myös taloudellinen etu, koska se vaikuttaa työntekijän työssä suoriu- tumiseen, viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Hyvistä työntekijöistä kannattaa pitää kiinni, koska heidän korvaaminen voi olla haastava ja pitkä prosessi. (Eklund 2018: 31.) Me- nestyvän ja tavoitteet saavuttavan organisaation taustalla on osaava henkilöstö, minkä vuoksi työntekijöiden perehdytyksen huolellisuus ja suunnitelmallisuus vain korostuvat (Miettinen 2000: 140). Perehdytys suunnitelman laatiminen tukisi perehdytyksen suunni- telmallisuutta. Perehdyttäjä on avainroolissa johdattamassa perehtyvää työterveyshoita- jaa työuralle ja kohdeorganisaation toimintatapoihin. Yleisten perehdytysraamien lisäksi hänen tulisi tunnistaa perehtyjän oppimistyyli ja tehdä osaamiskartoitus, jotka yhdessä ohjaavat perehdytyksen suunnittelua.

Kun perehtyjä otetaan osaksi perehdytys suunnitelman laatimista, hän ottaa vastuuta omasta perehdytysprosessistaan ja pääsee miettimään omaa tuentarvettaan. Toimi- vassa perehdytyksessä otetaan huomioon yksilölliset tarpeet ja määritetään vaatimukset perehdytettävälle oma-aloitteisuuden suhteen. (Eklund 2018: 80, 179.) Koska haastatte- luissakin kävi ilmi, että perehdytystarve on yksilöllistä, perehtyjän sitouttaminen aktiivi- seen rooliin perehdytysprosessissa on tärkeää. Myös työterveyshoitajan itsenäinen ja vastuullinen työ vaatii työterveyshoitajalta itseltään oman työn johtamista ja työnhallintaa (Juutilainen 2004: 205). Silti itseohjautuva työterveyshoitaja tarvitsee johdon tukea. Joh- don tehtävänä on päättää työryhmän kanssa toiminnan visio ja strategia sekä yhteiset linjaukset (Miettinen 2000: 121) ja esimiehen rooli on tärkeä osa sitä, miten työterveys- hoitajat kokevat arvostuksensa ja vaikutusmahdollisuutensa (Riikilä 2015: 59). Henkilös- töjohtamisessa esimiesten tuki potentiaaliselle riskiryhmälle, joka arvioi ammattipätevyy- tensä matalammaksi ja työympäristön vähemmän myönteiseksi, on ensiarvoisen tärkeää

(Meretoja ym. 2015: 4). Tähän riskiryhmään voidaan laskea perehtyvä työterveyshoitaja.

Perehtyjän, perehdyttäjän, johdon ja esimiesten panostuksen lisäksi perehdytyskokemukseen mielletään tärkeänä työyhteisö ja organisatoriset tekijät. Hyvä vuorovaikutus ja työyhteisön kannustavuus tukevat onnistunutta perehdytystä. Perehtyjä sitoutuu todennäköisemmin organisaatioon laadukkaana perehdytyksen keinoin sekä tuntemalla itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiosta, jonka toiminnalla on suunta ja merkitys. (Aaltonen 2018: 43; Ketola 2010: 161; Smith 2012: 77.) Organisaatiotasoiset selvät ja perehdytysmyönteiset toimintalinjaukset perehdytyksen suhteen edesauttavat positiivisen perehdytyskokemuksen syntymistä. Organisaation on hyvä tunnistaa työterveyshoitajan toimijuutta rajoittavat tekijät, kuten osaamisen riittämättömyys, ulkoinen kontrolli kalentereiden yhdistämisestä, työmäärän kasvu, arvostuksen puute sekä vaikutusmahdollisuuksien ja autonomian väheneminen (Riikilä 2015: 58). Vaikuttamalla siihen, ettei näitä toimijuuden rajoitteita ilmentyisi, työterveyshoitajien perehdytyksen onnistumismahdollisuudet kasvaisivat niin perehtyjän, perehdyttäjän kuin koko työyhteisön keskuudessa. Haastatteluista nousikin esille kaksi erilaista perehdyttäjäkokemusta, joista toinen oli onnistunut ja toinen joutui jättämään perehdyttäjäroolinsa oman ajan- ja työnhallinnan ongelmien vuoksi, vaikka motivaatiota perehdyttämistyöhön löytyi. Onnistuneen perehdyttäjäkokemuksen taustalla oli esimiehen kanssa sovitut selkeät linjaukset ja autonomia oman työn johtamiseen. Perehdyttäjiltä suosiota saaneesta työhönopastajakoulutuksesta, jolla tuetaan perehdyttäjän valmiutta perehdyttää uusi työntekijä erillisen perehdytys suunnitelman avulla työhön (Lilleberg 2014: 68), voisi saada tukea perehdytystyön laatuun, yhdenmukaisuuteen ja kehittämiseen.

6.1.1 Työterveyshoitajan perehdytysaikataulun pohdinta

Tulokset perehdytyksen sopivasta kestosta vaihtelivat, mutta kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että itsenäiseen työhön siirtymisen tulisi tapahtua työterveyshoitajan kokeman valmiuden myötä. Työssä oppiminen oli yksi tärkeimmistä perehtymismenetelmistä, mutta etenkin kokematon työterveyshoitaja vaatii tiiviimpää kontaktissa tapahtuvaa perehdytystä alkuun ennen, kun alkaa tehdä itsenäisesti vastaanottotyötä, ja tällaisen perehdytyksen kestoksi haastateltavat kokivat hyväksi yhdestä viikosta neljään viikkoon. Perehdytykseen tuli kuitenkin varata aikoja pitkin kalenterivuotta vaihtuvien osaamistarpeiden mukaisesti ja aluksi tiheämmin. Teoriatiedossa perehdytysprosessin kestosta todettiin,

että siitä on useita kokemuksia, mutta yleisesti perehdytysjakson katsotaan kestävän viikoista kuukausiin (Eklund 2018: 88; Ketola 2010: 164; Sarpong 2012: 66-67).

Kenellekään haastateltavalle ei luotu tarkkaa perehdytysaikataulua eikä perehdytysjakson päättymisestä sovittu. Tämä olisi kuitenkin tietyltä osin suotavaa, koska määriteltäessä perehdytysjakson kesto ja sisällön perusrunko, voidaan asettaa odotuksia, mitä perehtyjältä odotetaan missäkin ajanjaksossa, mikä mahdollistaa perehdytysprosessin arvioimisen ja räätälöimisen vastaamaan yksilöllisiä tarpeita (Eklund 2018: 91; Nyakale 2016: 65). Aikataululla voidaan ennaltaehkäistä myös työssä oppimisen suurinta haittaa, joka on ajan puute ja kiire (Pihamaa 2014: 49), jotka nousivat esille myös haastatteluissa. Perehdytysaikataulu kannattaa suunnitella melko karkeasti ja pidemmälle aikavälille, jolla tuetaan luontaista oppimiskykyä ja todennäköisyyttä pysyä aikataulussa kiinni. Aikataulusuunnittelussa on myös hahmotettava paras mahdollinen järjestys oppimisen kannalta ja perehdytyksen keston sijaan on hyvä painottaa enemmänkin sitä, mitä tapahtuu perehdytysjakson päätyttyä, sillä oppiminen ja kehittyminen jatkuvat perehdytysprosessin jälkeenkin. (Eklund 2018: 78, 88, 91; Ketola 164.) Haastatteluista tuli esille, että perehdytysohjelma oli pääsääntöisesti kuitattu kuuden kuukauden sisällä. Siksi voitaisiinkin yleisesti ajatella työterveyshoitajan perehdytysjakson kestoksi noin puoli vuotta, jonka sisällä perehdytysohjelman sisältö olisi ajoitetusti ja vaihteittain käyty läpi. Myös Mortonin (2014: 30) tutkimus puoltaa toimivaksi perehdytysjakson kestoksi puolisen vuotta. Tässä opinnäytetyössä laadittiin haastattelujen pohjalta aikataulumalli työterveyshoitajan perehdytykseen (liite 2), missä huomioitiin perehdytysosa-alueiden kii-reellisyyttä ja vaativuutta. Ensimmäiselle viikolle tai kahdelle ensimmäiselle viikolle suositellaan lukujärjestystä jäsentämään ja hallinnoimaan perehdytystä, millä tuetaan työterveyshoitajan siirtymistä itsenäiseen työhön oppimiseen.

Perehtymistä seurataan perehtymiskeskusteluihin ja esimiestuen avuin, jotta työntekijän tavoitteet ja toiveet saadaan kuuluviin, jolloin perehdytysprosessia voidaan ohjata yksilöllisten tarpeiden mukaan (Aaltonen 2018: 43). Työntekijä tekee itsearviointia oppimisestaan, mutta osaamisen arviointi ei kuitenkaan voi pelkästään perustua työntekijän henkilökohtaiseen arvioon osaamisestaan, vaan olennaista on työntekijöiden riittävä kohtaaminen ja heidän kanssaan keskustelu (Nyakale 2016: 65; Varonen 2013: 30). Kaikissa haastatteluissa ilmeni esimiehen vastuu seurata työterveyshoitajan perehdytyksen etenemistä. Tuloksista tuli vaikutelma, että esimies oli enemmän seuraavassa roolissa, kun taas perehdyttäjät toiminnallisessa roolissa. Perehtymisajan esimiestapaamisten

määrässä ja aikataulutuksessa esiintyi vaihtelevuutta viikoittaisista tapaamisista muutama kertaan koeajan aikana. Tämä laaja-alainen variaatio voi johtua yksilöllisistä tekijöistä, mutta haastattelutuloksistakin ilmeten esimiestapaamiset olivat tärkeässä roolissa perehdytysprosessin etenemisen kanssa. Merkittävää oli myös esimieheltä saatu henkinen tuki perehtymisrauhalle. Yleisesti koettiin, että perehtymiselle sai luvan varata tarvittavan ajan, mutta käytännössä tämän toteutuminen vaatii esimiehen tai perehdyttäjän kannustusta ja ohjausta.

6.1.2 Työterveyshoitajan perehdytysmenetelmien pohdinta

Tulokset osoittivat, että ensimmäisen viikon aikana vaaditaan eniten kontaktiperehdytystä, ensimmäisen kuukauden aikana käytävät perehdytysosa-alueet soveltuvat pääosin osittain itsenäiseen opiskeluun ja kuuden kuukauden sisällä käytävät perehdytyksen osa-alueet jakautuvat melko tasan kontaktiperehdytyksen ja osittain itsenäisen opiskelun suhteen. Tästä johtuen suunnitelmallisen kontaktiperehdytyksen toteutumista tukisi lukujärjestyksen laatiminen ensimmäiselle viikolle tai ensimmäisille kahdelle viikolle, jonka jälkeen perehtyjä varaa tarvittavat perehdytysajat itse tai perehdyttäjän kanssa. Täysin itsenäinen perehtyminen ei saanut kannatusta ja epäonnistuneeseen perehdytykseen nimettiin yksin jättäminen, mistä voidaan päätellä, että omatoimiseen perehtymiseen vaaditaan ohjausta, tuentarjoamista sekä selkeät, laadukkaat ja helposti saatavat oppimateriaalit.

Työterveyshoitajille soveltuvien perehdytysmenetelmien listauksesta voidaan päätellä, että kontaktissa tapahtuvan perehdytyksen (mentorointi ja koulutukset) lisäksi työterveyshoitajilla on valmiuksia itsenäiseen oppimiseen työn, verkko-oppimisympäristön sekä digitaalisten materiaalien kautta. Perehdytysmenetelmien valikoitumiseen vaikuttaa kuitenkin yksilön ominaisuudet oppia uutta (Pihamaa 2014:44), mikä tulisi selvittää jo perehdytystä suunniteltaessa. Myös perehtyjän henkilökohtaiset ominaisuudet ja kokemus vaikuttavat menetelmien sopivuuteen. Mentorointia arvostettiin työterveyshoitajan perehdytyksessä ja sen merkitystä korostettiin myös teoreettisessa viitekehyksessä. Sillä kaksisuuntainen perehdytysprosessi hyödyttää molempia osapuolia ja mahdollistaa kehittymisen. Se on joustavaa ja mukautuu yksilön tarpeiden mukaan. (Eklund 2018: 39.) Suotuisassa ja avoimessa ilmapiirissä tapahtuvaa keskustelua pidettiin myös hedelmällisempänä ja opettavaisempana kuin luennonomaista opetustilannetta (Pihamaa 2014: 64). Perehdytyksen sitominen työhön koettiin parantavan oppimista, mikä voi tapahtua

itsenäisesti tarvittaessa konsultoiden tai mentorin kanssa työskennellen. Yrityskauppojen myötä siirtynyt työterveyshoitaja arvosti mahdollisimman aikaisin aloitettua yhteistä perehdytystä ja työpajaoppimista, jolla tuetaan kollektiivista oppimista ja muodoltaan se on myös tehokasta.

Jotta perehtymisprosessista voitaisiin tehdä itseohjautuvampaa, mentoroinnin, verkkooppimisympäristön ja digitaalisten materiaalien kehittämiseen kannattaa panostaa. Verkkooppimisen suosio mielletään enemmän ajan ja resurssien säästönä kuin oppimiseen vaikuttavana tekijänä (Meriläinen & Peurla 2016: 52). Tulostenkin pohjalta perehdytysvaroja olisi hyvä suunnata kontaktiperehdytykseen, jonka kautta perehtyjää ohjataan tietyltä osin itsenäiseen opiskeluun. Perehtyjää ei kuitenkaan pidä jättää yksin oppimisen kanssa, vaan perehdytyksessä tulisi ylläpitää reflektiivistä otetta perehtyjän ja perehdyttäjän kesken, millä mahdollistetaan opin syventäminen ja kokemuksellisen tiedon jakaminen. Koulutuksia, jotka tapahtuivat pääosin etänä, pidettiin hyvänä menetelmänä perehtyä. Sisällöllisesti niissä olisi hyvä tuoda esille uuden tiedon lisäksi olemassa olevat käytänteet, jotta ne palvelisivat niin vanhoja kuin uusia työntekijöitä. Koulutuksissa voisi nähdä hyötynä niiden toistuvuuden ja helposti löydettävyyden. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää digitaalisten materiaalien löydettävyyteen, jossa oli paljon ongelmallisuutta. Tässä voisi auttaa selvät linkit kussakin perehdytysosa-alueessa, josta on löydettävissä digitaalista materiaalia. Perehdytysvaroja on myös osattava suunnata sähköisten työkalujen opettamiseen, minkä haastateltavat kokivat erittäin tärkeänä. Työterveyshoitajien osaamishaasteet liittyvätkin jatkuvasti uudistuviin sähköisiin työkaluihin (Riikilä 2015: 56).

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa merkittävää on holistisen harhaluulon tai virhepäätelmien välttäminen. Uskottavuutta luo se, että tulokset kuvataan selkeästi lukijalle, jotta hän ymmärtää analyysitavan sekä tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Tutkimustuloksia voidaan siirtää myös eri tutkimusympäristöön. Laadukkaassa laadullisessa tutkimuksessa ymmärretään metodologiaa, käsitteellisyttä, kontekstuaalisuutta ja kielellisyttä sekä kyetään loogiseen ajatteluun. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan muun muassa tutkimuksen tarkoituksella, asetelmalla, otoksen valinnalla, analyysillä, tulkinnalla, reflektiivisyydellä, eettisillä näkökulmilla ja tutkimuksen relevanssilla. (Kankkunen ym. 2013: 197-198, 205.)

Tässä laadullisessa opinnäytetyössä totuuden tarkastelussa hyödynnettiin ajatusta konsensukseen perustuvasta totuusteoriasta, jolloin ihmiset luovat yhteisymmärryksessä käsityksen ”totuudesta” (Tuomi & Sarajärvi 2018: 158-159). Tiedonkeruuvaiheessa eli haastatteluissa aiheet saivat pääosin vahvistusta toisiltaan, mikä määritteli käsitystä totuudesta, mutta myös eriäviä ja uusia tietoja haluttiin tuoda opinnäytetyössä esille johtuen pienestä otannasta, opinnäytetyön hyödynnettävyydestä ja objektiivisuuden lisäämisestä. Koko tutkimusaineisto siis haluttiin raportoida mahdollisimman kuvaavasti, mutta siitä vedettiin päälinjaukset reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuuden) vahvistamiseksi, millä saattaa olla tärkein merkitys toiminnan tutkimiselle ja kehittämiseksi. Opinnäytetyön validiteetti (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) toteutui onnistuneesti. Lisäksi saatiin muuta arvokasta tietoa tutkimusaiheen kontekstiin. Validiteetin ja reliabiliteetin arvioimisessa on myös ymmärrettävä niiden käytön kriittisyys suhteessa laadulliseen tutkimukseen, koska käsitteinä ne vastaavat paremmin määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2018: 160-161.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole yksiselitteistä ohjetta, ja sitä tulee arvioida kokonaisuutena huomioiden sen kaikkien osien suhde toisiinsa. Tämän opinnäytetyön luotettavuuden arvioimiseen hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018: 163-165) metodeista laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen arvioimisessa arvioidaan mitä tutkittiin ja miksi, mikä tapahtui opinnäytetyössä tarveperustaisesti ja tutkittavan ilmiön mukaisesti. Tässä opinnäytetyössä tutkittava aihe oli työelämä- ja kehittämislähtöinen ja tutkimuskenttä oli opinnäytetyön tekijälle tuttu ammatin puolesta.

Aineiston keruussa käytetyt yksilöteemahaastattelut tarjosivat hyvän tilaisuuden haastateltaville kertoa omakohtaisemmin ja seikkaperäisemmin kokemuksistaan. Esihaastatteluissa (N=2) ei todettu ongelmallisuutta, joten ne sisällettiin mukaan varsinaiseen tutkimusaineistoon. Tutkimuksen tiedonantajat valikoituivat ensimmäisestä haastatteluverkostoinnista (N=8), joista viittä oli perehdytetty viimeisen kahden vuoden aikana ja kolme toimi aktiivisesti perehdyttäjän roolissa. Tämä asetelma tuki tutkimusongelmaan vastaamista laajemmasta näkökulmasta. Kahdeksan haastattelun myötä saatu aineisto alkoi saturoida ja tarjoaa arvokasta tietoa tämänhetkisestä työterveyshoitajien perehdytyksen tilasta ja tarpeista. Haastateltavien määrän lisääminen olisi voinut syventää ymmärrystä, mutta fenomenologisen tutkimuksen tieteellisellä arvolla ja haastateltavien määrällä ei koeta suoraa yhteyttä (Perttula & Latomaa 2006: 169).

Opinnäytetyön kesto oli asetetun toiveen mukainen (2019-2020). Opinnäytetyössä tärkein tutkimusaineisto oli tutkimushaastattelut, joiden sisällönanalyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, minkä jälkeen tuloksia vertailtiin aiempaan teoria- ja tutkimustietoon. Johdopäätökset ja kehittämissuositukset perustuvat pohdintaan tuloksista ja teoreettisesta viitekehiksestä. Opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuksen eettisiä periaatteita, eikä niissä koettu ongelmallisuutta, mikä olisi esimerkiksi vaikuttanut opinnäytetyön luotettavuuteen.

6.3 Tutkimuksen eettisyys

Opinnäytetyössä noudatettiin normatiivista etiikkaa ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmistieteellisen tutkimuksen ohjeita, minkä periaatteita ovat ihmisarvon ja oikeuksien kunnioittaminen, kuten tietosuoja, anonymiteetti, itsemääräämisoikeus ja vahingon välttäminen (Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa 2019). Opinnäytetyötä ohjasi koko prosessin ajan hyvä tieteellinen käytäntö. Eettisten ohjeiden lisäksi opinnäytetyössä noudatettiin lainsäädäntöä. Tutkija oli aidosti kiinnostunut ja sitoutunut tutkimukselliseen työhön, mikä vaati tutkijalta perehtyneisyyttä, rehellisyyttä, vastuullisuutta ja kunnioituksellista otetta. Tutkijan toiminta oli tutkimuksen mahdollisuuksia edistävää ja arvostavaa tutkimuksen tiedonlähteisiin liittyen. (Kankkunen ym. 2013: 211-212.) Tutkimus suunniteltiin huolella ja siitä laadittiin kirjallinen, seikkaperäinen tutkimussuunnitelma, jonka perusteella kohdeorganisaatio myönsi tutkimusluvan tälle opinnäytetyölle. Toteutusvaihe sekä tutkimustulosten tallentaminen ja raportointi oli hyvän tieteellisen käytännön mukaista, missä huolehdittiin rehellisyydestä, yleistä huolellisuudesta ja tarkkuudesta. (Hirsjärvi ym. 2009: 23-24.)

Opinnäytetyössä kunnioitettiin tietosuojavaatimuksia ja informatiivista otetta. Tutkittaville kerrottiin kirjallisesti ja suullisesti tutkimuksen tarkoituksesta ja sen toteutuksesta. Tutkittavia pyydettiin myös allekirjoittamaan tietoisesta suostumuksesta lomake, mikä oli edellytys tutkimukseen osallistumiselle. Tutkittaville taattiin heidän anonymiteettinsä. Työmenetelmät tuli olla laadukkaita ja tätä opinnäytetyötä tukevia. Opinnäytetyön intressi oli yhteistyö kohdeorganisaation kanssa ja tukea kohdeorganisaation kehittämistoimintaa. Kohdeorganisaatiolla on oikeus pysyä anonyyminä myös opinnäytetyön julkistamisvaiheessa.

Teemahaastattelussa käytettiin ennalta laadittua haastattelurunkoa (liite 1), mikä tuki tutkimusilmion mukaista ja riittävää aineistonkeruuta. Hyvään aineistonhallintaan pyrittiin haastatteluiden keräämisellä ja käsittelyllä niin, että aineisto palveli kerääjän tiedonintressejä ja se on myöhemmin hyödynnettävissä. Keskeisimpinä tekijöinä haastatteluai-
neiston hallinnassa olivat tutkittavien informointi, suostumus, tunnistetietojen käsittely ja aineiston kuvailu. Informointi ja tunnistetietojen käsittely ovat myös merkittäviä eettisten periaatteiden ja tietosuojalainsäädännön noudattamisessa. (Hyvärinen ym. 2017: 413.)
Opinnäytetyön haastattelut tallennettiin (nauhoitus ja muistiinpanot), mistä tiedotettiin haastateltavalle hyvissä ajoin.

Opinnäytetyössä sitouduttiin noudattamaan ihmistieteiden tutkimuseettisiä normeja, joiden tarkoituksena on ohjata tutkimuksen tekoa ja ilmaista niitä arvoja, joihin tutkijoiden uskotaan ja toivotaan sitoutuvan. Ihmistieteiden eettiset normit liittyvät lähtökohtaisesti neljään lääketieteeseen kehitettyyn periaatteeseen (hyötyperiaate, autonomian kunnioituksen periaate, oikeudenmukaisuuden periaate ja vahingon välttämisen periaate) siten, että niihin lukeutuu tieteen sisäisen etiikan periaatteita sekä tutkittavia koskevien tietojen luottamuksellisuuden turvaamisen periaate. Aineiston hankintaa ja tutkimusaineistoja määrittävät tutkimuksen luotettavuutta koskevat normit ja ihmisarvon suojelua koskevat normit. (Kuula 2011: 58-60.) Tutkimusaineistoista ei selviä tutkittavien henkilöllisyys tai työpaikan sijainti, mihin kiinnitettiin erityistä huomiota, sillä opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmä (teemahaastattelu) oli melko avoin, jossa tutkittavan ”ääni” pääsee hyvin esille.

7 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

1. *Johtopäätös:* Perehdytyksellä tuetaan työterveyshoitajan osaamista.

Perehdytyksellä luodaan perusta työterveyshoitajan ammatillisille kasvulle, työnhallinnalle ja sopeuttamiselle organisaatioon. Toimiva perehdytys edesauttaa työterveyshoitajan ja organisaation välistä vuorovaikutusta, ja se on molempien etu niin laadun kuin tuloksellisuuden suhteen. Perehdytykseen on suunnattava riittävästi resursseja, sillä uudet toimintatavat vaativat aikaa ja toistoja. (Eklund 2018: 25; Sarpong 2012: 66-67.) Työterveyshoitajat ja heidän perehdyttäjänsä arvostivatkin oppimisrauhaa ja suunnitelmallisuutta laajan osaamisalueen halluunotossa. Perehdytystarpeen todettiin olevan yksilöllistä pohjautuen perehtyjän kokemukseen ja henkilökohtaisiin ominaisuuksiin.

Kehittämissuositus: Aloittelevan työterveyshoitajan kanssa perehdytys kannattaa suunnitella osaamiskartoituksella, kun taas siirtyvän työterveyshoitajan perehdytystä on hyvä suunnitella enemmän käytännönläheisesti. Siirtyvälle työterveyshoitajalle ensisijaisen tärkeää perehtymisen osalta oli organisaation toimintamallit ja sähköiset työkalut, joihin on selkeät kirjalliset ja kuvalliset ohjeet.

2. *Johtopäätös:* Kirjallinen tai suullinen perehdytysuunnitelma tukee onnistunutta perehdytystä.

Perehdytyksen suunnittelussa tulisi ottaa huomioon perehtyjän tyyli oppia ja ottaa perehtyjä mukaan perehdytysuunnitelman laatimiseen, jolloin perehtyjä saadaan sitoutumaan aktiiviseen rooliin perehdytysprosessin toteutuksessa. Jo perehdytysvaiheessa työterveyshoitajan itseohjautuvuuteen on hyvä kannustaa, sillä työterveyshoitajan itsenäinen ja vastuullinen työ vaatii työterveyshoitajalta itsensä johtamisen taitoja (Juutilainen 2004: 205). Perehtyjää ei kuitenkaan saa jättää yksin oppimisen kanssa, vaan hänelle on tarjottava perehdytys- ja esimiestukea sekä mielekkäät puitteet oppimiselle. Kaikilta perehdytysprosessiin osallistuvilta vaaditaan johtamistaitoja, vuorovaikutuksellisuutta ja sitoutumista.

3. *Johtopäätös:* Työterveyshoitajan perehdytystä tukeva aikataulu on karkeasti suunniteltu pidemmälle aikavälille.

Perehdytysaikataululla ennaltaehkäistään kiirettä ja ajan puutetta sekä mahdollistetaan perehdytysprosessin arvioiminen ja räätälöiminen vastaamaan yksilöllisiä tarpeita (Pihamaa 2014: 49; Eklund 2018: 91). Perehdytysaikataulun hyödyt koskettavat niin työterveyshoitajia kuin organisaatiota.

Kehittämissuositus: Suositellaan organisaatiota hyödyntämään haastattelujen pohjalta luotua kuuden kuukauden aikataulumallia työterveyshoitajien perehdytykselle (liite 2), minkä aikana perehdytysohjelman sisältö käydään ajoitetusti ja vaiheittain läpi. Aikataulutuksessa huomioitiin eri perehdytysosa-alueiden kiireellisyys ja vaativuus. Kuusi kuukautta on myös koeajan kesto. Näin koeajan jälkeen pystytään paremmin hahmottamaan osaamisen taso ja tulevaisuuden oppimistarpeet, kun perehdytysohjelma on käyty läpi.

4. *Johtopäätös:* Työterveyshoitajan siirtymistä itsenäiseen työhön voidaan tukea laatimalla lukujärjestys ensimmäiselle viikolle tai kahdelle ensimmäiselle viikolle.

Lukujärjestys auttaa hallinnoimaan ja jäsentämään perehdytystä, kun työn suorittamisen kannalta merkittävimpiin osa-alueisiin on päästy perehtymään sekä perehdyttävävastuissa olevat henkilöt pääsevät aloittamaan tutustumisen ja yhteistyön perehtyjän kanssa. Tutkimustulosten mukaan työterveyshoitaja kaipaa eniten kontaktiperehdytystä juuri työsuhteensa alkuun, joten etukäteen suunniteltu lukujärjestys voi olla toimiva käytäntö.

Kehittämissuositus: Lukujärjestyksen sisällön laatimiseen voi hyödyntää tässä opinnäytetyössä perehdytysohjelmasta listattuja asiasisältöjä (liite 2).

5. *Johtopäätös:* Perehdytyksen eteneminen vaatii seuranta.

Voi olla luontevaa, että esimies seuraa perehdytyksen etenemistä perehdytysjakson aikana pidettävissä perehdytyskeskusteluissa, nimetty perehdyttäjä edistää perehdytyksen toteuttamista tiiviissä yhteistyössä perehtyjän kanssa ja perehtyjä vastaa omien perehtymistarpeiden arvioinnista sekä etsii ratkaisuja oppi-

mishaasteisiinsa. Perehdytysprosessin toteutumista ja seurantaan varten tulee varata riittävästi aikaa, jota on suunnitelmallisesti säännöllisin väliajoin. Tarpeeton aika voidaan perua, mutta perehdytysaikojen etukäteen varaaminen on perusteltua toimivan perehdytyksen onnistumiseksi. Perehdytykseen liittyvästä ajanvarauksesta tulisi sopia ja perehdytysajan varaamiseen suhtautua suopeasti. Perehtyjälle on hyvä suoda kokemus autonomian toteutumisesta omassa perehdytyksessään, mikä myös edistää itseohjautuvuutta.

6. *Johtopäätös:* Työterveyshoitajan perehdytystä tukevia perehdytysmenetelmiä ovat kontaktiperehdytys, työssä oppiminen, verkko-oppimisympäristö, koulutukset ja digitaaliset materiaalit, joita voidaan hyödyntää yksittäin tai yhdistäen eri perehdytysosa-alueiden opiskeluun.

Perehdytysmenetelmien valikoiminen tulisi tapahtua yhteisymmärryksessä perehtyjän kanssa sekä perustua osaamiskartoitukseen ja perehtyjän oppimistyyliin. Perehdytyksen sitominen työssä oppimiseen ja mentorointi ovat tärkeitä perehdytysmenetelmiä työterveyshoitajan työnkuvaan nähden. Tarvittavien mentorointiresurssien keventämiseksi ja perehtyjän itseohjautuvuuden tueksi organisaation on kuitenkin hyvä panostaa toimivaan virtuaaliseen opetusympäristöön, joita olivat verkko-oppimisympäristön alusta, digitaaliset materiaalit ja etäkoulutukset. Vaikkei niillä voida korvata aitoa vuorovaikutusta ja kohtaamista henkilöiden väliltä, tarjoavat ne perehdytykseen tehokkuutta ja joustavuutta. Perehdytyksen pelillistäminen voi toimia myös hyvänä tehosteena, jolloin oppimisesta saadaan elämyksellisempää, nopeampaa ja miellyttävämpää. (Eklund 2018: 180-189.) Pelillistämisestä oli hyviä kokemuksia, kun opetukseen sisällettiin tehtävien tekoa. Yhteiset verkon kautta tapahtuvat koulutusmenetelmät vaativat niiden hyvää saavuttavuutta ja toimivuutta, mikä onnistuu verkkoalustan, digitaalisten materiaalien ja etäkoulutusten hyvällä ylläpidolla.

7. *Johtopäätös:* Toimiva perehdytys on yhteisöllinen mahdollisuus, velvollisuus ja etu.

Koko työyhteisö voi edesauttaa perehdytyksen onnistumista perehdytysmyönteisellä ilmapiirillä. Perehtyjä voidaan nähdä aktiivisena toimijana oppimisensa edistämässä, perehdyttäjän antavan ohjaustukea ammatillisesti ja henkisesti perehtyjälle sekä esimiehen osallistuvan perehdytykseen ohjaajana ja seuraajana.

Työnantaja taas pystyy vaikuttamaan perehdytysprosessien onnistuvuuteen luomalla resursseja ja toimintamalleja perehdytykselle. On hyvä hahmottaa, mitkä perehdytysosa-alueet soveltuvat itsenäiseen opiskeluun ja mitkä vaativat kontaktissa tapahtuvaa perehdytystä. Tulosten mukaan täysin itsenäiseen perehtymiseen suhtautuminen oli varovaista, mutta osa perehdytysosa-alueista kuitenkin miellettiin sopivaksi perehtyä osittain itsenäisesti. Noin puolet perehdytysohjelman sisällöstä koettiin vaativan kontaktissa tapahtuvaa perehdytystä.

Kehittämisehdotus: Tässä opinnäytetyössä laadittiin malli (liite 2), jossa perehdytysosa-alueet on jaettu soveltuvaksi joko osittain itsenäiseen opiskeluun tai kontaktissa tapahtuvaan perehdytykseen. Mallin hyödyntämistä suositellaan organisaatiolle perehdytyksen suunnitteluvaiheeseen ja kehittämistoimeen.

8. *Johtopäätös:* Perehdyttäjältä vaaditaan mentorointitaitoja ja kyvykkyyttä sitoutua rooliinsa.

Perehdyttäjä on avainasemassa räätälöimään ja strukturoimaan onnistunutta perehdytystä. Perehtyjän tulisi pystyä luottamaan perehdytykseen prosessina, mikä vaatii taitavan mentorin tueksi. Vaikka työterveyshoitaja hyötyy koko työyhteisön perehdytysvalmiudesta, varsinkaan uudelle työterveyshoitajalle ei voi jättää täysivaltaista vastuuta perehdytyksensä hallinnasta, vaan perehdytys vaatii johtamista. Haastatteluiden perusteella perehdyttäjän roolissa työskentelevillä työterveyshoitajilla on tarve yhtenäisille toimintamalleille ja mahdollisuuksille toteuttaa laadukasta perehdytystä. Ohjaus, työkalut ja aikaresurssi ovat perehdyttäjän työn tukimuotoja.

9. *Johtopäätös:* Perehdytysohjelma on tärkeä työkalu perehdyttäjälle ja esimiehelle.

Perehdytysohjelman sisältö vaatii jatkuvaa päivitystä ja selkeyttä. Haastatte- luissa kävi ilmi, että osa perehdytysohjelman sisältökohdista oli tulkinnanvaraisia. Linkit digitaalisiin materiaaleihin on hyvä sisällyttää perehdytysohjelmaan.

10. *Johtopäätös:* Perehdytysprosessin suunnittelun apuna voidaan hyödyntää yhteisiä toimintamalleja.

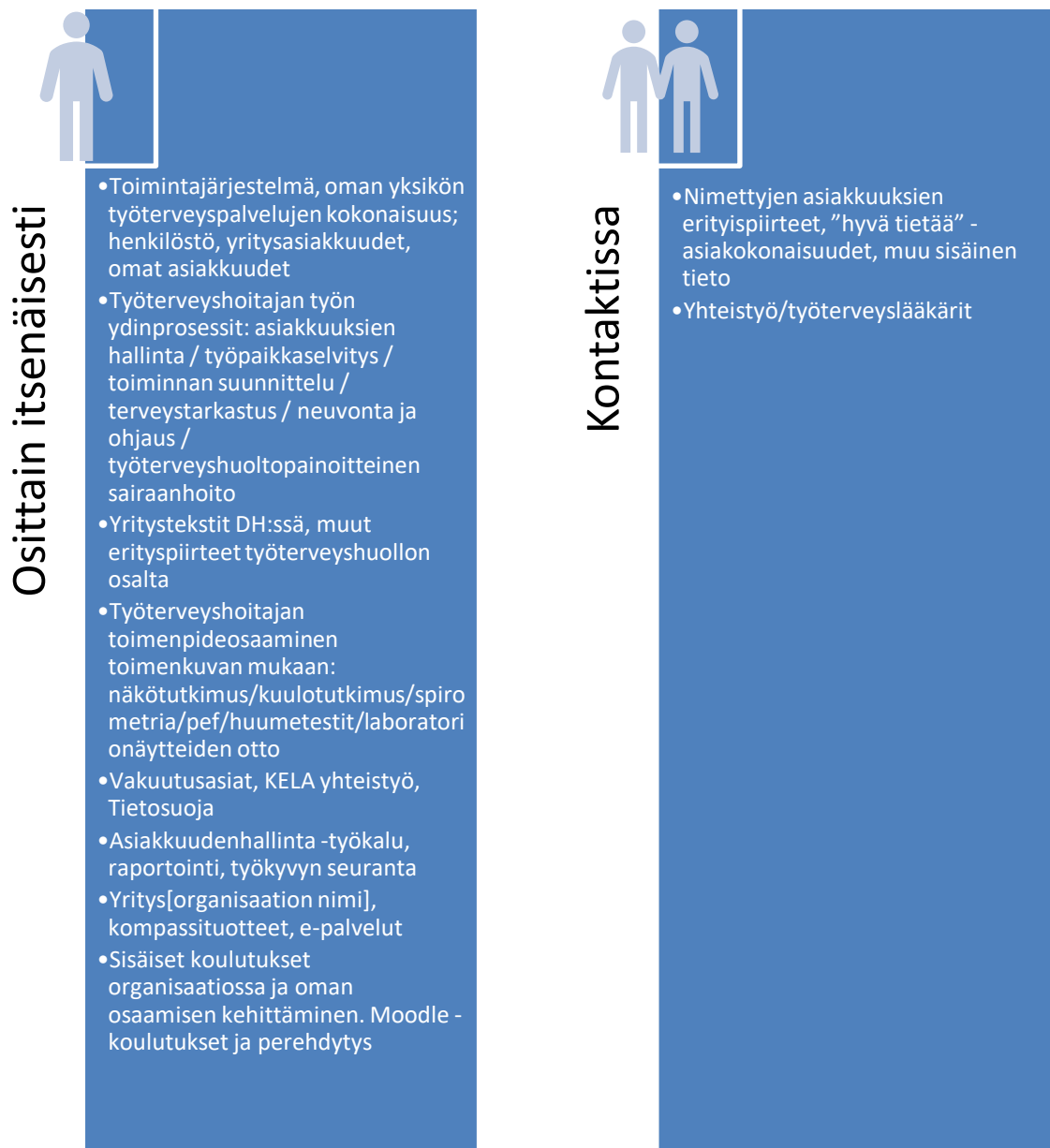
Tulosten perusteella kehitettiin mallinnukset työterveyshoitajien perehdytysohjelman aikataulusta ja menetelmistä (kuviot 1-3) sekä perehdytysprosessista (kuvio 4). Täysin itsenäiseen perehtymiseen ei vastausten perusteella voitu yleistää mitään perehtymisosa-alueita, joten se jätettiin pois työterveyshoitajien perehdytysohjelman aikataulu- ja menetelmämallinnuksesta.

Ensimmäiselle viikolle kaikki perehdytyksen osat sijoittuivat kontaktissa tapahtuvaan perehdytykseen (kuvio 1) paitsi teknisten laitteiden opiskelu miellettiin mahdolliseksi opiskella ainakin osittain itsenäisesti. Ensimmäisen viikon perehdytysosa-alueita voisi teemoittaa sisäänajovaiheeksi käytännön työn sujuvuudeksi. Sisällöltään tämä osio kattaa perehtyjän vastaanoton, esittäytymiset työyhteisössä, perehdytysohjelman ja työterveyshoitajan työnkuvan läpikäynnin, turvallisuus- ja työterveysasiat, vastaanottotyön perusteet sekä yleisten sähköisten työkalujen käytön.



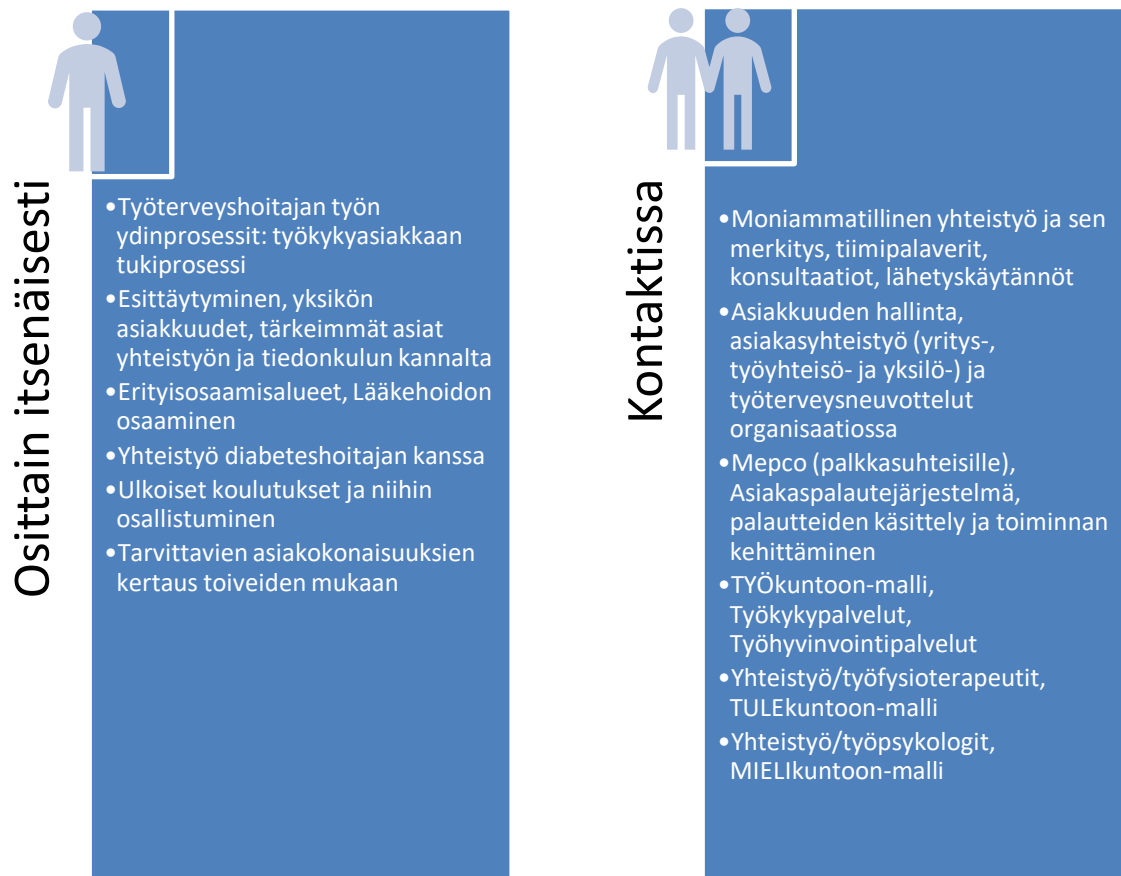
Kuvio 1. Työterveyshoitajan ensimmäinen perehdytysviikko

Ensimmäisen kuukauden perehdytysosa-alueet painottuivat enemmän osittain itsenäisen perehtymiseen (kuvio 2). Näihin lukeutuvat työterveys- huollon toiminnan spesifiointi, työterveyshoitajan työn ydinprosessit, toimenpideoosaaminen, sähköisten työkalujen opin syventäminen, nimetyt asiakkuudet ja muut yhteistyötahot, työkykyosaaminen ja koulutustarpeiden tunnistaminen sekä sisäisten koulutusten hakeminen. Kontaktia vaativaa perehdytystä on työterveyslääkäriyhteistyö sekä nimettyjen asiakkuuksien erityispiirteet ja muu sisäinen tieto.

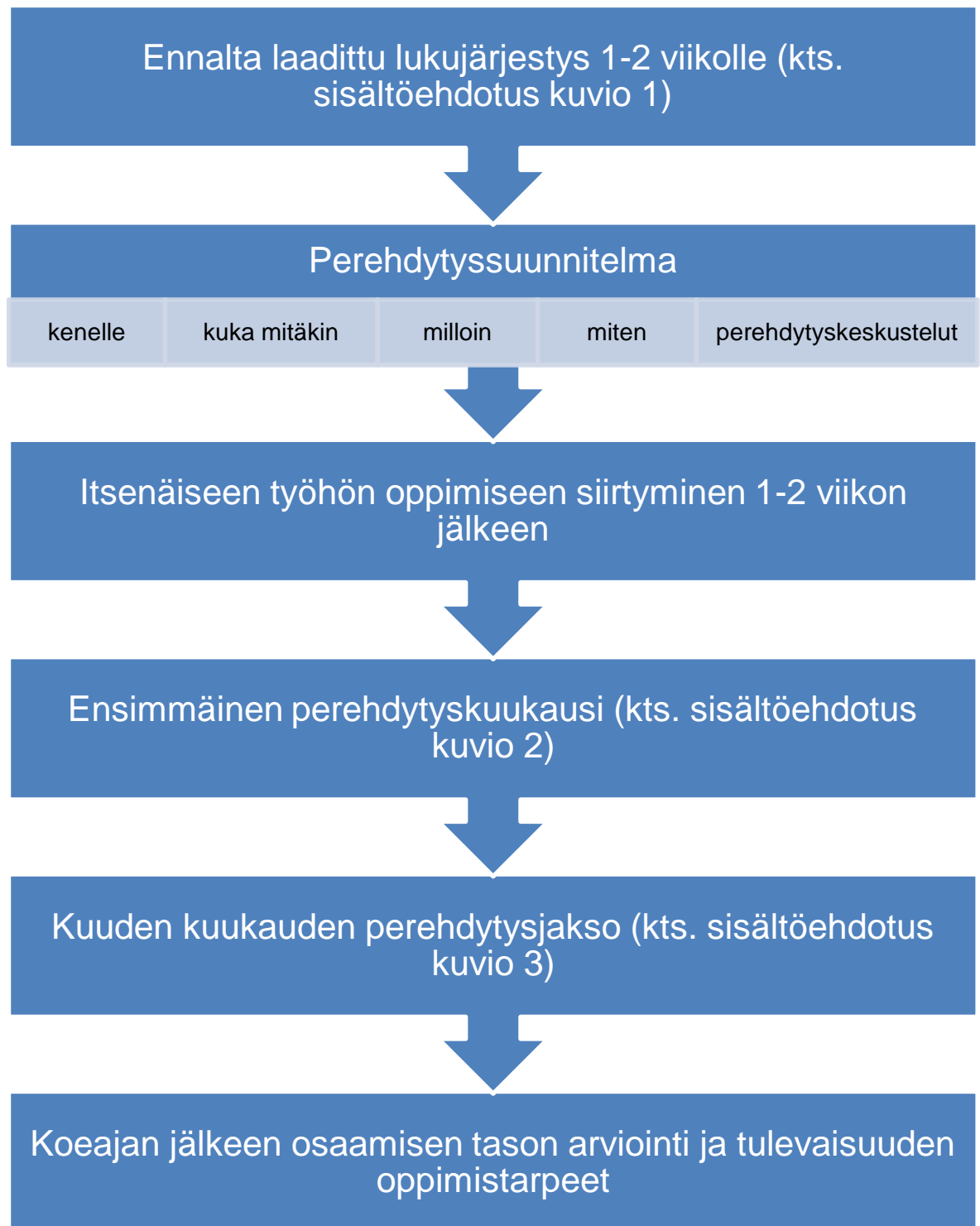


Kuvio 2. Työterveyshoitajan ensimmäinen perehdytyskuukausi

Kuuden kuukauden sisällä, eli koeajan puitteissa, tapahtuvat perehdytyksen osa-alueet jakaantuivat melko tasaisesti osittain itsenäisesti ja kontaktissa tapahtuvaan perehdytykseen (kuvio 3). Kontaktia vaativaan perehdytykseen miellettiin moniammatillinen tiimityöskentely, asiakkuuksien hallinta ja asiakasyhteistyö, työhyvinvointia ja -kykyä tukevat palvelut ja mallit sekä palautejärjestelmään liittyvä toiminta. Osittain itsenäiseen perehtymiseen lukeutuivat työkykyasiakkaan tukiprosessi, yksikön asiakkuuksiin perehtyminen, toimiva vuorovaikutus, lääkehoito-osaaminen, erityisosaamisalueet, ulkoiset koulutukset ja niihin tarvittaessa osallistuminen sekä tarvittavien asiakokonaisuuksien kertaus.



Kuvio 3. Työterveyshoitajan perehdytys kuuden kuukauden sisällä



Kuvio 4. Työterveyshoitajan perehdytysprosessi

Lähteet

Aaltonen, Mari 2018. Perehdytys työn oppimisessa. Työntekijöiden kokema perehdytyksen taso yrityksessä X. Pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Ahokas, Laura -- Mäkeläinen, Jukka 2013: Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Verkkodokumentti: <https://ttk.fi/koulutus_ ja_ kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ enna_ koivaa_ tyosuojelua>. Viitattu 30.4.2020.

Dolan, Linnea Kristin 2011. The Relationship Between Orientation and Job Training on Employee Turnover and Performance in the Restaurant Industry. Career and Technical Education. Master of Science Degree. University of Wisconsin-Stout.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Grano Oy.

Geier, Suvi 2011. Perehdytyskansiosta jatkuvaan perehdyttämiseen. Pro gradu -tutkielma. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylän yliopisto.

Juntunen, Sanna 2014. Perehdyttämisestä innovointiin – Ulkopuolisuuden hyödyntäminen henkilöstövoimavarojen kehittämisessä. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

Ketola, Hannu U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.

Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.

Lillberg, Tea 2014. Osaamisen johtaminen – käytäntöjä ja kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tietojohtaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Haarala, Päivi – Honkanen, Hilikka – Mellin, Oili-Katriina – Tervaskanto-Mäentausta, Tiina 2015. Terveystieteiden osaaminen. Porvoo: Bookwell Oy.

Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2008: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula – Sinivuori, Eila 2009. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hyvärinen, Matti – Nikander, Pirjo 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tallinna: Vastapaino.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa 2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Saatavana osoitteessa: <<https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakkoarviointi-ihmistieteissa>>. Luettu 24.9.2019.

Juutilainen, Inkeri 2004. Työterveyshoitajan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meretoja, Riitta – Leino-Kilpi, Helena – Numminen, Olivia – Kajander-Unkuri, Satu – Kuokkanen, Liisa – Flinkman, Mervi – Ruoppa, Eija 2015. Sairaanhoitajien ammattipätevyys ja siihen yhteydessä olevat työhyvinvointitekijät. Hanke 113083, loppuraportti. Turun yliopisto.

Meriläinen, Minna – Peurla, Hanna 2016. Verkkokoulutusten laadun arviointia henkilöstöalan yrityksessä. Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Miettinen, Seija – Miettinen, Merja – Nousiainen, Inkeri – Kuokkanen, Liisa 2000: Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY.

Morton, Rose M. 2014. The Effectiveness of a New Graduate Nurse Precepted Orientation Program on Retention. Doctorate of Nursing Practice Leadership Track. West Virginia University.

Mäkelä, Leena 2010. Verkkokurssi opetuksen ja oppimisen kompleksisena toimintatilana. Akateeminen väitöskirja. Opettajankoulutuslaitos. Tampereen yliopisto.

Ndayisaba, Hortance 2017. Effect of Orientation Programs on Employee Performance. A Case of USIU-AFRICA. Master of Science Degree. United States International University-Africa.

Nyakale, Makwena Neo Suzan 2016. A Study of Onboarding Processes as Experienced by New Employees in Selected Academic Libraries in Tshwane. Master of Information Technology (B). Faculty of Engineering, the Built Environment and Information Technology. University of Pretoria.

Otollinen, Pekka 2016. Osallistamisen oivalluskirja kaikille. Arkisia esimerkkejä työelämästä. Mediapinta.

Perttula, Juha – Latomaa, Timo 2006. Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Vantaa: Dialogia.

Pihamaa, Mari 2014. ”Kyllä tossa työtä tehdessä oppii sen kaikkein parhaiten” – Taustatutkimus työssä oppimisesta palveluorganisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Kasvatustieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.

Pitkänen, Niina 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: perehdyttämisestä perehdyttämisen- ja perehtymisprosessiin. Jyväskylän yliopisto.

Riikilä, Heli 2015. Työterveyshoitajan ammatillinen toimijuus ja osaaminen. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.

Ruusuvuori, Johanna – Tiittula, Liisa 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino.

Sarpong, Nyavor Alberta 2012. The Effect of Employee Orientation on Performance in the Ghana Education Service. A Case of the Greater Accra Region. A Commonwealth Executive Masters of Public Administration. Kwame Nkrumah University of Science Technology.

Smith, Diane Mummau 2012. University Health Center Employee Perceptions of Their New Hire Experience: Implications for a New Employee Orientation. Technology and Leadership Education Department. Master of Science Degree. James Madison University.

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus n.d. Työterveyshuolto. Verkkodokumentti: <<https://stm.fi/tyoterveyshuolto>>. Viitattu 30.4.2020.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec.

Tenno, Tiiu 2011. Surffaajat ja syventyjät - verkko-oppimisympäristön pedagogisen rakenteen ja opiskelijoiden toimintaorientaatioiden tarkastelua. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). Ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi. Saatavana osoitteessa: <<https://www.tenk.fi/fi/eettinen-ennakoarviointi-ihmistieteissa>>. Viitattu 24.9.2019.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työterveyshuoltolaki 2001/1383. Annettu Helsingissä 21.12.2001.

Työterveyslaitos n.d. Työterveyshenkilöstö. Verkkodokumentti <<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyoterveyshenkilosto/>>. Viitattu 30.4.2020.

Työturvallisuuslaki 2002/738. Annettu Helsingissä 23.8.2002.

Varonen, Essi 2013. Täydennyskoulutus työterveyshoitajan työn tukena - haastattelu-
tutkimus vastaaville työterveyshoitajille. Pro gradu -tutkielma. Terveystieteiden laitos.
Jyväskylän yliopisto.

Liite 1

Teemahaastattelurunko

A) Esitiedot haastateltavasta

- aikaisempi työkokemus terveydenhoitoalalta
- aikaisempi työkokemus työterveyshuollosta
- toimipiste, jossa työskentelee
- nykyisen työsuhteen alkaminen
- perehdytyksen alkaminen ja kesto

B) Teema 1: Perehdytysaikataulu

- Miten perehdytysaikataulu luotiin perehdytyksen alussa?
- Miten perehdytyksen etenemistä seurattiin käytännössä?
- Mitä sovittiin, kun perehdytysjakso päättyy?
- Kuinka nopeasti pääsit tekemään käytännön työtä jonkun avustamana, entä itsenäisesti?
- Millainen on kokemuksesi sopivasta perehdytysajasta?
- Mitä hyötyä tai haittaa koit perehdytysaikataulusta?
- Mitkä ovat ensimmäisen viikon akuutit perehdytyksen osat?
- Mitkä ovat ensimmäisen kuukauden aikana perehdytettävät osat?
- Mitkä ovat koeajan (6 kk) puitteissa perehdytettävät osat?

C) Teema 2: Perehdytysmenetelmät

- Millaisia perehdytysmenetelmiä perehdytyksessä hyödynnettiin?
- Minkälaisia verkko-oppimisympäristöjä hyödynnettiin perehdytyksessä? Millaiseksi koit ne? Mitä kehittäisit niissä tai niiden käytössä?
- Mitkä perehdytysmenetelmät toimivat hyvin, ja mitkä eivät?
- Minkälaiset perehdytysmenetelmät tukisivat parhaiten työterveyshoitajien perehdytystä?
- Mitkä osa-alueet soveltuvat itsenäiseen opiskeluun täysin tai osittain, ja mitkä kontaktissa tapahtuvaan perehdytykseen?

Liite 2

Malli perehdytysohjelman aikataulusta ja perehdytysmenetelmästä

Ensimmäisen viikon / ensimmäisten kahden viikon perehdytys	
Kontaktissa tapahtuva perehdytys	Osittain itsenäisesti opiskeltava
<ul style="list-style-type: none">• Tervetuloa, kahvit ja tarkempi esittäytyminen• Yleisen perehdytysohjelman läpikäynti• Oma työterveyshuolto, paikallinen työsuojelu, palo- ja pelastussuunnitelma• Asiakaspalveluprosessi (ajanvaraus, asiakkaan ilmoittautuminen, asiakaspalvelu, yhteistyö toimiston kanssa)• Sharepoint, sähköpostin käyttö, palaverikäytännöt• Laskutusohjeet, Asiakastyön osuus -työkalu, kirjaaminen• Työterveyshoitajan toiminta työterveyshuollossa (yritysasiakas, yksilöasiakas), tiimityöskentely• Välinehuolto yksikössä• Ensiapuvalmius yksikössä, lääkahoitosuunnitelma	<ul style="list-style-type: none">• Puhelimen käyttö, kopiokoneen käyttö; kopiointi, skannaus

Ensimmäisen kuukauden (1 kk) perehdytys	
Kontaktissa tapahtuva perehdytys	Osittain itsenäisesti opiskeltava
<ul style="list-style-type: none"> • Nimettyjen asiakkuuksien erityispiirteet, ”hyvä tietää” -asiakokoukset, muu sisäinen tieto • Yhteistyö/työterveyslääkärit 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimintajärjestelmä, oman yksikön työterveyspalvelujen kokonaisuus; henkilöstö, yritysasiakkuudet, omat asiakkuudet • Työterveyshoitajan työn ydinprosessit: asiakkuuksien hallinta • Työterveyshoitajan työn ydinprosessit: työpaikkaselvitys • Työterveyshoitajan työn ydinprosessit: toiminnan suunnittelu • Työterveyshoitajan työn ydinprosessit: terveystarkastus • Työterveyshoitajan työn ydinprosessit: neuvonta ja ohjaus • Työterveyshoitajan työn ydinprosessit: työterveyshuoltopainoitteinen sairaanhoito • Yritystekstit DH:ssä, muut erityispiirteet työterveyshuollon osalta • Työterveyshoitajan toimenpideosaaminen toimenkuvan mukaan: näkö tutkimus/kuulotutkimus/spirometria/pef/huumetestit/laboratorionäytteiden otto • Vakuutusasiat, KELA yhteistyö, Tietosuoja • Asiakkuudenhallinta -työkalu, raportointi, työkyvyn seuranta • Yritys[organisaation nimi], kompassituotteet, e-palvelut • Sisäiset koulutukset organisaatiossa ja oman osaamisen kehittäminen. Moodle -koulutukset ja perehdytys

Perehdytys kuuden kuukauden (6 kk) sisällä	
Kontaktissa tapahtuva perehdytys	Osittain itsenäisesti opiskeltava
<ul style="list-style-type: none">• Moniammatillinen yhteistyö ja sen merkitys, tiimipalaverit, konsultaatit, lähetyskäytännöt• Asiakkuuden hallinta, asiakasyhteistyö (yritys-, työyhteisö- ja yksilö-) ja työterveysneuvottelut organisaatiossa• Mepco (palkkasuhteisille), Asiakaspalauttejärjestelmä, palautteiden käsittely ja toiminnan kehittäminen• TYÖkuntoon-malli, Työkykypalvelut, Työhyvinvointipalvelut• Yhteistyö/työfysioterapeutit, TULEkuntoon-malli• Yhteistyö/työpsykologit, MIELIKuntoon-malli	<ul style="list-style-type: none">• Työterveyshoitajan työn ydinprosessit: työkykyasiakkaan tukiprosessi• Esittäytyminen, yksikön asiakkuudet, tärkeimmät asiat yhteistyön ja tiedonkulun kannalta• Erityisosaamisalueet, Lääkehoidon osaaminen• Yhteistyö diabeteshoitajan kanssa• Ulkoiset koulutukset ja niihin osallistuminen• Tarvittavien asiakokonaisuuksien kertaus toiveiden mukaan