

# **Esimiesten perehdytyksen kehittämistarpeet Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluissa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK), Lapsi- ja perhepalveluiden kehittäminen

2021

Hanna Autio & Riina-Mari Huuskonen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Autio, Hanna Huuskonen, Riina-Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 55	Valmistumisaika 2021
Työn nimi <b>Esimiesten perehdytyksen kehittämistarpeet Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluissa</b>		
Tutkinto Sosionomi YAMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä selvitettiin esimiesten kokemuksia omasta perehdytyksestään Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluissa. Opinnäytetyö syntyi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tarpeesta selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä on perehdytyksestä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää esimiesten perehdytystä lapsiperhepalveluissa. Tavoitteena oli tuottaa esimiesten kokemuksiin ja teorian tietoon pohjaten konkreettisia kehittämissuosituksia, jotka auttavat uusien esimiesten perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena, jossa hyödynnettiin teemahaastattelua sekä learning cafe -menetelmää. Opinnäytetyössä haastateltiin lapsiperhepalveluiden esimiehiä yksilöhaastatteluin. Haastatteluihin osallistui yhdeksän lapsiperhepalveluiden esimiestä. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Learning cafe -menetelmän keskusteluteemat nousivat yksilöhaastatteluista. Tuloksista kerättiin keskeiset kehittämissuositukset.</p> <p>Keskeisinä tuloksina kehittämistarpeiksi nousi esiin mahdollisuus rauhalliseen työaloitukseen sekä ajan varaaminen varta vasten perehdytykseen. Mentorointi koettiin tärkeänä osana esimiesten perehdytystä. Perehdytyksen strukturoitu ja aikataulutettu toteuttaminen koettiin tärkeänä elementtinä perehdytyksessä.</p>		
Asiasanat esimiestyö, perehdyttäminen, HR, henkilöstön kehittäminen		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Autio, Hanna	Master's thesis	2021
Huuskonen, Riina-Mari	Number of Pages	
	55	
Title of Publication		
<b>Needs of development in the orientation of supervisors in services for families with children in Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing</b>		
Name of Degree		
Master of Social Services		
Name, title and organization of the client		
Abstract		
<p>In the thesis, the supervisors' experiences of orientation in the Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing family services for children were investigated. The starting point of the thesis was the need of Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing to find out what kind of experiences supervisors have about orientation. The purpose of the thesis was to assist in developing the orientation of supervisors in family services for children. The aim was to produce concrete development proposals based on the supervisors' experiences and research to help the planning and implementation of the induction training of new supervisors.</p> <p>The thesis was carried out as a research development project, which utilized thematic interviewing and the learning-café method. The supervisors of child family services were interviewed individually. Nine supervisors participated the interviews. The interviews were analyzed thematically. The most pressing themes that arose from the individual interviews were presented to the supervisors in a joint learning café meeting. The themes were discussed together and recommendations for developing supervisors' induction training were collected.</p>		
Keywords		
supervising, induction training, HR, Human Resources Development		

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Kehittämishankkeen lähtökohdat .....	2
2.1	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä.....	2
2.2	Perhe- ja sosiaalipalvelut.....	2
2.3	Kehittämishankkeen taustaa.....	4
2.4	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite .....	5
3	Kehittämishankkeen tietoperusta.....	7
3.1	Esimies työyhteisön johtajana .....	7
3.2	Esimiestehtäviin perehdytys .....	10
3.3	Työnohjaus ja mentorointi.....	12
3.4	Työhyvinvointi sosiaalialalla.....	15
3.5	Oppiva organisaatio .....	17
3.6	Verkko-oppiminen .....	18
4	Kehittämishankkeen menetelmät ja toteutus .....	19
4.1	Toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapana .....	19
4.2	Teemahaastattelu .....	21
4.3	Learning cafe eli oppimiskahvila.....	22
4.4	Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutus .....	23
4.5	Aineiston analyysi .....	24
5	Kehittämishankkeen tulokset .....	27
5.1	Esimiehen asema työyhteisössä ja organisaatiossa .....	27
5.2	HR-palveluiden rooli perehdytyksessä .....	28
5.3	Perehdytyksen aloitus ja aikataulutus.....	29
5.4	Esimiesten kehittämistarpeet ja ehdotukset .....	31
5.5	Learning cafe -työskentelyn tuloksia.....	33
6	Kehittämis ehdotukset PPHYKY:n esimiesten perehdytykseen .....	37
7	Pohdinta ja johtopäätökset.....	40
7.1	Tulosten arviointi.....	40
7.2	Kehittämishankkeen arviointi .....	41
7.3	Eettisyys ja luotettavuus .....	46
7.4	Yhteenveto ja jatkokehittämis ehdotukset .....	48
	Lähteet .....	50

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

## 1 Johdanto

Esimiestyö on hyvin moninaista, mielenkiintoista ja palkitsevaa työtä, jossa joutuu väistämättä kohtaamaan myös haastavia ja vaativia tilanteita. Esimiestyöhön pitää kasvaa ja se vaatii tietoisia valintoja ja sitkeyttä oman ammattitaidon kehittämisessä. (Mäki ym. 2014, 7.) Uuden esimiehen perehdytykseen on tärkeää panostaa, sillä johtamisen onnistumiseen on tutkittu vaikuttavan kiinteästi perehdytys (Hagman 2015, 127). Hyvän perehdytyksen myötä esimies pystyy panostamaan työn kannalta tärkeisiin asioihin. Valitettavasti perehdytys ei ole aina tasalaatuista eri organisaatioissa eikä organisaation eri osissa. Samaa työtehtävään saatetaan perehdyttää työntekijöitä hyvinkin eri tavoin. Joidenkin työpaikkojen haasteena on se, että perehdytykseen ei ole tiettyä toimintamallia ja sen toteuttamiseen ei ole varattu tarpeeksi aikaa. Perehdytyksen laiminlyönti vaikuttaa uuden työntekijän työskentelyyn sekä hänen kokemukseensa organisaatiosta työnantajana (Eklund 2018, 144).

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän (PHHYKY) perehdytyskäytäntöjä uudistettiin vuonna 2019. Uudistuksen tavoitteena oli parantaa perehdytystä. Hyvän perehdytyksen katsotaan helpottavan työntekijän pääsemistä kiinni uuteen työhön sekä tutustumista omaan työyhteisöön ja koko yhtymään. Yksi vakiintunut perehdytyskäytäntö on Tuparit-tilaisuus, joita PHHYKY:n henkilöstöpalvelut järjestävät kaikille yhtymän uusille työntekijöille. Tuparit-tilaisuuksissa on tarkoituksena, että työntekijälle tulee tutuksi yhtymän toiminta ja hän pääsee tutustumaan henkilöihin, jotka vastaavat yhtymässä eri asioista. Näitä asioita ovat esimerkiksi työhyvinvointi, asiakas- ja potilasturvallisuus, osaamisen kehittäminen, rekrytointi sekä tietoturva ja tietosuojat. Uudistuksen tavoitteena oli lisätä uusien työntekijöiden mahdollisuutta saada tietoa yhtymästä myös digitaalisessa muodossa (Matikainen 2019.)

Tämä tutkimuksellinen kehittämishanke kohdistui PHHYKY:n lapsiperhepalveluiden esimiehiin. Tarkoituksena oli selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä on perehdytyksestä ja miten sitä voisi kehittää. Haastatteluiden teemat oli kohdennettu arjen työn perehdytyksen lisäksi HR:n (Human resources) järjestämään perehdytykseen. Henkilökohtaisen haastattelun ja ryhmähaastattelun myötä pyrittiin selvittämään millaisia toiveita ja kehittämistarpeita esimiehet kokevat. Tavoitteena oli tuottaa esimiesten kokemuksiin ja teoretietoon pohjaten konkreettisia kehittämis ehdotuksia, jotka auttavat uusien esimiesten perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

## 2 Kehittämishankkeen lähtökohdat

### 2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on kuntien omistama julkinen organisaatio. Omistajakunnat ovat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki, Pukkila ja Sysmä. Ylintä päätösvaltaa käyttää yhtymäkokous. Yhtymäkokouksen alaisena hyvinvointiyhtymää johtaa yhtymähallitus. (PHHYKY 2020a.) Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja kymmenelle kahdestatoista omistajakunnastaan. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä järjestää myös erikoissairaanhoidon palveluita Heinolalle ja Sysmälle (Hastrup ym. 2020, 7). Yhtymän toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Hän vastaa yhtymän strategia- ja taloussuunnittelusta sekä yhtymän toiminnan taloudellisuudesta ja tehokkuudesta. (PHHYKY 2020b.)

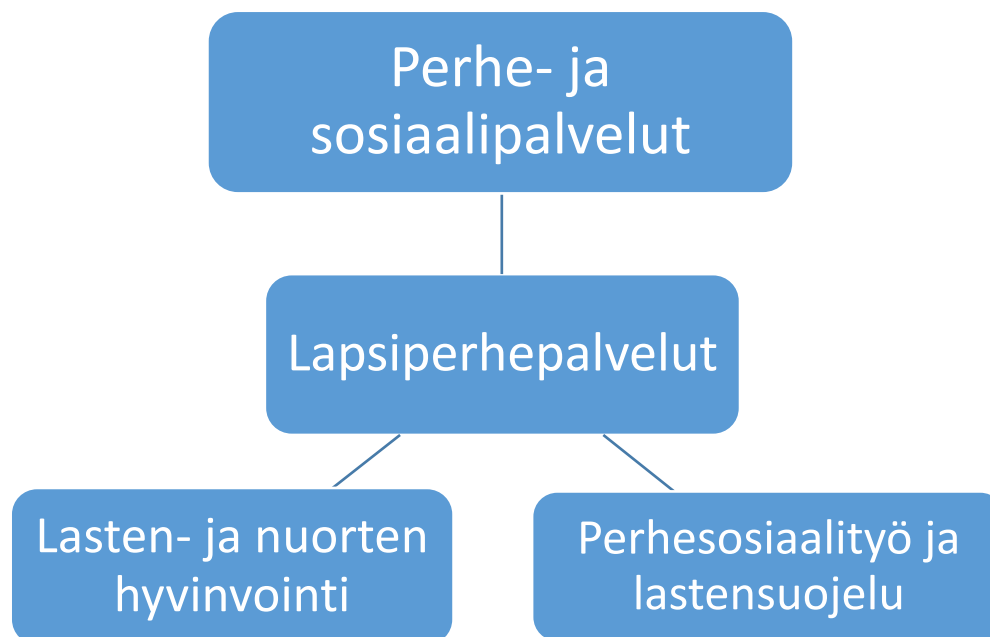
PHHYKY tuottaa sosiaali- ja terveyshuollon sekä ympäristöterveyden palveluja. Päijät-Hämeessä asukkaita on yli 212 000. PHHYKY on maakunnan suurin alan toimija ja työnantaja, jonka alaisuudessa on 7 000 työntekijää. Organisaatiossa on viisi toimialaa ja yksi liikelaitos. Toimialat ovat: terveys ja sairaanhoitopalvelut, ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, perhe- ja sosiaalipalvelut, ympäristöterveyskeskus ja yhtymäpalvelut. Liikelaitos on sosiaalialan osaamiskeskus Verso. (PHHYKY 2020a.)

### 2.2 Perhe- ja sosiaalipalvelut

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän perhe- ja sosiaalipalvelut jakautuvat neljään eri tulosalueeseen: lapsiperhepalveluihin, työikäisten palveluihin, psykososiaalisiin palveluihin, sekä vammaispalveluihin (PHHYKY 2019, 4). Tämä kehittämishanke toteutettiin haastatteleamalla lapsiperhepalveluiden tulosalueeseen kuuluvien perhesosiaalityön ja lastensuojelun esimiehiä sekä arjen tuen palveluiden esimiehiä.

Perhesosiaalityön ja lastensuojelun tulosyksikkö pitää sisällään sosiaalihuoltolain mukaisen suunnitelmallisen työn ja palvelutarpeen arvioinnin, keskitetyn palveluohjauksen sekä lastensuojelun palvelut. Lasten- ja nuorten hyvinvoinnin tulosyksikkö jakaantuu viiteen eri osioon, jotka ovat neuvola, oppilashuolto, arjen tuen palvelut, alaikäisten mielenterveys- ja perheneuvolapalvelut sekä perheoikeudelliset palvelut. (PHHYKY 2019, 4.) Tässä työssä paino on perhesosiaalityön ja lastensuojelun tulosyksikön esimiehissä sekä arjen tuen palveluiden esimiehissä.

Kohdeorganisaatiossa eli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä lapsiperhepalvelut on jaoteltu hallinnollisesti kuvion 1 osoittamalla tavalla.



Kuvio 1. Lapsiperhepalveluiden sijoittuminen organisaatioon (PHHYKY 2019)

Lasten ja perheiden sosiaalipalveluista säädetään lastensuojelu- ja sosiaalihuoltolaissa. Sosiaalihuoltolain (1301/2014) vuonna 2015 tapahtunut uudistus on tuonut uudistuksen tarvetta lapsi ja perhepalveluiden kentälle. Lain keskeisenä tavoitteena oli parantaa sosiaalihuollon saatavuutta ja siirtää työn painopistettä korjaavasta työstä hyvinvoinnin edistämiseen ja varhaisempaan tukeen. (Alatalo ym. 2019, 9.)

Lastensuojelu on erityispalvelua ja pääpaino on nykyään ennaltaehkäisevissä yleisissä perhepalveluissa. Tästä syystä yleisiin perhepalveluihin kohdistuu paine ja niitä pyritään jatkuvasti kehittämään. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelman yksi tavoite on, että eri toimijat pystyisivät tekemään parempaa yhteistyötä asiakkaan kanssa ja keskenään. Mikäli yleiset perhepalvelut eivät pysty hoitamaan asiakkaita, ne valuvat lastensuojeluun, mikä vie taas turhaan lastensuojelun resursseja. (Hämeen-Anttila 2017, 216-217.) Yleisiä lapsiperhepalveluita ovat esimerkiksi perhetyö, kotipalvelu sekä kasvatus- ja perheneuvonta. (Hämeen-Anttila 2017, 218-219).



### 2.3 Kehittämishankkeen taustaa

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Tällaisia lähtökohtia voivat olla esimerkiksi organisaation yleiset kehittämistarpeet tai tarve muuttaa organisaatiota. Kehittämistyöhön kuuluu yleensä käytännön ongelmien ratkaisua. Sen tarkoitus ei ole vain kuvailla, vaan sen avulla yritetään etsiä parempia vaihtoehtoja ja viedä asioita konkreettisesti eteenpäin. Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on myös keskeistä tekstin ja uuden tiedon tuottaminen. (Ojasalo ym. 2009, 19.)

Tämä kehittämishanke toteutettiin työelämälähtöisesti Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän kanssa. Yhtymällä oli tarve saada tietoa olemassa olevista perehdytyskäytännöistä ja siitä, miten esimiesten perehdytystä voitaisiin kehittää. Toimeksianto opinnäytetyöhön tuli HR:ltä. Kehittämishankkeessa pyrittiin selvittämään esimiesten kokemuksia HR:n järjestämästä perehdytyksestä ja arjen työn perehdytyksestä.

Yleisten asioiden perehdytyksestä päävastuu yhtymässä on henkilöstöpäälliköllä ja henkilöstöasiantuntijalla. Yleisperehdytyksen teemoina ovat olleet muun muassa tietoa yhtymästä ja sen toiminnasta, turvallisuusasiat, työhyvinvointiasiat ja keskeiset palvelusuhdeasiat. Yhtymässä järjestetään myös kaikille uusille työntekijöille suunnattuja Tuparit-perehdytystilaisuuksia. (Matikainen 2019). Näitä tilaisuuksia ei ole järjestetty ollenkaan vuonna 2020 koronapandemian vuoksi.

Yksilötasolla lapsiperhepalveluissa työskentelevien uusien esimiesten arjen työhön perehdytyksestä vastaa lapsiperhepalveluiden tulosityksiköpäällikkö. HR-partnerit toimivat esimiesten tukena ja järjestävät uusille esimiehille henkilökohtaisen yksilöllisen perehdytyksen. Heidän kanssaan uuden esimiehen on mahdollista käydä henkilökohtaisesti omaan työsuhteeseen liittyviä yleisiä asioita läpi.

Yleis- ja yksikkökohtaiseen perehdytykseen yhtymällä on vakiintunut sähköisen perehdytyksen malli Moodle-ympäristössä nimeltä Pätevä. Pätevässä on työlista, jonka avulla perehtymisen kokonaisuus suunnitellaan. Moodle-ympäristö antaa aika- ja paikkajoustavan tavan oppia yhtymän yleisistä asioista. Haasteena on se, että perehtyminen Moodle-ympäristöön ei ole yhtymässä pakollista, joten sille ei ole varattu aikaa työvuorosunnittelussa. Tiedon sisäistämisen kannalta taas olisi tärkeää, että perehdytysaineistoon olisi mahdollista paneutua rauhassa (Moisalo 2012, 323). Yhtymällä on ollut tarvetta selvittää myös sitä, löytävätkö uudet esimiehet heitä koskevan oleellisen tiedon sähköisestä perehdytysalustasta, sillä sinne on kirjattu hyvin paljon kaikenlaista yhtymään liittyvää yleistä tietoa.

Yhtymä on kehittämässä Pätevään omaa esimiehille suunnattua perehdytyssivua, joka sisältää yleisiä, jokapäiväisessä esimiestyössä tarvittavia asioita. Esimiehille on sivustolla

keskusteluryhmiä, joihin osallistumalla ja kokemuksia vaihtamalla heillä on mahdollista vaikuttaa perehdytysivuston sisältöön. Yhtymässä on linjattu, että kaikki yksikkökohtaiset perehdytysmateriaalit siirtyvät sähköiseen muotoon toukokuun 2022 loppuun mennessä. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi olemassa olevat mahdolliset mappimuotoiset perehdytyskansiot poistuvat.

Yhtymässä on haluttu kehittää myös HR:n roolia esimiesten perehdytyksessä. HR on kiinteä osa esimiesten arjen työtä ja siksi olisi tärkeää, että esimiehet saavat perehdytyksen aikana muodostettua sujuvan yhteistyösuhteen heidän kanssaan. Esimiehillä on mahdollisuus saada HR:stä tukea henkilöstöjohtamisessa ja esimerkiksi rekrytoinnissa sekä perehdyttämisen toimintatavoissa. (Aarnikoivu 2013, 92–94.) Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on tukea johtajuutta ja henkilöstöä sekä näiden kehittymistä. Hyvin toimivat henkilöstöpalvelut ovat avainasemassa työntekijöiden hyvinvoinnissa (Kang & Kang 2016, 1719). HR toimii siis linkkinä johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä (Österberg 2015, 17). Henkilöstöpalveluiden lakisääteisiin tehtäviin kuuluvat henkilöstön osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat, työsuojelu, työterveyspalvelut, virka- ja työehtosopimukset sekä palkanmaksuun liittyvät asiat (Moisalo 2011, 9).

HR:n tehtävänä on luoda sellaiset järjestelmät ja prosessit, joilla hyvät esimieskäytännöt mahdollistetaan. Esimieskäytäntöihin liittyvät hyvät esimiestaidot, laadukas johtaminen sekä toimintamallit, joiden avulla tunnistetaan ja kehitetään uusia johtajia organisaatioon. HR:n tulee aktiivisesti seurata, kuinka toimialan työtavat muuttuvat sekä tarjota muutokseen soveltuvia koulutusmahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2013, 84–85.)

#### 2.4 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoite

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymästä noussut tarve selvittää, millaisia kokemuksia esimiehillä on perehdytyksestä. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää esimiesten perehdytystä lapsiperhepalveluissa. Kehittämistyö etenee usein prosessina toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Nämä vaiheet ovat tavoitteiden määrittely, suunnittelu, toteutus, prosessin päättäminen ja lopuksi arviointi. (Salonen 2013, 15.)

Tavoitteena oli tuottaa esimiesten kokemuksiin ja teoretietoon pohjaten konkreettisia kehittämisohjeita, jotka auttavat uusien esimiesten perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tässä kehittämishankkeessa tuotoksena syntyi kehittämisohjeita, jotka nousivat aineistoa analysoimalla. Näiden konkreettisten kehittämisohjeiden myötä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymällä on mahdollista tuottaa perehdytysmateriaalia ja laatia perehdytysuunnitelma uusille esimiehille.



### 3 Kehittämishankkeen tietoperusta

#### 3.1 Esimies työyhteisön johtajana

Hyvä johtaminen on tavoitteellisen sosiaalihuollon ja onnistuneen muutoksen edellytys. Esimiestaidot ovat opeteltavissa olevia taitoja. Ei ole yhtä oikeaa tapaa johtaa, vaan johtaminen lähtee tilanteesta, persoonasta, ja siitä ympäristöstä, missä johdettava organisaatio toimii. (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 17.)

Esimiehen on tärkeää muodostaa käsitys siitä, mikä on hänen tehtävänsä ja roolinsa työyhteisössä. On hyvä pohtia, kuinka paljon on tarpeellista panostaa varsinaiseen esimiestyöhön ja paljonko aikaa jää muuhun toimintaan. (Järvinen 2014, 13.) Työntekijästä esimieheksi siirtymiseen liittyy aina omia haasteita. Uuden roolin haltuunotto vie aikaa ja työtovereiden kanssa olisi hyvä käydä avoin keskustelu roolin vaihtumisesta ja tehtävien muutoksesta. (Mäki ym. 2014, 16.) Työpaikan toimintakulttuurin luominen on esimiehen yksi tärkeä tehtävä. Alaisten tulee tietää, mikä on organisaation perustehtävä ja esimiehen tulee tuoda sitä esille säännöllisin väliajoin. (Juuti & Vuorela 2015, 27–28.)

Työpaikat elävät nykyään jatkuvassa muutoksessa (Hänninen 2014, 99). Yllättäviä asioita tapahtuu ja työtavat saattavat muuttua nopeastikin (Eklund 2018, 41). Tästä syystä muutoksen johtamisesta on tullut olennainen osa päivittäisjohtamista. Muutosprosessissa keskeistä on ihmisten johtaminen ja ihmisiin vaikuttaminen. Jokapäiväiset muutokset vievät suuren ajan esimiehen työajasta. Esimiehillä on käynnissä koko ajan muutoksia, joita täytyy johtaa tavoitteellisesti ja tuloksellisesti. Esimiesten arki on hyvin pitkälle erilaisten muutosten johtamista. (Pirinen 2014, 13.)

Työyhteisöissä muutos voi aiheuttaa epävarmuutta ja muutosvastarintaa. Näissä tilanteissa esimiehen on tärkeä eri tavoin tukea ja auttaa henkilöstöään muutoksen käsittelyssä. (Järvinen 2014, 117.) Perehdytysprosessi on hyvä tilanne nostaa muutoksen haasteet esiin ja keskustella tulevista muutoksista sekä niihin liittyvistä toiveista ja odotuksista ja mahdollisista epävarmuuksista (Eklund 2018, 43). On tärkeää muistaa, että esimies tarvitsee myös itse muutoksessa tukea, jolloin oman esimiehen tuki on tärkeää. Erityisesti sosiaalityön kentällä muutosprosessit koskettavat alan ammattilaisia hyvin monella tasolla. (Pakarinen & Kananoja 2017, 471-478.)

Esimiehen työn keskeisiä ja tärkeimpiä tehtäviä on erilaisten päätösten tekeminen. Tämän vuoksi pelkkä prosessien johtaminen ei riitä. Esimiehen tulee pystyä tekemään organisaation toimintakäytäntöjä koskevia päätöksiä ja linjauksia. (Pietiläinen ym. 2016, 57.) Päätöksiä on hyvin monenlaisia ja monen tasoisia. Onnistunut päätös edellyttää tilanteiden ja

tosiasioiden tuntemista. (Pentikäinen 2009, 81–82.) Erilaisten päätösten tekeminen ja vastuu kuuluu esimiestyöhön lastensuojelutyössä.

Esimiestyö vaatii laajaa osaamista ja eri osa-alueiden hallintaa. Esimieheen kohdistuu paljon odotuksia erityisesti sosiaalialalla (Niiranen ym. 2010, 13). Esimiestyötä ohjaavat monet lait sekä alan työehtosopimukset. Esimiehen olisi syytä tietää perusteet näistä laeista ja siten ymmärtää omat juridiset oikeutensa. Alkuvaiheessa on tärkeä huomioida, että esimerkiksi päätösten valmistelu vaatii uudelta esimieheltä kokenutta kollegaa enemmän aikaa ja taustatyön tekemistä. (Pentikäinen 2009, 81-82.)

Päätösten tekeminen on vaativaa ja vastuullista, sillä kaikkiin tilanteihin ei ole olemassa yksiselitteisesti parasta ratkaisua. Usein joudutaan tasapainoilemaan sen kanssa, mikä ratkaisu riittävän hyvä ja keiden näkökulma asetetaan etusijalle. Ratkaisuja tehdessä keskeistä on se, mihin tehdyissä päätöksissä nojataan. (Niiranen ym. 2010, 9.) Eettiset johtamistavat edesauttavat työpaikkaan sitoutumista ja hyvän työilmapiirin muodostumista sekä vaikuttavat työn tuloksellisuuteen. Työyhteisössä on tärkeää myös avoimesti käsitellä eettisiä ristiriitoja, jotka nousevat asiakastyöstä. Eettisiä ratkaisuja tehdessä oman esimiehen tuki on tärkeä. On tutkittu, että työpaikan eettisten ristiriitojen käsittelemisellä tai käsittelemättä jättämisellä on ollut huomattava vaikutus työhyvinvointiin. (Niiranen ym. 2010, 113–114.)

Erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat valitettavasti tuttuja jokaisessa työyhteisössä, ja esimies joutuu kohtaamaan väistämättä vastoinkäymisiä (Pentikäinen 2009, 16). Työpaikan henkilökonfliktien ratkaiseminen vaatii esimieheltä monipuolisia johtamis- ja kehittämistoimia, joissa kehittymiseen hän tarvitsee tukea. Esimieheltä vaaditaan sekä taitoa että tahtoa käsitellä ja ratkaista ristiriitoja. Useat esimiehet kokevat osaamattomuutta ja avuttomuutta tarttua rakentavalla tavalla erilaisiin ongelmiin. Esimiehen ei oleteta olevan psykologi tai lääkäri, mutta hänen tulee osata ohjata tarvittaessa työntekijä oikean avun piiriin. (Järvinen 2014, 69-72.) Yleensä ajan ja kokemuksen myötä esimiehen on helpompi kohdata työyhteisön ristiriititilanteita (Salminen 2006, 222).

Kriisiytyneiden työyhteisöjen piirteitä ovat etäisyys, autoritaarisuus, esimieskeskeisyys, tiedottamisen laiminlyönti, epäluottamus, motivoinnin ja kannustuksen puute sekä piittaamattomuus työntekijöiden hyvinvoinnista. (Niiranen ym. 2010, 131-133.) Hagman (2015) on tutkimuksessaan todennut, että luottamus ja johtaminen kytkeytyvät vahvasti yhteen. Luottamus syntyy siitä varmuudesta, että kumpikaan osapuoli ei käytä toistensa heikkouksia hyväkseen eikä vahingoita toista osapuolta. (Hagman 2015, 175.) Eräs tavanomainen kritiikki työpaikoilla on, että johdon toimesta sanellaan asioita, joihin alaiset eivät voi vaikuttaa.

Tällöin työntekijät helposti kokevat, ettei heidän ajatuksiaan ja ehdotuksiaan oteta huomioon ja se synnyttää turhautuneisuutta. (Niiranen ym. 2010, 153.)

Parhaimmassa tapauksessa johtaminen on jaettava, jolloin alaiset pystyvät vaikuttamaan asioihin (Juuti & Rovio 2010, 24). On tutkittu, että luottamus työyhteisön sisällä paranee, kun henkilöstö toimii yhteistyössä ja pystyy ratkaisemaan asiat yhdessä (Hagman 2015, 175). Tällaisessa tilanteessa työntekijät ovat sitoutuneet samoihin päämääriin ja kokevat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin. Työhön sitoutuminen on tärkeä osa työhyvinvointia ja sitoutunut työntekijä pyrkii hoitamaan työnsä hyvin. Työntekijät tarvitsevat myös henkistä tukea, jotta jokainen tuntisi olevansa yhtä arvostettu. (Saari & Pyöriä 2012, 42.) Hyvällä esimiehellä on halu kuunnella ja hyödyntää työntekijöiden mielipiteitä ja osaamista, mutta tarvittaessa myös tehdä itsenäisesti selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Järvinen 2014, 13.) Esimiehen myönteinen vuorovaikutustyyli on huomattu olevan positiivisena vaikuttajana alaisten työhyvinvointiin (Viitala & Lehto 2019, 55).

Esimiehen taitoihin kuuluu huomioida alaistensa yksilölliset ominaisuudet ja kyky johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä. Esimiehen tulee tiedostaa, miten ikä ja kokemus vaikuttaa työntekoon ja tukea kutakin työntekijää hänen henkilökohtaisten tarpeidensa mukaan. Nuorilla työntekijöillä on esimerkiksi jaksamista ja teoreettista osaamista, mutta ei välttämättä samalla tavalla kokemusta, kypsyyttä ja sosiaalisia kykyjä kuin kokeneilla työntekijöillä. (Kiviranta 2010, 24.) Tutkimusten mukaan nuoret toivovat enemmän tuen saamista työhön. Vanhemmat työntekijät toivoivat työntekijöitä arvostavaa esimiestyötä, jossa otetaan huomioon työkykyyn ja kertyneeseen kokemukseen liittyviä tekijöitä. (Heikkilä-Tammi ym. 2015, 157.) Eri-ikäisten työntekijöiden vahvuuksien käyttäminen ja kehittäminen luo perustan kehitykselle ja uuden oppimiselle. Vahvuuksien tukeminen on perustana arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tunteille, jotka edesauttavat työssä jaksamista ja pidentävät työuraa. (Kiviranta 2010, 32.)

Esimies toimii esikuvana, jonka toimintaa ja edesottamuksia seurataan tarkasti työyhteisössä. (Pentikäinen 2009, 13.) Hän viestii kaikella käyttäytymisellään, sanoillaan ja toiminnallaan omia ja organisaationsa arvoja ja haluttua toimintatapaa (Hänninen 2014, 103). Esimiehen sanatonkin viestintä huomataan ja sillä on suuri vaikutus (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 54). Parhaimmassa tapauksessa esimies voi edistää työyhteisön työhyvinvointia olemalla itse esimerkkinä ja luoda positiivista ilmapiiriä (Vesterinen 2006, 31). Esimies voi omalla toiminnallaan vahvistaa alaistensa kokemusta työnsä mielekkyydestä ja merkityksellisyydestä. (Salminen 2006, 26.) Hänellä on mahdollisuus myös vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin omalla esimerkillään (Hirvikorpi & Parkkinen 2014, 54).

Esimiehen keskeinen tavoite on auttaa työntekijää onnistumaan työssään. (Leskinen & Hult 2010, 102). Työssä onnistumisen edellytyksenä on se, että työntekijällä on hyvät puitteet tehdä työtään. Esimies on avainasemassa näiden puitteiden luomisessa ja ylläpitämisessä. (Juuti & Rovio 2010, 24).

Työnteosta saatu palaute on tärkeää jokaiselle. Tämän vuoksi palautteen antamisen työntekijälle tulisi olla keskeinen osa esimiestyötä. (Juuti & Vuorela 2015, 82.) Palaute on erittäin tehokas ja samalla edullinen motivointikeino (Järvinen 2014, 113). Kriittisen palautteen antaminen on haasteellista, mutta senkin antaminen on tärkeää. Tällöin palautteen antamisen tapaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Lähtökohtaisesti palaute tulisi antaa henkilökohtaisesti. Myönteistä palautetta voi antaa myös julkisesti, jos se sopii työyhteisön kulttuuriin ja sillä halutaan muun muassa kannustaa muita hyviin suorituksiin.

### 3.2 Esimiestehtäviin perehdytys

Työlainsäädäntö asettaa omat vaatimuksensa perehdytykselle. Työturvallisuuslain (14§) mukaan ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja huolehdittava, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin”. Laissa mainitut asiat tulee huomioida jokaisessa perehdytysprosessissa (Eklund 2018, 26).

Usein perehdyttämisen tärkeimpänä tavoitteena pidetään sitä, että uudet työntekijät oppivat miten asiat organisaatiossa tehdään (Gable ym. 2013, 23–26). Perehdytyksen avulla pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää saamaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistään (Kauhanen 2009, 151). Toinen perehdytyksen tavoite on, että työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja saa kokea kuuluvansa työyhteisöön. (Juuti & Vuorela 2015, 63.). Hyvä perehdytys antaa pohjan työpaikan ihmissuhteiden synnylle ja työyhteisön yhteiselle menestymiselle (Juuti 2006, 85). Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa työntekijää ymmärtämään sekä organisaation kokonaisuutta että omaa osaansa siinä (Niiranen ym. 2010, 146).

Laadukas perehdytys edellyttää hyvää suunnittelua, vastuun määrittelyä, tavoitteiden asettamista ja suunnitelmallista arviointia (Miettinen ym. 2009, 77). Tehokas perehdytys on avainasemassa uusien työntekijöiden vauhtiin pääsemisessä uudessa työssään. Uusilla työntekijöillä on korkeampi suorituskyky ja sitoutuneisuus tehtäviinsä organisaatioissa, joissa työntekijän rooli on perehdytyksen aikana selkiytynyt ja hän tietää kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa. (Bauer 2015, 6.) On tärkeää muistaa, että uudet ja kokemattomat

työntekijät tarvitsevat yleensä tukea ja suoria neuvoja oppiakseen ja saavuttaakseen itsetuottamusta työssään (Järvinen 2014, 114).

Perehdyttämistä voidaan ajatella prosessina, johon kuuluu ennakkoon tehtävä valmistelu, perusasioiden läpikäyminen työhönoton yhteydessä, perehdyttämisen aloitus työn alkamisaikana, työhön opastus tehtäväkohtaisesti, perehdytyksen jatkaminen työn ohessa sekä perehdytyksen arviointi ja kehittäminen. Perehdytyksen tulisi alkaa jo perehdytys suunnitelman laatimisella. Perehdytys suunnitelma määrittää, mitä perehdytys kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa, mitä sillä toivotaan saavuttavan ja mistä perehdytys koostuu. (Eklund 2018, 37.) Perehdytys suunnitelmasta tulisi käydä konkreettisesti ilmi, kuka ottaa henkilön vastaan ja kuka esittelee hänet muille työyhteisön jäsenille. Suunnitelmassa tulisi käydä ilmi myös se, miten uusi esimies saa tietoja organisaation toiminnasta ja kunkin yksikön toiminnasta. (Juuti & Vuorela 2015, 63.) Perehdytys suunnitelma ensimmäisille työviikoille tehostaa merkittävästi ajankäyttöä ja helpottaa orientoitumista uusiin tehtäviin. Suunnitelmaan on mahdollista myös aikatauluttaa valmiiksi tapaamisajat niille henkilöille, jotka ovat oleellinen osa esimiehen verkostoa. (Pentikäinen 2009, 26.)

Perehdytyksessä on tärkeää auttaa uutta esimiestä hahmottamaan, mitkä asiat ovat olennaisia työtä aloittaessa. Epäolennaisten asioiden läpikäyminen hidastaa perehdyttämistä ja lopulta turhauttaa kumpaakin osapuolta. (Eklund 2018, 51.) Perehdytys suunnitelman tulisi sisältää hetkiä, jotka mahdollistavat pienen pysähtymisen ja uusien asioiden pohdiskelun ja sisäistämisen. On tärkeää, että perehdytyksen lomassa voidaan pohtia missä mennään ja mihin seuraavaksi tähdätään. (Eklund 2018, 121.)

Uudelle esimiehelle on tärkeää tehdä selväksi heti perehdytysvaiheessa, mitä häneltä odotetaan eli mitkä ovat hänen tehtävänsä ja vastuunsa ja missä asioissa hänellä on päätösvalta. (Ristikangas ym. 2016, 49). Perehdytysvaiheessa työntekijää on hyvä kannustaa mahdollisimman paljon kysymysten esittämiseen. Mahdollisuus kysyä on työntekijän ajattelun kehittymisen kannalta erittäin oleellista. (Eklund 2018, 55.) Uuden oppimista vahvistaa se, että asioihin on mahdollista palata uudestaan (Moisalo 2012, 322). Uudet toimintatavat eivät muodostu hetkessä, vaan ne vaativat aikaa (Eklund 2018, 28). Työn tekemisen kautta asiat tulevat tutuiksi ja ne konkretisoituvat. Turvallisessa ja keskusteleavassa ilmapiirissä on tilaa kysyä ja se antaa mahdollisuuden sille, että työntekijän potentiaali nousee paremmin esille. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12.)

Perehdytyksessä tulisi kannustaa työntekijöitä käyttämään omia vahvuuksiaan jo ensimmäisestä työpäivästä alkaen (Gable ym. 2013, 23–26). Tämän hyödyllisyys korostuu erityisesti silloin, kuin työntekijällä on vahva aikaisempi työkokemus ja kehitysideoita. Muuten vaarana on, että työntekijä sopeutuu liian helposti työpaikan vanhoihin toimintamalleihin ja



hänen oma potentiaalinsa organisaation toimintamallien kehittämiseen jää hyödyntämättä. (Ketola 2010, 155.) Hyvässä organisaatiossa uskalletaan tunnustaa, ettei kaikkea vielä tiedetä eikä osata (Salminen 2017, 44).

Esimiesten perehdytyksessä nimenomaisesti heille suunnatut yhteiset koulutukset ja tilaisuudet ovat hyvä tapa auttaa uuden roolin omaksumisessa. Yhteisissä tilaisuuksissa ja koulutuksissa työntekijät näkevät toisiaan ja voivat jakaa kokemuksia keskenään. (Eklund 2018, 183.) Uusille työntekijöille toisten samassa tilanteessa olevien vertaistuki on hyvin arvokasta. (Eklund 2018, 180.) Esimiestehtäviin perehdytyksessä on olennaista luoda kontakteja henkilöihin, päästä sisään yhteistyöverkostoihin ja avata ovia keskeisiin foorumeihin. (Niiranen ym. 2010, 146.)

Viimeiseksi perehdytyksen seuranta on oleellinen osa perehdytystä. Perehdytyksen etenemistä pitää seurata, jotta pysytään tarjoamaan toimiva perehdytys työntekijälle. Jatkuvan arvioinnin ja seurannan tarkoituksena on varmistaa, että määriteltyihin tavoitteisiin päästään. Perehdytyksen seuranta on oleellista myös siksi, että sen avulla kerättävän palautteen avulla on mahdollista kehittää itse perehdytysprosessia. Perehdytyskeskusteluilla viitataan esimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin perehdytyksen aikana. Tällaiset ennalta sovitut tapaamiset ovat yksi suunnitelmallinen tapa perehdytyksen etenemisen seurantaan. Ne mahdollistavat perehdytyksen arvioinnin ja molemminpuolisen palautteen antamisen. (Eklund 2018, 109–110.)

### 3.3 Työnohjaus ja mentorointi

Perehdytyksen tukena eri organisaatioissa on alettu käyttää yhä enemmän mentorointia esimiehen henkilökohtaisen kasvun tukena. Työnohjaus perehdytysvaiheessa taas auttaa uuteen työhön liittyvien haasteiden kohtaamisessa. Työnohjausta ja mentorointia käytetään yleisesti työyhteisöjen ja johtamisen kehittämisen välineenä. Työnohjaus ja mentorointi ovat molemmat työyhteisön dialogisuutta edistäviä menetelmiä. (Juuti & Rovio 2010, 122.) Molemmat tähtäävät selkiyttämään ja vahvistamaan työntekijän ammatillista kasvua ja ammatti-identiteettiä (Juuti & Rovio 2010, 125). Edellytyksenä työskentelylle työnohjauksessa sekä mentoroinnissa on rauhallinen tila kuuntelulle ja keskustelulle sekä kiireetön ja turvallinen ilmapiiri (Juuti & Rovio 2010, 122).

Työnohjaus on ammatillisen kehittämisen menetelmä, jossa yleensä pitkäkestoisen ohjausprosessin aikana ohjaajan avulla tarkastellaan ohjattavan tapaa tehdä työtä. Työnohjauksella tarkoitetaan esimerkiksi kokeneemman työntekijän antamaa ohjausta ja tukea. Työohjaajalla tulee kuitenkin olla ammattia vastaava työnohjaajakoulutus ja työnohjaajan on suotavaa olla organisaation ulkopuolelta (Juuti & Rovio 2010, 18–19.) On tärkeää, että

työnohjaajalla on ymmärrystä ohjattavien työn erityisluonteesta ja olemuksesta (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 239). Työnohjausmuotoja on useita. Ohjattavana voi olla yksilö, ryhmä, esimies tai työyhteisö (Juuti & Rovio 2010, 19).

Esimies joutuu työssään kohtaamaan alaistensa tunnereaktiot läheisesti ja häneen kohdistuu paljon odotuksia. Tämä voi olla tunnetasolla vaativaa myös esimiehelle. (Juuti 2016, 145.) Työnohjaus onkin vaativan ihmissuhdetyön ammateissa tärkeää (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 239.) Esimiesten työnohjaksessa käsitellään yleensä työnkuvaan liittyviä ongelmia kuten arkipäivän johtamista tai työn organisointia (Juuti & Rovio 2010, 122). Työnohjauksen avulla on mahdollista arvioida omaa toimintaansa ja purkaa jännitteitä, jos esimies esimerkiksi kokee omassa työssään kohtuuttomia paineita. Työnohjauksessa esimiehen on mahdollista keskustella rauhassa kokeneemman kollegan kanssa paineita aiheuttavista asioista ja ristiriitatilanteista. Esimiehen oma jaksaminen ja hyvinvointi ovat perusta hyvälle johtamiselle. (Juuti & Vuorela 2015, 132-133.)

Mentoroinniksi kutsutaan toimintaa, jossa kokeneempi henkilö eli mentori tukee ja ohjaa nuorempaa henkilöä eli mentoroitavaa oppimaan. Mentorina voi toimia ilman pätevyysvaatimuksia toisin kuin työnohjaajana. (Juuti & Rovio 2010, 119.) Mentorointi on kahdenkeskinen vuorovaikutussuhde, jolle on ominaista henkilökohtaisuus, luottamus, avoimuus ja sitoutuneisuus. Se on myös hyvä keino kasvattaa vaikuttamis- ja johtamisosaamista sekä ammatin hallintaa. (Niiranen ym. 2010, 110-111.) Mentoroinnin myötä on mahdollista siirtää hyväksi havaittuja työtapoja uudelle esimiehelle (Salminen 2006, 230). Mentoritapaamisten määrä ja keskustelujen sisältö voivat vaihdella hyvinkin paljon. Karjalainen (2010, 88) on tutkimuksessaan todennut, että hyvinvointia työssä lisää se, jos mentoroinnissa voidaan sivuta myös mentoroitavan yksityiselämää kuten esimerkiksi perhe-elämää. Mentorisuhde voi kestää niin kauan kuin se katsotaan tarpeelliseksi. Lähtökohtana hyvälle mentorisuhteelle on, että osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja saavuttavat riittävän luottamuksen. Se edesauttaa asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. (Viitala 2013, 197.) Mentorisuhteessa on tyypillistä, että molemmat osapuolet voivat oppia toisiltaan (Karjalainen 2010, 126).

Mentori voi auttaa myös työntekijää omien kykyjensä ja mahdollisuuksiensa tunnistamisessa sekä oman esimiesroolinsa löytymisessä. Mentori on ennen kaikkea kriittinen ystävä ja neuvonantaja (Pentikäinen 2009, 16). Mentorin tarkoitus ei ole antaa valmiita ohjeita ja vastauksia mentoroitavalle, vaan auttaa häntä itse löytämään itselleen parhaat ratkaisut (Viitala 2013, 196). Esimiestyö on suhteellisen yksinäistä ja tiukoissa paikoissa voi olla vaikeaa löytää ihmisiä, jotka pystyisivät samaistumaan tilanteeseen ja haasteiden yksityiskohtiin (Pentikäinen 2009, 16). Tällaisissa tilanteissa mentori voi olla se, joka auttaa

kumppaninsa käyttämättömien resurssien tunnistamisessa sekä kannustaa häntä tulevien haasteiden kohtaamisessa. (Niiranen ym. 2010, 150.) Onnistunut mentorointi edellyttää, että työparin kemiat toimivat ja yhteistyö on saumatonta. Mentorisuhteen ei tarvitse noudattaa mitään valmista kaavaa, vaan työpari voi itse muodostaa käytäntönsä sellaiseksi, että se toimii ja palvelee tarkoitustaan. (Pentikäinen 2009, 161-162.)

Mentorointia voidaan käyttää erityisesti aloittelevan tai uusiin, vaativiin tehtäviin siirtyvän esimiehen tukena. Mentoroinnin tavoitteena on aina ensisijaisesti perehdytettävän kehittämisen tukeminen, joten mentoroinnin sisällön suunnittelussa on tärkeää ottaa huomioon perehdytettävän yksilölliset tarpeet ja toiveet. (Eklund 2018, 184.) Yleensä mentorointiprosessissa on erilaisia vaiheita. Mentorointi voi alkaa perehdytyspainotteisesti, mutta prosessin kuluessa se voi muuttua oman ammatillisen kasvun tukemiseksi. (Kupias & Salo 2014, 33.)

Mentorointia voidaan hyödyntää perehdytyksen yhteydessä. Mentorin tehtävä voi olla hyvin lähellä perehdyttäjän tehtävää, mutta yleensä mentorisuhde alkaa tiiviin perehdyttämisvaiheen jälkeen. Työntekijä on tällaisessa tilanteessa saanut jo perustiedot organisaatiosta ja perustehtävästä. Syvällisempi perehtyminen jatkuu mentorin kanssa. Perehdytysmentoroinnissa keskipisteenä on työntekijän uusi työ ja työympäristö. Erityisesti perehdytysmentoroinnissa on tärkeää, että mentori on työntekijää osaavampi, mutta hänen ei tarvitse olla korkeammassa hierarkkisessa asemassa. Perehdytysmentoroinnin lisäksi se voi olla ongelmanratkaisun, ammatillisen kasvun, työhyvinvoinnin, uran ja hiljaisen tiedon mentorointia. (Kupias & Salo 2014, 34-35.)

Parhaimmassa tapauksessa työnohjaus ja mentorointi voivat olla organisaation sisällä olevia rakenteita, joiden avulla voidaan edistää avointa ja rehellistä keskustelua sekä tunnistaa työyhteisön toimintatapoja. Nämä menetelmät voivat tukea, vahvistaa ja siirtää tietoa perustehtävästä sen jäsenille. Molempia tehtäviä voidaan käyttää myös rinnakkain. Työnohjaus ja mentorointi eivät korvaa toisia oppimisen ja kehittämisen keinoja, vaan nimenomaan täydentävät niitä. (Juuti & Rovio 2010, 131.) Karjalainen (2010, 122) on väitöskirjansa tulosten perusteella todennut, että mentoroinnilla voidaan vastata moniin yksilön kehittämisen tarpeisiin. Mentoroinnilla voidaan muun muassa jakaa tietoja ja kokemuksia, löytää uusia näkökulmia, lisätä työssä jaksamista ja antaa tukea elämän eri siirtymävaiheissa. Sosiaalialalla mentorointi ei valitettavasti ole kuitenkaan vielä kovin yleistä. Moni esimies haluaisi käyttää mentoria, mutta siihen ei ole tarjottu mahdollisuutta organisaatiossa. (Niiranen ym. 2010, 110–111.) Yhdeksi ongelmaksi on havaittu sopivien mentoreiden löytyminen (Salminen 2006. 230).

### 3.4 Työhyvinvointi sosiaalialalla

Työnohjaus ja mentorointi ovat yksi keino lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita (Viitala 2013, 212). Työntekijöiden fyysinen ja psyykinen hyvinvointi on tärkeää organisaation toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta (Kang & Kang 2016, 1720). Organisaation johto ja esimiehet ovat hyvinvoinnin avainhenkilöitä (Leskinen & Hult 2010, 101). Tämän vuoksi työyhteisön hyvinvoinnissa merkittävässä asemassa ovat hyvät johtamistaidot ja erityisesti ihmisjohtamistaidot (Leskinen & Hult 2010, 65). Ihmisten ohjaaminen ja kehittäminen yksilönä ja ryhmänä on esimiehelle jatkuva haaste. Jokainen työpäivä on erilainen. Sosiaalialalla työpäivät ovat täynnä yllätyksiä ja muuttuvia tilanteita. Jokainen työntekijä kantaa myös yksityiselämänsä iloja ja suruja mukanaan työhön. (Pentikäinen 2009, 16.)

Sosiaalialalla esimiesten yhtenä haasteena on saada työntekijät pysymään ja sitoutumaan työpaikkaan, koska alalla on kova kilpailu osaavista ja pätevistä työntekijöistä. Tämä ilmiö näkyy erityisesti lastensuojelun kentällä. Työntekijöiden jatkuvasta vaihtuvuudesta kärsii koko organisaatio, työyhteisö ja asiakkaat. Työhyvinvointiin panostaminen ja henkilöstövoimavarojen kehittäminen lisäävät hyvinvointia ja pysyvyyttä työssä. (Sarvimäki 2017, 453.) Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö on aidosti motivoitunut ja sitoutunut. Tämä luo pohjaa kestävälle työsuhteille. Hyvinvoiva työyhteisö luo myös kuvaa laadukkaasta työnantajasta. (Leskinen & Hult 2010, 87.) Emotionaalista tukea tarjoava esimies lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työhönsä. Tyytyväinen työntekijä pysyy työssään, eikä koe tarvetta vaihtaa työpaikkaa. (Riasudeen & Singh 2020, 112.)

Työhyvinvoinnin käsitettä käytetään puhuttaessa muun muassa työpaikan ilmapiiristä, jaksamisesta tai työkyvystä. Esimiestyön kannalta olennaista on tiedostaa, että työhyvinvointi ei synny organisaatiosta itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista. Työhyvinvointi koostuu sekä yksilön että yhteisön fyysisistä, henkisistä ja sosiaalisista ulottuvuuksista. (Niiranen ym. 2010, 150.) Kujanpää (2017, 152) toteaa väitöskirjassaan, että työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti työyhteisön toimivuus, esimiestyö, työn hallinta ja oikeudenmukainen johtaminen.

Työhyvinvoinnista ja omasta jaksamisesta huolehtiminen on erityisen tärkeää sosiaalialalla, sillä työ on itsessään rankkaa. Työntekijän pitää pystyä auttamaan sekä tukemaan muita ihmisiä rajatuilla resursseilla. Sosiaalialalla työt eivät lopu ja siksi jaksamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota (Vesterinen 2006, 7). Yksi tärkeimpiä työhyvinvoinnin lähteitä on työn hallinnan tunne eli se, että työntekijä voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016, 28.)

Selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaisuus, yhteiset pelisäännöt, luotettava sekä avoin ilmapiiri vaikuttavat yksilön työkykyyn ja hyvinvointiin merkittävästi. Työ vaikuttaa paljon ajankäyttöön ja se rytmittää ihmisen elämää. Ammatti ja työ ovat tärkeitä asioita identiteetin rakentumisessa. (Niiranen ym. 2010, 150-151.) Tärkeää on oppia löytämään tasapaino työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välillä. Jokaisen työntekijän tarpeet, tavoitteet, lähtökohdat ja elämäntilanteet ovat yksilöllisiä (Leskinen & Hult 2010, 65).

Työpaikalla kohdatut ristiriidat voivat aiheuttaa esimiehelle psyykkistä kuormaa (Juuti & Vuorela 2015, 133). Myös organisaatiossa olevat muutospaineet saattavat kuormittaa esimiestä ja aiheuttaa omien töiden kasautumista (Ketola 2010, 166). Toisinaan esimiehestä saattaa tuntua siltä, että mikään ei riitä (Mäki ym. 2014, 19). Tällainen tilanne voi uuvuttaa esimiehen niin, että uupumus alkaa muodostua hänen itsensä kannalta vaaralliseksi (Salminen 2005, 224). Pitkittynyt stressi voi aiheuttaa voimakasta psyykkistä väsymystä, kynnistymistä ja työtehon heikkenemistä. Uupumuksen edetessä aito sitoutuminen työhön ja työpaikkaan vähenevät. (Salminen 2006, 134.)

Sosiaalityötä tekevillä riski uupumukseen ja stressiin on suuri. Suuren riskin on tutkittu johtuvan työntekijöiden kokemista työn vaativuuteen liittyvistä seikoista, kuten liiallisesta työmäärästä ja työpaineesta. Sosiaalialan työ on tunnetyötä, jonka vuoksi uupuminen liittyy usein asiakastyön vaativuuteen. Toisaalta työhyvinvointi liittyy työhön sitoutumiseen (Tesi ym. 2019, 123–124.)

Yksittäisen työntekijän työkyvyn heikkeneminen on sekä yksilön että koko työyhteisön asia. Pohjimmiltaan työuupumuksessa on kyse liiallisesta stressistä. Esimiehen jaksaminen työssä on erittäin merkittävä asia sekä hänen itsensä että koko työyhteisön toiminnan kannalta (Järvinen 2014, 145). Työuupumus voi iskeä yhtä lailla esimieheen kuin työntekijään. Esimiehen uupumisesta puhutaan kuitenkin vähemmän kuin työntekijän. Esimiehen uupumiseen saattaa liittyä häpeän, huonommuuden ja syyllisyyden tunteita. Esimiehen oletetaan olevan vahva. Tosiasia on kuitenkin se, että esimieskin väsyä ja tarvitsee tukea työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. (Pirinen 2014, 150.) Uupunut esimies ei ole henkisesti läsnä alaisilleen (Järvinen 2014, 145).

Esimiehen olisi hyvä havaita oman työkykynsä heikkeneminen mahdollisimman ajoissa ja ottaa asia puheeksi oman esimiehen kanssa. Oman esimiehen kanssa tulisi pystyä puhumaan avoimesti työhön liittyvistä haasteista ja motivaatioon liittyvistä ongelmista. Tärkeää olisi voida yhdessä pohtia sitä, mistä esimies voi saada lisätukea esimiestyössään kehittymiseen ja oman työhyvinvointinsa varmistamiseen. (Mäki ym. 2014, 19.) Oma esimies voi tarvittaessa auttaa paljonkin, jos hän havaitsee ongelmat ajoissa (Salminen 2006, 224). Jaksamisensa ääri rajoilla sinnittelevä ja ajanpuutteen kanssa tuskaileva esimies ei lopulta

kykene antamaan paljoakaan organisaatiolleen. Pahoinvoiva esimies ei voi johtaa hyvinvoivaa organisaatiota (Salminen 2006, 223.) Työterveyshuolto on yksi keskeinen yhteistyökumppani, jonka tulee tuntea hyvin työyhteisön perustehtävä ja siihen liittyvät haasteet. Esimiehen on hyvä muistaa, että työterveyshuolto on myös häntä varten. (Mäki ym. 2014, 24.) Työtaakkaa on mahdollista vähentää esimerkiksi sisäisillä järjestelyillä, lisäkoulutuksella tai varhaisella tuella (Niiranen ym. 2010, 153).

### 3.5 Oppiva organisaatio

Hyvinvoivassa organisaatiossa ihmisten työt liittyvät saumattomasti yhteen ja ilmapiiri on hyvä, luottamuksellinen ja avoin (Juuti & Vuorela 2016, 40). Organisaatiota, joka kehittää aktiivisesti toimintaansa kutsutaan oppivaksi organisaatioksi (Sarala & Sarala 2010, 53). Oppiva organisaatio kykenee tunnistamaan osaamisen kehittämisen tarpeet, uudistamaan osaamistaan ja hyödyntämään sitä (Viitala 2013, 171).

Kehittämistyö on nykyään monen organisaation arkipäivää. Yhdessä organisaatioissa saattaa olla samaan aikaan käynnissä monta eri kehittämisprojektia, joihin työntekijöiden toivotaan osallistuvan. Ongelmaksi näissä hankkeissa muodostuu usein aika, sillä esimerkiksi sosiaalityön saralla kärsitään usein resurssivajeesta. Erilaiset kehittämisprojektit saattavat herättää muutosvastarintaa. Tavallisesta työntekijästä saattaa tuntua siltä, että kehittämistä tehdään vain kehittämisen vuoksi. Tosiasia onkin, että valitettavan usein organisaatioissa kehitetään asioita, mutta kehitetyn mallin soveltaminen ei lopulta tule osaksi työtä ja kaikki jatkuu suunnilleen samalla tavalla kuin aiemmin. Tällaisessa tilanteessa rivityöntekijä helposti turhautuu. Asioiden laajempi ja syvälinen ymmärrys antaa mahdollisuuden nähdä kehittämisen jatkumon sekä hyödyntämään kunkin kehittämisäällön parhaat ja käyttökelpoiset puolet. (Sarala & Sarala 2010, 9–10.)

Oppivassa organisaatiossa on kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällainen organisaatio osaa käyttää kaikkien yksilöiden ja ryhmien koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin. (Juuti 2006, 85.) Osaavaa organisaatiota rakentaessa ja kehittäessä tärkeässä roolissa on johdon ja esimiehen tuki ja sekä innostus saavuttaa tavoitteet (Hagman 2015, 175). Oppiva organisaatio syntyy kuitenkin vasta sitten, kun jokainen työntekijä haluaa kehittää omia taitojaan esimerkiksi koulutuksen avulla (Juuti 2006, 85). Hyvään tulokseen tarvitaan henkilöstön sitoutumista (Sarala & Sarala 2010, 9). Ratkaisevia asioita on organisaation oppimisen kannalta katsottu olevan osaamisen lisääntymisen saavuttaminen käytännössä ja sen myötä mahdollisuus sijoittua aiempaa monipuolisempiin tehtäviin. Erilaiset oppimisen välineet työkalut auttavat henkilöstöä kehittymiään. (Hagman 2015, 130.)

Oppivan organisaation jäsenillä on tilaa kyseenalaistaa omaa toimintaansa, ja he kykenevät korjaamaan organisaation toimintaa parempaan suuntaan. Osaamista voidaan luoda, hankkia sekä siirtää niin, että siitä hyöttyy koko organisaatio. Ilmapiiri on kannustava uuden kokeilemisessa ja se sallii virheitä ja epäonnistumisia. Yksilön kehittämistä pidetään tärkeänä ja tiimillä on yhteiset tavoitteet. (Kauhanen 2009, 158–159.) Oppivan organisaation kehittäminen edellyttää sekä yksilön ammattitaidon että työyhteisön kulttuurin jatkuvaa vaalimista, hellimistä ja kehittämistä (Juuti & Vuorela 2014, 40).

### 3.6 Verkko-oppiminen

Verkkoympäristöt ovat nykyään tärkeä väline organisaation oppimisen ja kehittymisen kannalta. Verkko-opiskelu tarkoittaa digitaalisessa ympäristössä tapahtuvaa opiskelua. Verkko-opiskelua on mahdollista hyödyntää organisaatioissa myös perehdytyksessä, sillä se mahdollistaa tiedon hankkimisen ja oppimisen itsenäisesti. Digitaalista materiaalia on mahdollista käydä itse lukemassa oman aikataulun mukaan ja poimia sieltä oleelliset asiat. Materiaaliin on mahdollista aina palata tarvittaessa, sillä se on jatkuvasti saatavissa eikä ole paikkasidonnaisia rajoitteita. On olemassa paljon erilaisia verkko-opiskelualustoja ja niitä kehitetään jatkuvasti. (Eklund 2018, 182.)

Digitaaliset materiaalit tarkoittavat erilaisia perehdytysmateriaaleja, jotka on mahdollista toteuttaa digitaalisessa muodossa. Yleensä tällaiset materiaalit ovat organisaation sisäisiä materiaaleja, erilaisia perehdytysmateriaaleja voidaan tehdä digitaaliseen muotoon, jos sen katsotaan olevan helppoa, tehokasta ja hyödyllistä. Erilaiset videot, itsearviointit ja ohjekirjat voivat toimia esimerkiksi perehdytysmateriaalina. (Eklund 2018, 182.)

Koronapandemian aikana työelämä on joutunut uusien haasteiden eteen. Korona pakotti työntekijät ottamaan nopeasti haltuun digitaaliset työvälineet sekä tekemään etäsosiaalityötä. (Ollikainen 2021, 19.) Koronan myötä etätö ja sen myötä erilaiset digitaaliset työtavat ovat tulleet monille tutuksi. Työpaikoilla on alettu entistä enemmän pohtimaan, miten verkossa tapahtuvaa työntekoa ja oppimista olisi mahdollisuus hyödyntää entistä enemmän.

## 4 Kehittämishankkeen menetelmät ja toteutus

### 4.1 Toimintatutkimus tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistapana

Tutkimuksellisen kehittämisen avulla pyritään löytämään uudenlaisia toimintatapoja sekä tuottamaan uutta tietoa työelämän käytänteistä. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämisen suurin ero on siinä, että jälkimmäisessä tavoitellaan käytännön parannusten aikaansaamista. Kehittämistyön päämäärä vaikuttaa siihen, minkälaisia menetelmiä työskentelyssä hyödynnetään. Käytännön parannusten aikaansaamisen lisäksi tutkimuksellisessa kehittämisessä keskeistä on myös uuden tiedon ja tekstin tuottaminen. Käytännöstä ja teoriasta kerätään tietoa kehittämisen tueksi, jonka lisäksi aktiivinen vuorovaikutus ympäröivien tahojen kanssa korostuu. Kehittämistyön esittäminen erilaisille kohderyhmille sekä työn kirjoittaminen vievät kehittämistyötä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 18-19)

Tutkimuksellinen kehittämishanke voi alkaa esimerkiksi työyhteisön kehittämistarpeista. Kehittämishankkeessa on tarkoituksena etsiä parempia ratkaisuja ja viedä niitä eteenpäin. Kehittämishanke pitää sisällään ongelmien ratkaisua sekä uusien ideoiden ja käytänteiden toteuttamista (Ojasalo ym. 2014, 19.) Kehittämishankkeen tekeminen on monivaiheinen prosessi, joka alkaa aiheen valinnalla. (Hirsjärvi ym. 2009, 63). Aiheen valinnan jälkeen tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa valitaan soveltuva menetelmä työskentelylle.

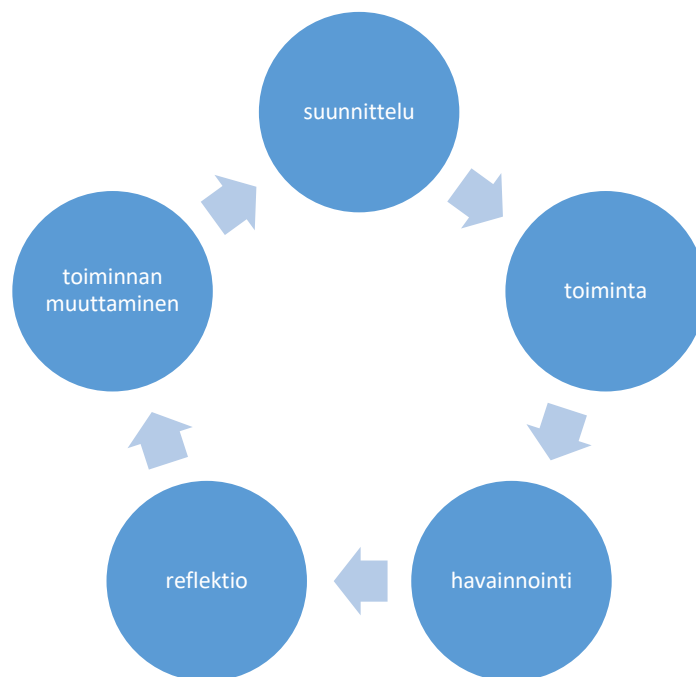
Toimintatutkimuksessa tutkimuskohteeseen yritetään vaikuttaa. Toimintatutkimus kohdistuu aina tiettyyn yhteisöön, kuten tässä toimintatutkimuksessa ennalta määriteltyihin esimiestiimeihin. Toimintatutkimus on tavoitteellista toimintaa, jossa tieteellisen tutkimuksen periaatteet toteutuvat ja muutos sekä tutkiminen linkittyvät toisiinsa. Haasteellista toimintatutkimuksessa on toiminnan ja tutkimuksen erottaminen toisistaan. Toimintatutkimuksen kohdalla voidaan pohtia myös sitä, kuinka käy, jos tutkittava samaistuu liikaa tutkittaviinsa tai jos tutkija tai tutkittava ovat tuttuja keskenään. (Eskola & Suoranta 2014, 128, 130–131.)

Toimintatutkimuksessa tutkimuksella on merkittävä rooli. Keskeistä onkin, että toimintatutkimuksessa säilyy tasapaino toiminnan kehittämisen ja tutkimuksen välillä. Toimintatutkimuksella pyritäänkin reflektiiviseen ajatteluun ja sen avulla toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksessa tutkimuksen kohteista tulee oman työnsä tutkijoita. Toimintatutkimuksen lähtökohtana voidaan pitää toimijoiden näkökulman saamista mukaan tutkimukseen. (Puusa & Juuti, 2020.) Toimintatutkimuksessa tavoiteltava muutos perustuu toimijoiden aktivointiin ja sillä pyritään vaikuttamaan myönteisesti toimijoiden elämään. Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu tutkimansa organisaation toimintaan ja etsii ratkaisua tutkimusongelmaan yhdessä tutkimukseen osallistuvien kanssa. (Eskola & Suoranta 2014, 128–129.)



Toiminta ja sen muuttaminen perustuvat osallistujien toteuttamaan oman työnsä reflektointiin (Eskola & Suoranta 2014, 130).

Toimintatutkimusta voidaan kuvailla ja jäsentää reflektiivisenä spiraalina, jossa suunnittelu, toiminta, havainnointi, reflektio ja toiminnan muuttaminen vuorottelevat. Reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus ovat siis erityisen tärkeitä spiraalimallissa. (Salonen 2013, 15.) Kuviossa 2 on havainnollistettu toimintatutkimuksen kulkua.



Kuvio 2. Kuvaus toimintatutkimuksen kulusta (Salonen 2013, 15)

Tämän kehittämishankkeen lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta, joka katsotaan laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi. Siinä toteutuu samalla kertaa työelämän kehittäminen sekä tutkimus. Toimintatutkimuksessa on aina mukana ihmisiä käytännön työelämästä ja yhteistyö on yksi elementti. (Kananen 2014, 9–11.) Keskeinen piirre on organisaatiossa toimivien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksessa käytetään useita erilaisia menetelmiä, jotka mahdollistavat ihmisten aktiivisen osallistumisen ja heidän keskinäisen vuorovaikutuksensa hyödyntämisen. (Ojasalo ym. 2014, 37.) Toimintatutkimuksessa käytetään usein teemahaastattelua, jossa tutkija tekee haastattelurungon kenttätöössä keskeisiksi havaitsemistaan teemoista. Tavanomaista on, että haastattelu kohdistuu yksilöön, mutta myös pari- tai ryhmähaastattelu ovat käyttökelpoisia. (Huovinen & Rovio. 2006, 110.) Tässä toimintatutkimuksessa menetelminä käytettiin teemahaastattelua sekä learning cafe -menetelmää.

## 4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen, koska siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun avulla tutkittavat voivat tuottaa itse itselleen koskevaa tietoa ja olla näin aktiivinen osapuoli. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava tapa kerätä tietoa, se soveltuu monenlaisiin tarkoituksiin ja tavoittaa hyvin tutkittavia (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-36). Haastattelutilanteessa haastattelijalla on mahdollisuus selventää haastateltavan vastauksia tai muokata haastattelua tarpeen mukaan. Haastattelulla on ennalta asetetut tavoitteet ja se on systemaattista tiedonkeruuta. Sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman pätevää ja luotettavaa tietoa tutkitusta asiasta, jonka takia voidaan käyttää termiä tutkimushaastattelu (Hirsjärvi ym. 2009, 204-208.)

Haastattelussa tiedonkeruumenetelmänä on myös heikkoutensa. Haastateltavalle ei voida taata samanlaista yksityisyyden suojaa, kuin esimerkiksi lomakemenetelmää käytettäessä. Haastatteluun valmistautuminen ja sen toteuttaminen vie aikaa ja vaatii huolellista etukäteissuunnittelua sekä osaamista haastattelijalta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-36). Haastattelun luotettavuutta heikentää sen konteksti- ja tilannesidonnaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–208.)

Teemahaastattelu on yksi tutkimushaastattelun muodoista. Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa aihe on tiedossa, mutta kysymykset eivät ole muodoltaan tarkkoja ja järjestys puuttuu. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.) Tutkija on etukäteen miettinyt teemat, joista keskustellaan ja niitä käydään läpi aihe kerrallaan (Kananen 2014, 87). Teemarunko rakennetaan sen mukaan, mitkä teemat katsotaan oleellisiksi kehittämishankkeen kannalta (Tuomi 2002, 105).

Toimintatutkimuksessa käytetään erityisesti teemahaastattelua. Teemahaastattelussa tutkija tekee haastattelurungon kenttätyössä keskeisiksi havaitsemistaan teemoista. (Heikkinen ym. 2006, 110.) Haastattelu on kvalitatiivinen tiedonkeruumenetelmä ja se on kentties yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Haastattelu on ennalta suunniteltu vuorovaikutustilanne, jossa haastattelija ohjaa tilanteen kulkua. (Eskola & Suoranta 2014, 86.)

Tiedonkeruumenetelmiä valittaessa on hyvä pohtia, millainen tiedonkeruumenetelmä soveltuu parhaiten kyseisen tutkimusongelman ratkaisemiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 205). Haastattelu valikoitui tämän kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla tavoittaa hyvin tutkimukseen osallistuvat. Haastattelun avulla on mahdollisuus saada laajemmin tietoa kuin esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Haastatteluissa oli tarkoitus selvittää, miten esimiehet kokevat nykyiset perehdytyskäytänteet, millaista sisältöä he toivoisivat perehdytyksen sisältävän ja missä muodoissa perehdytys tulisi toteuttaa. Lisäksi

haastatteluilla selvitettiin millaista perehdytystä esimiehet ovat saaneet arjen työhön. Esimiehiä haastateltiin myös siitä, ovatko he kokeneet saavansa HR:ltä tukea työn aloituksessa ja millaista tukea he toivoisivat HR:ltä saavansa.

### 4.3 Learning cafe eli oppimiskahvila

Learning cafe on yhteisöllinen menetelmä ja tapa oivaltaa ja oppia. Yhteistoimintamenetelmänä sitä käytetään keskusteluun, tiedon luomiseen ja sen siirtämiseen. Learning cafe -menetelmän tavoitteena on päästä kohti yhteistä ymmärrystä. Siinä keskitytään ennalta valittujen teemojen käsittelyyn ja jakaannutaan pienempiin ryhmiin, joista kussakin käsitellään tiettyä teemaa. Ryhmät siirtyvät käsittelemään teemoja vuorotellen, puheenjohtajan jäädessä pöytään. Teemoja käsitellään yhdessä ryhmän kanssa ja ryhmän tuotos teeman käsittelystä kerätään esimerkiksi post it -lapuille. Ryhmiin valitaan puheenjohtajat, jotka esittelevät lopussa ryhmän tuotoksen muille ryhmille. Learning cafe -menetelmässä keskustelu nousee tärkeään rooliin. (Innokylä 2021.)

Learning cafen viisi pääperiaatetta ovat:

- Learning cafe on vieraanvarainen tila toiminnalle.
- Learning cafessa tutkitaan tärkeitä ja merkityksellisiä kysymyksiä
- Learning cafessa yhdistetään monipuolisesti näkökulmia
- Learning cafessa kuunnellaan yhdessä oivalluksia ja pohditaan syvempiä kysymyksiä
- Learning cafessa tehdään kollektiivinen tieto näkyväksi ryhmälle

Learning cafe -menetelmän avulla on mahdollisuus nostaa esille ryhmästä sen jo olemassa oleva innovatiivisuus ja se mahdollistaa yhteiset oivallukset. Learning cafe on menetelmänä joustava ja sitä voidaan hyödyntää monenlaisissa olosuhteissa. Learning cafe -menetelmä on yksi tapa herätellä keskustelua meille tärkeistä asioista esimerkiksi työelämässä. (Brown & Isaacs 2001, 2–5.)

Tässä kehittämishankkeessa learning cafe -menetelmää kokeiltiin toteuttaa digitaalisesti vallitsevien olosuhteiden vuoksi. Digitaalisesti toteutettuna learning cafe -menetelmä vaati paljon ennakkosuunnittelua ja digitaalisiin välineisiin perehtymistä. Learning cafe -menetelmä toteutettiin Teams -alustan välityksellä ja osana sen toteuttamista hyödynnettiin padlet-työkalua. Osallistujia ohjeistettiin learning cafe -työskentelyyn ja käytiin sen kautta läpi yksilöhaastatteluista nousseita kehittämistarpeita.

Osallistujat jaettiin kahteen eri ryhmään eli pöytään. Kehittämishankkeen toteuttajat toimivat pöydissä keskustelun alustajina. Learning cafe -alustukset ja keskustelut kirjattiin padlet-seinälle, josta kunkin ryhmän tuotos lopulta esiteltiin muille.

#### 4.4 Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutus

Tilaus kehittämishankkeelle tuli Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymältä ja hanke toteutettiin yhteistyössä heidän kanssaan. Kehittämishankkeen haastatteluiden kohderyhmäksi valikoitui kymmenen lapsiperhepalveluiden esimiestä, joista yhdeksän haastateltiin videopuhelujen välityksellä. Yksi esimiehistä vastasi haastattelukysymyksiin sähköpostitse. Koulustaustaltaan hankkeeseen osallistuneet esimiehet olivat yhteiskuntatieteen maistereita, sosionomeja tai sosionomi (YAMK) -tutkinnon suorittaneita. Kehittämishankkeeseen osallistuneiden esimiesten ikähaarukka oli 37–53. Kaikki osallistuneet haastateltavat olivat naisia. Taulukossa 1 on kuvattu kehittämishankkeen eteneminen.

Marraskuu 2020	Teoriaan perehtyminen, haastattelukysymysten laatiminen
Joulukuu 2020	Tutkimussuunnitelman laatiminen
Tammikuu 2021	Tutkimussuunnitelman valmiiksi saattaminen
Helmikuu 2021	Tutkimussuunnitelman esittely esimiestiimeissä ja haastatteluajkojen sopiminen
Maaliskuu 2021	Haastattelut ja haastattelujen litterointi
Huhtikuu 2021	Aineiston analyysi ja opinnäytetyön kirjoittaminen korjauksia ja palautetta varten
Toukokuu 2021	Työn loppuun saattaminen ja julkaiseminen

Taulukko 1. Kehittämishankkeen eteneminen

Kehittämishankkeen esisuunnittelu alkoi lokakuussa 2020 tapaamisella kohdeorganisaation edustajien kanssa. Aihe tarkentui marraskuun alkupuolella ja se hyväksyttiin marraskuun puolessa välissä. Tutkimussuunnitelma valmistui tammikuussa. Tutkimussuunnitelmassa pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman huolellisesti kehittämishankkeen vaiheet ja työskentely. Suunnitelmassa oli avattu myös laaditut tavoitteet, vaiheet, toimijat, tiedonhankintamenetelmät, aineiston analyysitapa sekä tietoperusta. Opinnäytetyötä varten haettiin tutkimuslupa ja laadittiin yhteistyösopimus toimeksiantajan kanssa. Tutkimussuunnitelman valmistumisen ja sen hyväksymisen jälkeen opinnäytetyön työstäminen käytännössä alkoi.

Haastattelukysymykset laadittiin yhteistyössä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän edustajan kanssa. Tämän jälkeen haastateltiin joukko esimiehiä, jotka valittiin Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden tulosalueen alla toimivista perhesosiaalityön ja lasten- ja nuorten hyvinvoinnin tuloksyksiköistä. Kysymykset lähetettiin ennen haastatteluja työelämäyhteistyötaholle ja niitä muokattiin palautteen pohjalta paremmin kehittämishankkeen tavoitteita vastaavaksi.

Esimiehille lähetettiin haastattelurunko sähköpostilla noin kaksi viikkoa ennen haastattelua, jotta he saivat tutustua rauhassa teemoihin ja kysymyksiin. Haastatteluun osallistui yhdeksän esimestä. Kymmenes haastatteluun kutsuttu osallistui kehittämishankkeeseen kertomalla sähköpostitse hänelle nousseita ajatuksia lähetetyistä kysymyksistä. Haastateltavat jaettiin siten, että kummallakin kehittämishankkeen tekijällä oli omat haastateltavat. Haastateltavien kanssa sovittiin henkilökohtaiset haastatteluajat.

Yksilöhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina Teams-alustan välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimella. Suurin osa haastatteluista myös videoitiin käyttämällä Teams-alustan omaa videointia. Nauhoitettu aineisto litteroitiin ja tulokset analysoitiin. Tämän jälkeen yksilöhaastatteluista ja ryhmähaastatteluista saatu aineisto analysoitiin käyttämällä teemoittelu-tekniikkaa. Teemarunko rakennettiin sen mukaan, mitkä teemat katsottiin oleellisiksi kehittämishankkeen kannalta (Tuomi 2002, 105).

Yksilöhaastattelujen jälkeen esimiehille järjestettiin Teams-alustan välityksellä learning cafe -menetelmää hyödyntäen työpaja, jossa esimiehet työstivät yksilöhaastatteluista nousseista kehittämistarpeista kehittämissuhteita. Jokainen ryhmä kirjasi omat kehittämissuhteensa padleteille, joista jokainen ryhmä esitteli oman tuotoksensa ja niistä käytiin keskustelua. Lopputuloksena kehittämishankkeessa laadittiin lista keskeisimmistä kehittämissuhteista. Toisen ryhmätyön purussa oli mukana myös tuloksikköpäällikkö. Ryhmätyön tuotokset lähetettiin hänelle learning cafe -työskentelyn jälkeen. Valmis opinnäytetyö toimitettiin toimeksiantajalle ja perehdytysvastaaville.

#### 4.5 Aineiston analyysi

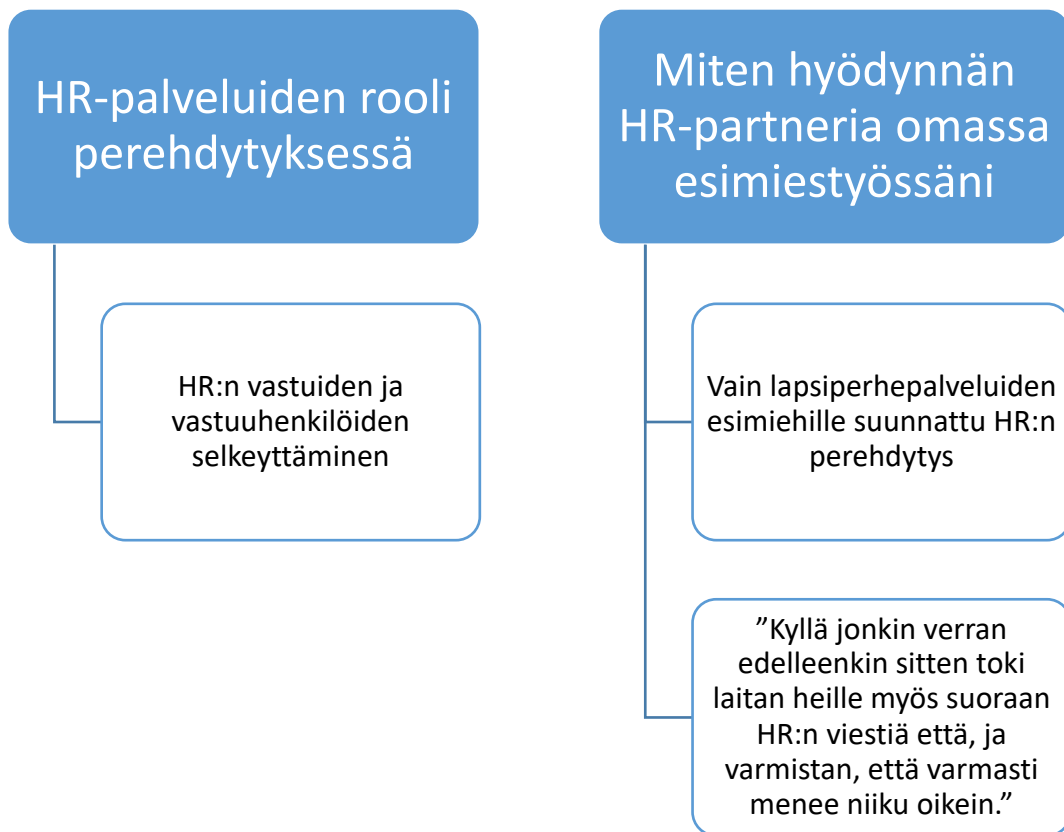
Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysin tarkoitus on selkiyttää käsiteltävää materiaalia ja luoda uutta tietoa (Eskola ym. 2014, 138). Aineiston analysointi on prosessi, jossa on useita eri vaiheita. Analyysin ensimmäinen vaihe on aineistoon tutustuminen ja kokonaiskuvan rakentaminen aineistosta. Seuraavassa vaiheessa aineisto on muutettava tutkittavaan muotoon. Kun aineisto on muutettu tutkittavaan muotoon, se käydään huolellisesti läpi, jonka jälkeen aineistoa jäsenellään ja eritellään. (Kallinen & Kinnunen 2021.) Eskola ja Suoranta (2014, 161) ovat jakaneet laadullisen aineiston

analyysimenetelmät seuraavasti: kvantitatiiviset menetelmät, teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskursiiviset analyysitavat ja keskusteluanalyysi.

Tässä kehittämishankkeessa aineisto litteroitiin jatkokäsittelyä varten. Litterointia aloitettaessa on pohdittava, mikä on hyvä litterointitarkkuus. Tarkkuus määrittyy tutkimuskysymysten ja metodisen lähestymistavan perusteella. (Ruusuvoori, 2010, 424.) Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin sanatarkasti, mutta emme kirjoittaneet auki äännähdyksiä, taukoja tai äänenpainoja. Haastateltavien vastaukset kirjoitettiin auki sellaisella kielellä, jolla ne oli puhuttu. Tästä saimme samalla sitaatteja elävöittämään raporttia. Litterointivaiheessa oli tärkeää saada haastattelut kirjoitettua auki mahdollisimman tarkasti, sillä vasta tämän vaiheen jälkeen tiedettiin, millaisia teemoja haastatteluista nousi ja mikä osa aineistosta oli oleellista

Litteroinnin jälkeen purimme aineiston teema-alueittain. Teemoittelu on laadullisen analyysin perusmenetelmä, jonka avulla aineistosta pyritään löytämään keskeisiä aihepiirejä. Teemoittelu voi olla joko aineistolähtöistä tai jonkin teorian mukaisesti ohjautuvaa. Teemoittelu etenee vaiheittain teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Teemoittelussa kunkin teeman alle kootaan haastatteluista kohdat, joissa mainitaan kyseinen teema. (Ojasalo ym, 2014, 110). Tutkimusraportissa voidaan esittää sitaatteja aineistosta. Sitaattien tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua (Saaranen-Kauppinen & Puustjärvi, 2006).

Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa teimme teemoittelun siten, että keräsimme yhteen haastatteluista nousseita samaan aihepiiriin liittyviä lauseita. Tämän jälkeen mietimme, minkä otsikon alle mitkäkin lauseet sopivat. Valikoimme aineistosta teemat, jotka nousivat useimmin esiin haastatteluissa. Teemoiksi valikoituivat esimiehen asema työyhteisössä ja organisaatiossa, HR-palveluiden rooli perehdytyksessä, perehdytyksen aloitus ja aikataulut. Kuviossa 3 on havainnollistettu aineiston teemoittelua.



Kuvio 3. Esimerkki aineiston teemoittelusta: pääteema, alateema, aineiston osa

## 5 Kehittämishankkeen tulokset

### 5.1 Esimiehen asema työyhteisössä ja organisaatiossa

Haastatteluista nousi esille näkemyksiä siitä, miten esimiehet olivat kokeneet asemansa työyhteisössä ja organisaatiossa. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään, millaisista lähtökohdista esimiehet olivat nousseet esimiestehtäviin ja miten he kokivat asemansa työyhteisössä. Moni esimies oli noussut työyhteisön sisältä esimieheksi. Työyhteisöön asettuminen oli koettu helpoksi, sillä työyhteisö oli tuttu. Usean esimiehen kohdalla työyhteisöstä oli noussut toive, että kyseinen henkilö hakisi esimiestehtävää. Suurin osa esimiehistä oli kokenut olonsa tervetulleeksi työyhteisöön.

*”Kyllä mun mielestä on ollut tervetullut esimiesten porukkaan ja tässä on otettu hyvin vastaan. Ja et he on itse pyytännyt hakemaan.”*

Moni esimies toi esille, että on saanut erityisesti työn alkuvaiheessa tukea esimieskollegoilta ja he kokivat sen tärkeäksi. Esimiehet kokivat kollegoiden kanssa keskustelun tärkeänä osana työhön perehdytystä. Kokemus oli, että heiltä pystyi kysymään asioita. Haastatteluissa nousi esille se, että perehdytysvaiheessa tuleva tietomäärä on niin suuri, ettei kaikkea sitä ole mahdollista sisäistää ja asiat eivät vielä yhdisty käytännön työhön. Tästä syystä esimiehet kokivat tärkeäksi, että heillä on mahdollisuus kysyä kysymyksiä asioiden tullessa ajankohtaiseksi. Haastatteluissa nousi esille se, että kollegoiden tukea ja rinnalla kulkemista pidettiin tärkeänä erityisesti perehdytysvaiheessa.

*”Ei kukaan voi kaataa sulle asioita päälle. Et enemmänki se et ihmiset on käytettävissä sitten tilanteissa niissä kohdissa, kun sitä apua tarvitsee. Ja kyl mä ajattelen et kyl mä oon silloin apua saanu. Neuvoja ja ohjeita tai ajatuksia siitä et mitä tässä. Ja ajattelen et se on ollut mulle sitä perehdytystä.”*

Monelle esimiehelle ei ollut alussa selkeää se, mitkä heidän vastualueensa ovat ja mitä heiltä odotetaan. Vastuut alkoivat kirkastua vähitellen työtä tehdessä. Työn alkuvaiheessa vastuita ei juuri kenenkään esimiehen kanssa erikseen käyty läpi.

*”Kyllä joo siinä mielessä selkee tehtävä tässä, tosin tää on niin laaja. Et ehkä se keskustelu et miks nää on täällä esimiehen vastuulla.”*

Haastatteluissa keskusteltiin myös esimiestyön haasteista. Osa esimiehistä koki esimiestyön yksinäiseksi. Kokemus oli, että työntekijällä on vahvempi työyhteisön tuki kuin esimiehellä. He myös kokivat, että uuden roolin omaksuminen esimiehenä oli haastavaa. Haastatteluissa kuvailtiin, että aloittaessa esimiestyössä oman paikan löytyminen ja luottamuksen ansaitseminen vie aikansa.



*”Tottakai sit sellainen välillä, mikä liittyy esimiehen työhön sellaisesta yksinäisyydestä, et voi ei, et miten yksinäinen sitä sitten on joissain tilanteissa. Kyl mä koin, et sitku ku sen sai sanottua, ni kyllä sitä tukea sai ja et saa edelleenkin. Se edellyttää sitä et ite pystyy sitä asiaa vähän sillee analysoimaan ja sanomaan et nyt tarttis vähän jutella tai muuta.”*

Haastatteluissa pohdittiin, että työn kuormittavuus olisi hyvä ottaa huomioon perehdyttämismisvaiheessa. Haastatteluissa nousi esille se, että erityisesti työyhteisön sisäiset ristiriitallanteet koettiin raskaiksi ja samoin epävarmuus siitä, miten niissä kuuluu toimia. Haastatteluissa nousi esille, että osalle esimiehestä oli tullut yllätyksenä se, miten raskas kuorma on kantaa työyhteisön sisäisiä ongelmia.

*”Työyhteisön ristiriidat koin vähän hankalina, mitä niitten kanssa olisi pitänyt tehdä.”*

*”Kantapään kautta paljon opittu henkilöstöön liittyen. Ei kaikkeen voi perehtyä etukäteen.”*

*”Sen mä koen niinku edelleenki haasteena, et tällä hetkellä työntekijöiden työhyvinvointi mun mielestä niinku työyhteisöinä on hyvin niinku kuormittunut ja se vaikuttaa jokaisen työntekijän työhyvinvointiin ja jaksamiseen ja se kuorma mikä sieltä tulee lähiesimiehelle.”*

Haastatteluissa nousi esille, että esimiehet olivat kokeneet saaneensa henkistä tukea omalta esimieheltään ja oma esimies oli ollut hyvin tavoitettavissa. Suurimmalla osalla esimiehistä on ollut alusta saakka säännöllinen työnohjaus ja he kokivat sen erittäin hyväksi. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että työnohjaaja tuntee lapsiperhepalveluiden työkentän ja työn luonteen sekä ymmärtää esimiestyön haasteet.

*”Työnohjaus meil on ollut koko ajan. Pidän erittäin tärkeänä et sitä on ja et on hyvä työnohjaaja.”*

## 5.2 HR-palveluiden rooli perehdytyksessä

Haastatteluissa kartoitettiin esimiesten kokemuksia HR:n toiminnasta ja minkälaista tukea he kaipasivat HR:ltä perehdytysvaiheessa. HR-asioihin liittyviä kysymyksiä oli pohdittu yhdessä yhtymän HR-vastaavien kanssa.

Haastatteluissa kävi ilmi, että HR-asioihin ei alkuvaiheessa juurikaan perehdytty. Osa esimiehistä koki, etteivät he toisaalta osanneet kaivata kaikkiin asioihin perehdytystä, koska olivat nousseet työyhteisöstä esimieheksi ja organisaatio oli ennestään tuttu.

*”On varmaan kerrottu, et on tällainen HR ja oon ottanut selvää ja jotaki yleisii tällaisia etsinyt ite tietoa, mut kyl mä rohkenen sanoo, et ei mitenkään. Mut tässäkin on et kaipasinko sitä.”*

Sähköisen alustan, Pätevän osuus oli jäänyt perehdytyksessä hyvin olemattomaksi. Lähes kenenkään esimiehen kanssa ei ollut puhuttu Pätevän olemassaolosta alkuvaiheessa. Osa esimiehistä koki Pätevän edelleen olevan lähes tuntematon. Osa esimiehistä pohti myös sitä, miten oppiminen varmistetaan, jos se on pelkän verkko-oppimisen varassa. Sähköiseen perehdytykseen suhtauduttiin positiivisesti erityisesti sen takia, että siellä kaikki esimiehiä kokeva tieto on kerättyä yhteen paikkaan. Esimiehet kokivat hyvänä sen, tieto on saatavilla ja sitä voi opiskella oman tarpeen mukaan, kun asiat tulevat ajankohtaisiksi. Osa esimiehistä nosti esille sen, että Pätevään on vaikeaa saada kaiken kattavaa perehdytystä, sillä HR:n henkilöstö ei tunne samalla tavalla sosiaalityön kenttää.

HR:n järjestämiin yleisperehdytyksiin ei oltu pääsääntöisesti osallistuttu ja niistä ei ollut kaililla edes tietoa. Osa esimiehistä on ollut tehtävässän jo niin kauan, että heidän aikanaan ei HR vielä järjestänyt yleisiä perehdytystilaisuuksia. HR:stä saatu tuki koettiin kuitenkin tärkeänä.

*”Mä ajattelen, että HR:stä on saanut kyllä aina tukea niinku hyvin erityyppisiin niinku ongelmiinkin. Että en mä osaa eritellä, niinku perehdytykseen liittyviä tai muita, mutta että aina sen tuen on sieltä saanu, kun on tullu sellasii kysymyksiä tai muita, että mihin ei oo esimerkiksi ite osannu ratkasta, vaikka liittyen työsopimukseen tai mihin tahansa, että sieltä on kyllä sitten löytyny apu.”*

Osa esimiehistä nosti esille sen, että esimiesten tulisi tuottaa Pätevään itse tietoa ja he kokivat raskaaksi sen, että siihen menee ylimääräistä aikaa. Haastatteluissa esimiehet pohivat, olisiko mahdollista, että HR hyödyntäisi esimiesten asiantuntemusta ja sen pohjalta tuottaisi Pätevään perehdytysmateriaalia, joka koskisi erityisesti lapsiperhepalveluiden esimiehiä.

Esimiehet olivat kuitenkin kokeneet saaneensa HR:n henkilöt hyvin kiinni ja että heidän kysymyksiinsä oli vastattu. Joidenkin esimiesten kokemus oli se, ettei heille ollut täysin selvää, missä kaikissa asioissa voi kääntyä HR:n puoleen.

### 5.3 Perehdytyksen aloitus ja aikataulut

Haastatteluissa haluttiin selvittää, miten perehdytys oli esimiesten kohdalla toteutettu ja aikataulutettu. Yksilöhaastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet kokivat perehdytyksen jääneen muun työn ja kiireen alle ja siksi pintapuoliseksi. Monen kokemus oli, että niihin

esimiestehtäviin, jotka liittyvät työyhteisön johtamiseen ei saanut alussa opastusta vaan perehdytyksessä keskityttiin lähinnä muiden työtehtävien läpikäymiseen. Perehdytys työhön tapahtui lähinnä työtä tehdessä, sillä kalenterit olivat hyvin täynnä.

*”Sillä kiireellä harvoin tulee hyvää, et voi tulla aika hienoja innovaatioita ja tavallaan pitkässä aikavälissä. Mut jos se kiire on ainoa piiska ni siinä on aika isot riskit.”*

Osalla esimiehistä oli kuitenkin työn alussa säännöllisiä keskusteluaikoja viikoittain oman esimiehen kanssa. Näitä keskusteluaikoja pidettiin erityisen tärkeänä alkuvaiheessa.

*”Ajattelisin, et seurantana ehkä se, et säännölliset keskustelut esimiehen kanssa on toteutunut kaikki nää vuodet ja myöski esimiestiimin kanssa. Kylhän se on tietynlaista seurantaa ja arviointia siitä, et pysyy perillä tietynlaisista asioista”*

Uuden työn aloituksessa helpotti se, että moni esimies oli noussut esimieheksi samasta organisaatiosta, jossa oli ollut työntekijänä. Helpottavana tekijänä koettiin tällöin se, että työkenttä ja organisaation rakenne olivat tuttuja. Muutama esimies nosti haastatteluissa myös esille sen, että perehtymisessä on tärkeää olla itse aktiivinen ja hankkia tietoa eri asioista.

*”Ku tulee töihin ni pitää ottaa selvää; lukee infokanavaa, kysellä ja haastatella ja et pääsee päivittään itteensä, et mihin mä asetun tässä. Ne on työntekijätaitoja, et se ei oo sitä, et työntekijä kertoo kaiken, se on oma-aloitteista perehtymistä. Mihin mä oon tullu ja minkä takia. Mihin me pyritään ja miten näitä seurataan. Minkälaisia menetelmiä käytetään.”*

Haastatteluissa nousi esille se, että perehdytykseen ei yleensä laadittu virallista seurantaa. Osa esimiehistä nosti esille sen, etteivät he koe hyödylliseksi perehdytyksessä yhtymässä käytössä olevaa checklistiä, Listassa on hyvin paljon asioita ja kokemus on, että asiat eivät jää alkuvaiheessa niin hyvin mieleen. Lisäksi nousi esille se, että listassa saattaa olla hyvin eri tasoisia asioita. Jotkut asiat ovat valtavan isoja kokonaisuuksia, jotka vaativat paljon enemmän aikaa kuin toiset asiat. Osa esimiehistä kuitenkin koki checklistin hyvänä, sillä sen avulla pysyi perillä siitä, mihin asioihin on perehdytetty. Osa esimiehistä oli laatinut alkuvaiheessa omia perehdytyslistoja, jonka kautta he pystyivät varmistamaan saavansa tärkeistä asioista tietoa. Kaikki esimiehet kuitenkin pitivät tärkeänä sitä, että perehdytyksen toteutumista seurattaisiin.

*”Mä seurasin ite, et missä, koenko, et oonks mä niinku riittävän kärryillä.”*

Haastatteluissa kysyttiin, pitäisikö uusien esimiesten perehdytysjaksolle määrätä tietty kesto. Esimiesten vastauksista kävi ilmi, että perehdytykseen on vaikeaa määrittää tiettyä

aikaa, sillä siihen vaikuttavat monet tekijät. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi se, nouseeko uusi työntekijä samasta työyhteisöstä esimieheksi, onko hänellä aiempaa esimieskokemusta ja onko organisaatio hänelle tuttu.

*”On vähän vaikea sanoa, tarvitaanko kolme päivää vai viikko. Joihinkin asioihin pitää perehtyä heti, toisiin kuukauden päästä, siinä työn ohessa. Toisiin asioihin voi perehtyä, mutta varsinainen perehtyminen vasta arkityön kautta.”*

#### 5.4 Esimiesten kehittämistarpeet ja ehdotukset

Haastatteluissa yksi teema oli kehittämistarpeet ja -ehdotukset liittyen esimiesten perehdytykseen. Haastatteluista nousi kehittämistarve liittyen työn aloitukseen. Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että uusille esimiehille mahdollistettaisiin rauhallinen aloitus uudessa tehtävässä. Haastatteluissa nousi esille kokemus siitä, että oman tiimin työntekijöihin tutustuminen ja luottamuksen saaminen puolin ja toisin on erittäin tärkeää ja siihen tulisi olla varattu aikaa alkuvaiheessa.

*”Luottamuksen saavuttaminen uudella esimiehellä tärkein tehtävä, saada tiimin jäsenten luottamus, siihen aikaa varattava, tutustumiseen puolin ja toisin.”*

*”Pitäis ehkä olla semmosta armollisuutta ja aikaa sille mietiskelylle ja asioiden sisäistämiseksi. Siinä tahdissa, missä jokainen yksilöllisesti tarvii.”*

Toiveeksi nousi, että alkuvaiheessa olisi varattu säännöllisiä esimiesaikoja, jolloin olisi mahdollista kysyä työn aloituksessa nousseita kysymyksiä omalta esimieheltä. Säännöllinen esimiesaika toivottiin olevan valmiiksi aikatalutettu kalenteriin. Haastatteluista nousi myös esille toive siitä, että perehdytyksessä tehtäisiin selväksi, kuka ihminen perehdyttää mihinkin asiaan työyhteisössä ja organisaatiossa. Tämä helpottaisi esimiesten mukaan kysymistä eikä heille tulisi sellainen olo, että he joutuvat vaivaamaan väärinä henkilöitä.

Haastatteluissa nostettiin esille se, että perehdytys olisi hyvä suunnitella yksilöllisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen uuden esimiehen kohdalla pyrittäisiin miettimään hänen taustansa huomioiden sitä, mihin asioihin häntä on tarpeellista perehdyttää. Esimiesten näkemysten mukaan ei ole tarkoituksenmukaista perehdyttää jokaista saman kaavan mukaan. Esimiehen perehdytystarpeet voivat olla hyvinkin erilaiset riippuen esimerkiksi siitä, nouseeko tämä samasta työyhteisöstä esimieheksi vai tuleeko hän organisaation ulkopuolelta. Osa esimiehistä toivoi, että uuden esimiehen olisi mahdollista kulkea esimiestehtävissä toimivan henkilön kanssa seuraamassa hänen työtään ilman omaa esimiesvastuuta.

Haastatteluissa nousi kehittämistarve myös perehdytyksen suunniteluun liittyen. Ehdotuksena oli se, että esimiehille laadittaisiin perehdytysuunnitelma. Suunnitelmassa olisi hyvä

olla valmiiksi aikataulutettu esimerkiksi tutustumiskäyntejä eri verkostoihin ja yhteistyöhöihin. Esimiehet nostivat myös esille toiveen liittyen perehdytyksen seurantaan. Hyväksi käytännöksi nousi malli siitä, että oman esimiehen kanssa on varattu pitkällä aikavälillä aikoja, jolloin on mahdollista tarkastella tavoitteiden saavuttamista ja perehdytyksen toteuttamista.

HR-perehdytykseen liittyen esimiehillä nousi toive siitä, että uudet esimiehet saisivat selkeämmän käsityksen siitä, missä asiassa he voivat kääntyä kenenkin puoleen. Esille nousi se, että esimerkiksi työterveyshuollon tarjoamasta tuesta olisi hyvä olla oma perehdytyskonaisuus. Lisäksi haastatteluista nousi toive, että HR:n toimesta vielä enemmän painotettaisiin HR-partnerin roolia esimiehen tukena.

*”Tärkeää, että on tieto siitä, keneltä saa apua, kun asioita eteen tulee. Tässä yhtymässä välillä vieläkin itellä se tunne, että HR:ssäkin on paljon väkeä, eri nimikkeillä ihmisiä. Mietin, mitä asiaa keneltä kysyn, mikä asia kenenkin vastuulla.”*

Haastatteluista nousi esille kehittämissuositus liittyen siihen, miten HR-henkilöstö ja HR-palvelut tulisivat heti alkuvaiheessa tutuksi. Uutta esimiestä voitaisiin huomioida esimerkiksi HR:n toimesta heti ensimmäisenä työpäivänä. Tällainen huomio voisi olla esimerkiksi jonkinlainen ”Tervetuloa taloon” tervehdys työpöydällä ja lyhyt esite HR:n toiminnasta ja sieltä saatavasta tuesta.

Muutaman esimiehen toiveena oli, että HR:n toimesta voitaisiin tehdä esimerkiksi videotallenne, jossa kerrotaan, miten toimia yleisissä esimiehiä koskevissa asioissa. Haastatteluissa nousi kuitenkin myös esille näkemys siitä, että HR:llä ei ole mahdollisuutta perehdyttää kaikkiin asioihin, jotka liittyvät esimiehen työhön.

*”Vois olla vaikka sellainen videomuotoinen sellainen esimiehen erityisperehdytys. Käytäis läpi briiffi et mistä löydät ohjeita vaikka infokanavalla et mihin sä tuut törmään ensimmäisenä. Et mistä sä saat apua, jos ES-ohjelma rupee täkkiin tai jotain selaista.”*

Haastatteluissa nousi selkeä kehittämistarve liittyen HR:n järjestämiin perehdytystilaisuuksiin. Useampi esimies nosti esille sen, että olisi hyvä, että sosiaalipuolen esimiehille järjestettäisiin omia perehdytystilaisuuksia. Monet esimiehet kokivat, että perehdytystilaisuuksissa on käsitelty paljon sellaisia asioita, jotka eivät ole liittyneet heidän toimialaansa. Esimiehet myös kokivat, että heidän tietopohjansa liittyen HR-asioihin on eri tasoa kuin riviyöntekijöillä. Perehdytys voitaisiin järjestää myös digitaalisesti.

*”Yleisperehdytyksen pitäisi pyöriä aika monta kertaa. Ei hyötyä, jos yleisperehdytys olisi vasta 6 kuukauden päästä siitä, kun olet aloittanut. Pitäisi olla 4–5 kertaa vuodessa. Tallenne tai sähkönen uudelle esimiehelle.”*

Jokainen esimies nosti haastattelussa esille, että he kokisivat mentorin tuen hyväksi perehdytyksen tukena. Mentori voisi olla organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Esimiesten haastatteluissa tuli esille, että mentorin kanssa keskustelu voisi helpottaa myös henkistä kuormaa.

*”Varmaan se mentorointi ja sen vahvistaminen. Tiedän, et ne joilla on ollut mentoreita, ovat siitä hyötäneet.”*

*”Siis monesti olen aatellut, et joku ulkopuolinen mentori olisi ollut, jonka kanssa olisi voinut monessa kohtaa peilata ajatuksia ja tunteita ni siitä olisi ollut hyötyä ja ajattelen et siitä olisi ollut hyötyä koko ensimmäisen vuoden. Koska niitä asioita tulee koko ajan uutta.”*

## 5.5 Learning cafe -työskentelyn tuloksia

Yksiöhaastattelut litteroitiin, jonka jälkeen litteroidusta aineistosta poimittiin esille nousseita teemoja työskentelyn pohjaksi. Työskentelylle oli varattu aikaa ryhmien esimiestiimeistä. Poimittuja teemoja lähdettiin työstämään kahdessa eri esimiestiimissä. Ensimmäisessä esimiestiimissä osallistujia oli enemmän, joten osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Toinen esimiestiimi työskenteli yhtenä ryhmänä.

Learning cafessa padleteille oli koottu teemoja haastatteluista, ja osallistujat saivat valita mitä teemoja lähtevät kehittämään eteenpäin. Alla on koottuna kaikkien kolmen ryhmän padlet-tuotokset teemoittain.

### **Rauhallinen työnaloitus ja orientaatiovaihe**

- *Rauhallinen työnaloitus esimerkiksi kalenteroimalla. Ensimmäinen työviikko varattuna perehtymiselle. Esimiestyön osa-alueet kalenteroidaan ja sisältö suunniteltuna. Perehtymissuunnitelman käyttäminen ja toteuttaminen.*
- *Ennakointi perehdyttämisessä, esim. perehdytys verkostoihin kalenteroitu.*

### **Mentorointi esimiehen tukena**

- *Kokeneempien esimiesten mentorointi uusille työntekijöille, työaikaa lisää sen toteuttamiselle 2–3 kuukautta.*
- *Nimetty mentori uudelle esimiehelle.*

### **Työssä jaksaminen ja mistä esimies saa tukea**

- *Yksilötyönohjaus esimiehille.*
- *Kohtuullinen työmäärä ja esimiehen tuki.*
- *Riittävä kollegiaalinen tuki ja sen järjestäminen.*

### **Työntekijätaitojen läpikäyminen työyhteisön ongelmatilanteissa**

- *Lisäkoulutus, työvälineiden läpikäynti perehdytyksessä.*
- *Säännöllinen työntekijätaitojen vahvistaminen, keinoja esimiehille työntekijätaitojen vahvistamiseen.*

### **Esimiesten yksilöllisten tarpeiden ja taustan huomioiminen**

- *Mitkä ovat yksilölliset tarpeet -checklist.*

### **Vain lapsiperhepalveluiden esimiehille suunnattu HR-perehdytys**

- *HR-perehdytyksen sisällyttäminen perehdytysuunnitelmaan.*
- *"Usein kysytyt kysymykset", HR-ohjeet esimiehille kootusti ja ajantasaisesti sähköisellä alustalla.*
- *Räätälöity perehdyttäminen vastaamaan uuden esimiehen tarpeeseen*

### **Perehdytyksen seuranta**

- *Seuranta toteutuisi parhaiten kalenteroinnilla ja suunnitelman toteuttamisella sekä suunnitelmassa pysymisellä.*
- *Perehdytysuunnitelma aikatauluineen ja vastuineen. Loogisesti etenevä prosessi.*

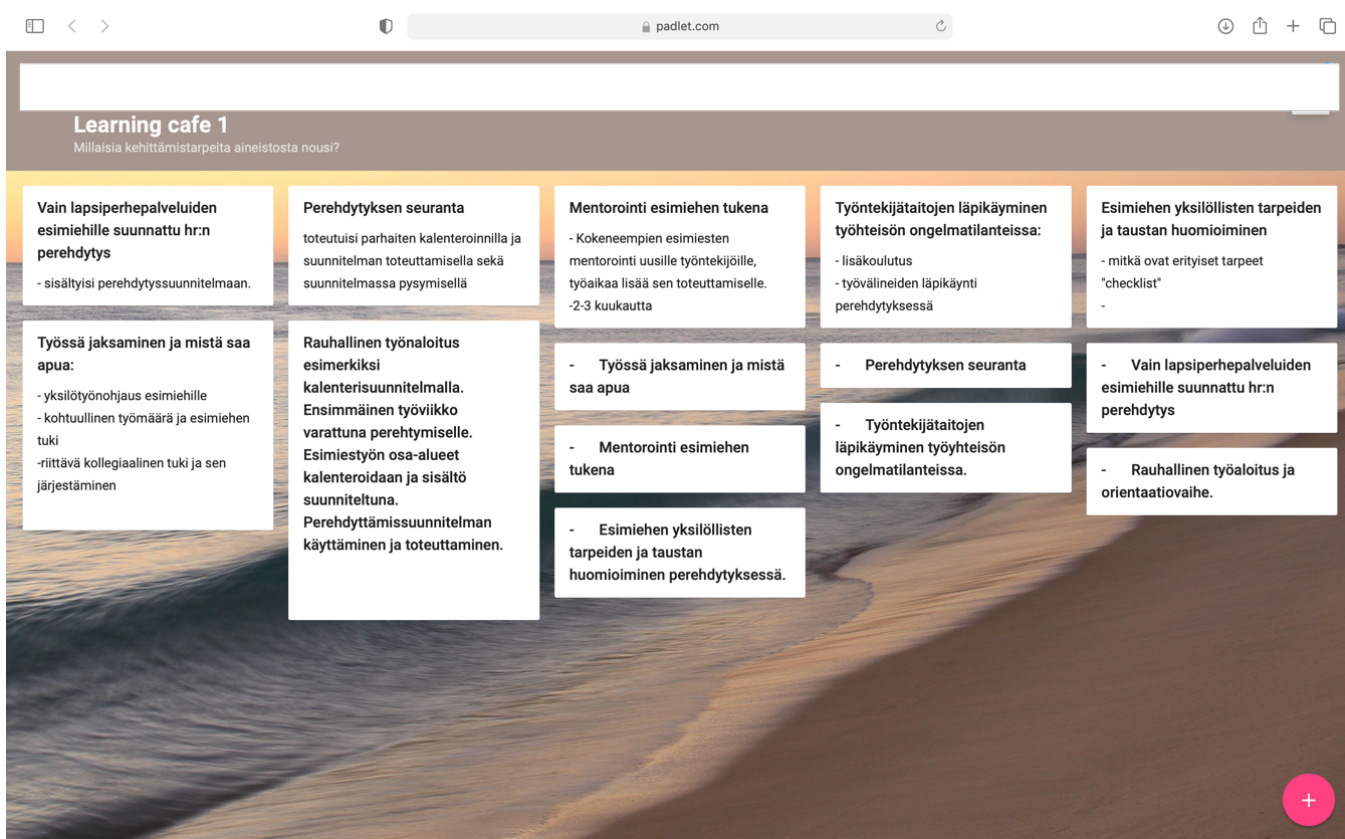
### **Vastuut esimiehenä ja perustelut vastuille**

- *Selkeämpi määrittely olisi tarpeen. Kokemus siitä, että henkilöstöltä tulevia, henkilöstöä koskevia ja asiakastyöstä nousevia perusteltuja tarpeita varten ei ole riittävästi kanavia ja väyliä hoitaa asiaa eteenpäin, vaan syntyy monella tasolla kokemusta vastuuttomuudesta ja siitä, että asiat eivät mene eteenpäin.*
- *Asiakastyön johtaminen. Virkavastuu rajapinnan määrittäminen, sisältäen eikelpoisen ohjaus. Asiakastyön vastuut, kun virkoja täyttämättä.*

## Selkeyttä kenen puoleen kääntyä missäkin tarpeessa

- ”Helposti löydettävissä oleva, kuka vastaa mistäkin” -yhteystietolista intrassa voisi olla aika jees. Tavoitteena pitäisi olla, että jotain asiakokonaisuuksia voisi kokonaan antaa jonkun toisen hoidettavaksi (esim. rekrytointi, uusi työntekijä).

Kuvioissa 4–6 on esitetty kuvat ryhmien padleteista, joiden sisällöt on avattu edellä.



Kuvio 4. Learning cafe, ryhmä 1, padlet



### Learning cafe ryhmä 2

Millaisia kehittämistarpeita aineistosta nousi?

- Selkeyttä siihen, kenen puoleen kääntyä kussakin tarpeessa.
- Vastuut esimiehenä ja perustelut vastuulle

**Vastuut esimiehinä**  
SELKEÄMPI MÄÄRITTELY OLISI TARPEEN:  
kokemus siitä, että henkilöstöltä tulevia, henkilöistöä koskevia ja asiakastyöstä nousevia perusteltuja tarpeita varten ei ole riittävästi kanavia ja väyliä hoitaa asiaa eteenpäin, vaan syntyy monella tasolla kokemusta vastuuttomuudesta ja siitä, että asiat eivät mene eteenpäin.

**ASIAKASTYÖN JOHTAMINEN**  
- virkavastuurajapinnan määrittäminen sis. ei-kelpoisen ohjaus  
- asiakastyön vastuut, kun virkoja täyttämättä

- Miten hyödynnän hr-partneria omassa esimiestyössäni.

**Selkeyttä, kenen puoleen kääntyä:**

- helposti löydettävissä oleva "kuka vastaa mistäkin" -yhteystietolista intrassa voisi olla aika jees
- tavoitteena pitäisi olla, että jotain asiakokonaisuuksia voisi kokonaan antaa jonkun toisen hoidettavaksi (esim. rekrytointi, uusi työntekijä)

- HR:n vastuiden ja vastuuhenkilöiden selkeyttäminen.
- Miten selvitan työsuhteasioita alaisille.
- Kaikki esimiehiä koskeva tieto tulisi olla selkeästi koottuna Pätevässä.

Kuvio 5. Learning cafe, ryhmä 2, padlet

### Learning cafe 3

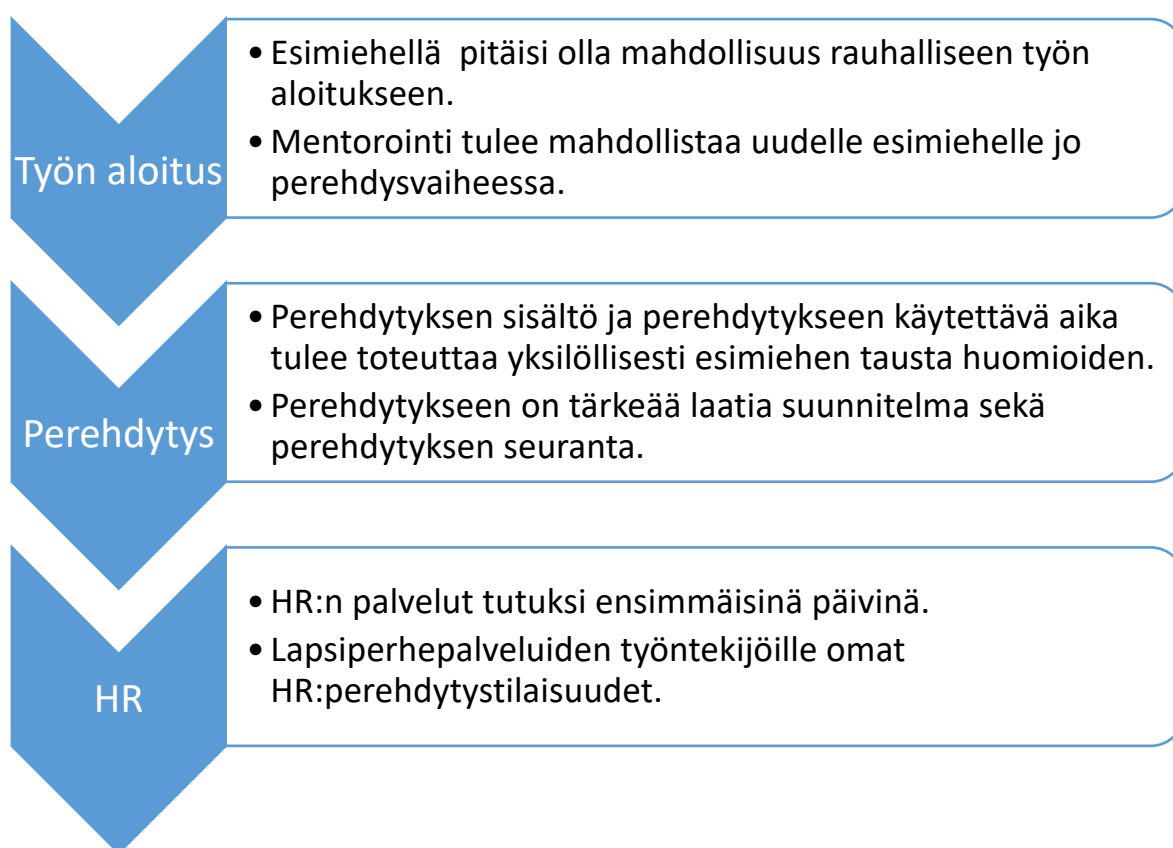
Millaisia kehittämistarpeita aineistosta nousi?

- Ennakointi perehdyttämisessä, esim perhedytys verkostoihin kalenteroitu
- Räätälöity perehdyttäminen, vastaa uuden esimiehen tarpeeseen.
- Nimetty mentori uudelle esimiehelle
- Perehdyttämissuunnitelma aikatauluineen ja vastuineen. Loogisesti etenevä prosessi.
- "Usein kysytyt kysymykset", hr ohjeet esimiehille kootusti ja ajantasaisesti sähköisellä alustalla.
- Kaikki esimiehiä koskeva tieto tulisi olla selkeästi koottuna Pätevässä.
- Vain lapsiperhepalveluiden esimiehille suunnattu hr:n perehdytys
- HR:n vastuiden ja vastuuhenkilöiden selkeyttäminen.
- Työntekijätaitojen läpikäyminen työyhteisön ongelmatilanteissa.
- Mentorointi esimiehen tukena.
- Rauhallinen työaloitus ja orientaatiovaihe.
- Säännöllinen työntekijätaitojen vahvistaminen. Keinoja esimiehelle työntekijätaitojen vahvistamiseen.

Kuvio 6. Learning cafe, ryhmä 3, padlet

## 6 Kehittämis ehdotukset PHHYKY:n esimiesten perehdytykseen

Kehittämishankkeen myötä saatiin tietoa lapsiperhepalveluiden esimiesten perehdytyksestä. Yksilöhaastatteluiden ja learning cafe -työskentelyn myötä saatiin käsitys siitä, millälaisia kehittämistarpeita esimiehet kokivat. Learning cafe -työskentelyssä pohdittiin kehittämis ehdotuksia esimiesten kanssa. Tässä on esitettyä aineistosta nousseet kehittämis ehdotukset, jotka katsoimme oleellisimmiksi peilaten teoriaan ja siihen, kuinka usein ne nousivat esiin. Kuviossa 7 on tiivistetty keskeisimmät aineistosta nousseet kehittämis ehdotukset.



Kuvio 7. Aineistosta nousseita kehittämis ehdotuksia

**Esimehellä pitää olla mahdollisuus rauhalliseen työn aloitukseen ja hänelle tulee järjestää aikaa perehtyä työhön ja työyhteisöön.** On tutkittu, että perehdytyksessä voidaan epäonnistua, jos työntekijälle annetaan liian paljon muistettavaa liian nopeasti. Tämän vuoksi on tärkeää ottaa huomioon se, että työntekijän luonnollinen kyky vastaanottaa tai omaksua asioita on rajallinen. (Ketola 2010, 164.)

**Perehdytyksen sisältö ja perehdytykseen käytettävä aika tulee arvioida yksilöllisesti.**

On hyvä muistaa, että vaikka esimies nousisi työyhteisön sisältä, hänen roolinsa ja näkökulmansa muuttuu (Salminen 2006, 21). Tämän vuoksi olisi tärkeä pohtia yksilöllisesti, mitä perehdytyksellä tavoitellaan ja mitä halutaan saavuttaa. Perehdytystä suunniteltaessa on tärkeää hahmottaa työntekijän osaaminen. Laadukas perehdytys on yksilöllisesti toteutettu. Sen sisältö ja siihen tarvittava aika on mietitty perehdytettävän yksilöllisten valmiuksien mukaan. (Miettinen ym. 2006, 69.)

**HR:n on hyvä tehdä toimintansa heti ensimmäisinä päivinä tutuksi esimiehelle.** Esimiehen on tärkeä saada kokea, että hän on odotettu jäsen työyhteisössä. Ensimmäiset työpäivät muistetaan pitkään. (Juuti & Vuorela 2015, 67.) Esimiehen henkilökohtainen huomiointi voi olla esimerkiksi esimiehelle jätetty henkilökohtainen tervehdys HR:n toimesta, jossa esitellään lyhyesti heidän toimintansa ja tärkeät yhteyshenkilöt. HR on tärkeä esimiehen tuki. (Salminen 2006, 229.)

**HR:n toimesta olisi hyödyllistä järjestää perehdytystä, joka on suunnattu nimenomaisesti lapsiperhepalveluiden esimiehille.** Kohdennettu perehdytys antaisi HR:lle mahdollisuuden luoda henkilökohtaisen kontaktin uuteen esimieheen. On tärkeää miettiä, mikä tieto on oleellista esimiestyön kannalta ja kohdentaa fokus siihen. HR-palveluiden, vastuuhenkilöiden ja HR-partnereiden tunteminen auttaa toiminnan tutuksi tulemista. Tämä auttaa siinä, että HR-palveluita osataan hyödyntää paremmin esimiestyössä. Pätevään on hyvä luoda esimiehille omalle sivustolle kootusti tärkeät asiat, joita esimiestyössä voi tarvita. Näitä on esimerkiksi työsuhteasiat, työterveyshuollon tuki ja työsuojelu.

**Perehdytykseen on tärkeä laatia suunnitelma ja perehdytyksen seuranta.** Laadukas perehdytys voidaan varmistaa luomalla tavoitteellinen perehdytysuunnitelma. Tavoitteellisuudella on huomattu olevan vaikutuksia myös työntekijän työhyvinvointiin, ammatilliseen osaamiseen ja työyhteisöön integroitumiseen. (Miettinen ym. 2006, 68.) Etukäteen tulee pohtia, mihin asioihin ja yhteistyötahoihin esimiehen on tarpeellista perehtyä alkuvaiheessa. Ketola (2010, 167) on väitöskirjassaan myös todennut, että myös perehdytyksen seuranta on tärkeä vaihe perehdyttämisessä. Perehdytyksen seuranta on mahdollista toteuttaa esimerkiksi oman esimiehen kanssa järjestettävissä palaute ja arviointikeskusteluissa.

**Uusia esimiehiä tulee tutustuttaa hänelle keskeisiin verkostoihin.** Verkostoituminen organisaation sisäpuolella ja ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa katsotaan olevan erityisen tärkeässä roolissa perehdytyksessä. (Ketola 2010, 161.) Yhteistyöverkostojen tunteminen ja suhteiden luominen katsotaan tukevan esimiestä sekä ammatillisesti että työhyvinvoinnin näkökulmasta. (Salminen 2006, 228.) Lisäksi suunnitelmaan on tärkeä aikatauluttaa esimiehen kanssa säännöllisiä keskusteluaikoja, jolloin on mahdollisuus esittää

kysymyksiä ja arvioida perehdytyksen riittävyttä. Esimiehellä tulee olla mahdollisuus tuoda esiin omaan uraansa ja tehtäviinsä liittyviä ajatuksia ja toiveita, kokemuksiaan työn tekemisestä ja työssä jaksamisesta sekä antaa palautetta perehdytyksestä. Esimiehellä on oikeus erityisesti ensimmäisinä kuukausina olla utelias ja kysyä paljon. (Pentikäinen 2009, 28.) Keskustelu usein selkeyttää työntekijän omia ajatuksia (Niiranen 2010, 149). Uuden työntekijän arvio perehdytyksestä antaa mahdollisuuden saada tietoa siitä, miten perehdytystä voisi kehittää (Miettinen ym. 2009, 82).

**Mentorointi tulee mahdollistaa uudelle esimiehelle jo perehdytysvaiheessa.** Ketola (2010, 163) on väitöskirjassaan tuonut esille, että perehdytyksessä saatiin parhaita tuloksia silloin, kun uudelle työntekijälle nimettiin oma mentori. Karjalaisen (2010, 129) tutkimuksen mukaan on tärkeää, että koko organisaatio sitoutuu myös mentorointiin. Organisaation tulee olla tietoisia mentoroinnista työntekijän kehittämisen keinona ja edistää mentorin tarkoituksenmukaista käyttöä. Karjalainen (2010, 125) tuo väitöskirjassaan myös esille, että mentorointi on matalan kynnyksen auttamissuhde ja sitä on mahdollista hyödyntää työuran eri vaiheissa oleville työntekijöille.

## 7 Pohdinta ja johtopäätökset

### 7.1 Tulosten arviointi

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää, miten esimiehet ovat kokeneet perehdytyksen. Tavoitteena oli tuottaa esimiesten kokemuksiin ja teoretietoon pohjaten konkreettisia kehittämissuhteita, jotka auttavat uusien esimiesten perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Tässä luvussa tarkastelemme kehittämishankkeen tuloksia ja sitä, miten laadittuun tavoitteeseen pystyttiin vastaamaan.

Kehittämishankkeessa nousi esiin, että esimiesten perehdytys oli ollut kirjavaa, sillä perehdytystä varten ei ollut olemassa yhtenäistä suunnitelmaa. Moni esimiehistä oli kokenut jääneensä vaille kunnollista perehdytystä. Moni oli myös kokenut, että perehdytys jäi muun työkiireen jalkoihin. Kiire onkin yksi tyypillinen perehdytystä heikentävä tekijä (Ketola 2010, 121). Uuteen työntekijään pitäisi olla aikaa ja tutustua perehdytysvaiheessa, sillä väärät oletukset työntekijän osaamisesta heikentävät tämän työskentelyn tehokkuutta (Ketola 2010, 155).

Haastatteluista nousi esille, että monen uuden esimiehen perehdytyksenä toimi kollegoiden ja oman esimiehen kanssa keskustelu, mutta osa esimiehistä toivoi, että heille olisi nimetty joku henkilö perehdyttäjäksi. Tämä olisi madaltanut kynnystä kysyä tarvittaessa apua ilman pelkoa siitä, että vaivaa työtoveriaan. Osa esimiehistä nosti hyvänä asiana esiin sen, että heille oli varattu säännöllisiä keskustelu-aikoja työn aloitusvaiheessa oman esimiehen kanssa. Positiivista oli se, että lähes kaikkien esimiesten kokemuksen mukaan oma esimies oli helposti tavoitettavissa. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin monen esimiehen kokemus siitä, että he joutuivat ottamaan paljon vastuuta tiedon hankkimisesta itse monissa vaativissa asioissa kuten erilaisissa päätöksissä. Aiemman tutkimuksen perusteella tiedetään, että puutteellisen perehdytyksen riskinä on, että jos työntekijä jää yksin hänen tekemisensä ei välttämättä ole oikeaa tai että työ tulee tehtyä väärin (Ketola 2010, 159).

Moni haastateltava oli kokenut, että vaikka HR-palveluista oli kerrottu lyhyesti työn alussa, oli epäselväksi jäänyt, mihin kaikkiin asioihin HR pystyy antamaan tukea. Oppimisalusta Pätevää ei ollut juuri hyödynnetty perehdytyksessä. Esimiehet toivat kuitenkin esille, että HR:n työntekijät on aina saanut hyvin kiinni ja heiltä on saanut vastauksia kysymyksiin. Esimiehet suhtautuivat positiivisesti HR-palveluiden sähköiseen perehdytykseen ja kokivat hyvänä sen, että tieto olisi löydettävissä yhdestä paikasta. HR:n roolin selkeyttäminen olisi kuitenkin tärkeää, sillä yksi tekijä, jonka takia perehdytys voi epäonnistua on roolien epäselvyys (Ketola 2010, 162).

Esimiesten toiveeksi nousi, että HR-palvelut olisivat heti aloitusvaiheessa heihin yhteydessä ja tekisivät itsensä tunnetuksi. Lisäksi toiveeksi nousi HR:n järjestämä perehdytys ainoastaan lapsiperhepalveluiden esimiehille. Esimiehet kokivat, että kohdennettu perehdytys palvelisi heitä parhaiten, sillä yleisperehdytystilaisuuksissa tulee paljon sellaista tietoa, joka ei koske sosiaalialan esimiehiä. Viitala ja Lehto (2019, 55) tuovat esille, että HR:n keskeisenä tehtävänä katsotaan olevan esimiesten tukeminen kouluttamalla, neuvomalla ja ohjeistamalla. HR-käytännöillä on todettu olevan yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja tyytyväisyyteen. Tällaisilla käytännöillä tarkoitetaan esimerkiksi tiimityötä sekä kehittämiseen, laatuun ja tulokseen perustuvaa palkitsemista. (Kujanpää 2017, 64.)

Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että esimiestyö on usein melko yksinäistä ja henkisesti rankkaa. Haastatteluissa nousi esiin toive, että työn saisi aloittaa rauhallisesti. Moni esimiehistä koki, että mentorista olisi ollut hyötyä työn alkuvaiheessa, perehdytysvaiheesta alkaen. Onnistuneessa mentoroinnissa on tärkeää, että organisaatio on sitoutunut siihen. Toimivan organisaation tulee olla tietoinen mentoroinnista työntekijän kehittämisen keinona ja edistää mentorin tarkoituksenmukaista käyttöä. (Karjalainen 2010, 129.)

Haastateltavat kertoivat, että suunnitelmaa heidän perehdytyksensä toteutumiseen ei ollut. Osa esimiehistä oli pitänyt omaa listaansa perehdytyksen etenemisestä. Haastatteluiden pohjalta nousi toivomus siitä, että perehdytystä varten laadittaisiin yksilökohtainen suunnitelma, johon olisi valmiiksi aikatalutettu tapaamisia tärkeiden yhteistyöverkoston kanssa. Hyvä aikataulutus perehdytyksessä mahdollistaa sen, että omaan työhön liittyvien tehtävien oppimiseen jää riittävästi aikaa. Yksilökohtainen perehdytys puolestaan mahdollistaa työntekijän aikaisemman osaamisen ja työkokemuksen huomioimisen. Perehdytyksen tulisi olla pitkäkestoinen ja suunnitelmallinen prosessi. (Miettinen ym. 2009, 81–82.) Hyvin suunniteltu perehdytys antaa hyvän pohjan yhteistyölle sekä auttaa hyvän yhteishengen syntymisessä. Se myös vähentää yksinjäämisen ja eristäytymisen riskiä. (Miettinen ym. 2006, 66.)

## 7.2 Kehittämishankkeen arviointi

Tutkimuksellinen kehittämistyö etenee prosessisimaisesti ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa ja konkreettisia muutoksia työelämään (Ojasalo ym. 2009, 24–25). Kehittämishanketta arvioidaan kaikissa työn vaiheissa. Arviointi on suunnitelmallista tiedonkeruuta ja kerätyn tiedon analysointia. Päätösvaiheessa arvioidaan tulosten lisäksi prosessia, tavoitteita, menetelmiä ja luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 2.) Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää esimiesten perehdytystä lapsiperhepalveluissa. Tavoitteena oli tuottaa esimiesten kokemuksiin ja teorian tietoon pohjaten konkreettisia kehittämissuhteita, jotka auttavat uusien esimiesten perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Tämä kehittämishanke sai alkunsa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän toiveesta kerätä tietoa esimiesten perehdytyksestä ja kehittää sitä. Yhtymässä ei olla ennen hankittu tietoa siitä, miten esimiehet kokevat perehdytyksen. Kehittämishanke kohdistui Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän lapsiperhepalveluiden esimiehiin, sillä opinnoissamme olemme suuntautuneet lapsi- ja perhepalveluiden kehittämiseen. Organisaatiossa yhdyshenkilöinä toimi henkilöstöasiantuntija ja henkilöstön kehittämispäällikkö. Lisäksi teimme yhteistyötä lastensuojelun ja perhesosiaalityön sekä arjen tuen palveluiden tulosityksikönpäälliköiden kanssa.

Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen menetelmäksi valikoitui toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan johonkin käytännön toiminnassa havaittuun ongelmaan tai kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2006, 102.) Lisäksi tutkimuksen myötä pyritään tuottaman uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Se on osallistavaa tutkimusta, jonka myötä pyritään saamaan muutosta. Toimintatutkimus sopii hyvin kehittämistyön menetelmäksi. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa aineisto kerättiin käyttämällä teemahaastattelua ja learning cafe -menetelmää. Yksi esimies osallistui haastatteluun lähettämällä vastaukset sähköpostitse.

Kehittämishankkeen aloitusvaihe on liikkeelle paneva voima. Aloitusvaiheessa tulee käydä läpi niitä asioita, jotka ovat oleellisia kehittämishankkeen onnistumisessa. Kehittämistarve on tärkeää määritellä selkeästi. (Salminen 2013, 73.) Ennen esimiesten haastatteluja teimme taustatyötä ja perehdimme tietoperustaan. Tietoperustan tulee koostua työelämän ja organisaation tiedoista, tutkimustiedosta ja muissa lähteissä julkaistusta tiedosta (Ojasalo ym. 2014, 28).

Kehittämishankkeen kohteeksi valikoituivat lapsiperhepalveluiden esimiehet. Halusimme haastatella yhteensä kymmentä esimiestä, joten lastensuojelun ja perhesosiaalityön esimiesten lisäksi haastattelimme kolmea arjen tuen palveluiden esimiestä. HR-palveluiden työntekijöiden kanssa käyty keskustelu ennen haastatteluja auttoi meitä siinä, että saimme käsityksen, mikä on HR-palveluiden rooli esimiestyön tukemisessa ja perehdytyksessä. Lisäksi saimme kuvan PHHYKY:n organisaatorakenteesta. Olimme myös yhteydessä tulosityksikönpäälliköihin, sillä halusimme tietää, mitä asioita he pitävät tärkeänä esimiesten perehdytykseen liittyen. Sovimme tulosityksikönpäälliköiden kanssa ajankohdat, jolloin osallistumme esimiestimiin. Tulosityksikönpäälliköt suhtautuivat positiivisesti kehittämishankkeeseen ja oli helppoa sopia heidän kanssaan yhteistyöstä.

Haastattelurunkoon laadimme kysymykset, jotka olivat nousseet oleelliseksi teoretiedon ja taustatietojemme valossa. Pyrimme siihen, että kysymykset ovat avoimia. Avoimiin kysymyksiin ei voi vasta yhdellä sanalla, vaan vastaukset vaativat selittelyä. (Kananen 2012, 88). Ajattelimme, että avointen kysymysten myötä saamme enemmän irti haastateltavista.

Teemahaastattelussa tulee suunnitella huolellisesti etukäteen teemat, joita halutaan käsitellä. Sanamuodot sekä kysymysten järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Ojasalo ym. 2014, 41). Tarkoituksenamme oli pitää testihaastatteluja, jossa olisimme voineet kokeilla, miten haastattelurunko toimii. Tämä kuitenkin jäi tekemättä, sillä halusimme saada mahdollisimman tiiviissä tahdissa haastattelut pidettyä. Testihaastattelu olisi mahdollistanut sen, että olisimme voineet arvioida, ovatko kysymyksemme ymmärrettävästi laadittu ja tuleeko kysymyksissä toistoa. Huomasimme, että haastatteluissa tuli jonkin verran toistoa ja jouduimme soveltamaan haastattelurunkoamme tilanteen mukaan. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden muokata haastattelutapaa aikaisempien haastattelujen perusteella, mikäli niissä havaitaan jotain mielenkiintoisia ja kehittämishankkeen kannalta oleellisia asioita (Ojasalo ym. 2014, 41).

Haastattelurungon valmistuttua menimme kahteen eri esimiestiimin tapaamiseen kertomaan kehittämishankkeestamme. Olimme koostaneet powerpoint-esityksen, jonka esitimme esimiehille. Esityksessä oli myös haastattelurunko, jonka lähetimme heille sähköpostitse heti esimiestiimitapaamisen jälkeen. Haastattelurungon näkeminen herätti joissain esimiehissä pohdintaa siitä, miten he osaavat vastata kaikkiin kysymyksiin ja mistä löytävät aikaa haastattelulle. Jälkeen päin pohdimme, olisiko ollut parempi näyttää esityksessä vain teemat, joita tulemme esimiesten kanssa käsittelemään haastatteluissa ja lähettää haastattelurunko vasta myöhemmin. Haastattelurungon näkeminen saattoi esimiehissä herättää ajatuksen siitä, ettei heillä ole aikaa miettiä etukäteen niin moneen kysymykseen vastausta oman työn ohessa.

Haastatteluajkojen sopiminen herätti meissä pohdintaa jo tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Esimiesten kalenterit ovat hyvin täynnä ja meillä oli tietty aikataulu, jonka sisällä halusimme saada haastattelut tehtyä. Alun perin olimme pohtineet, että haastatteluja olisi ollut antoisaa pitää myös kasvotusten, mutta koronatilanteen vuoksi se ei ollut mahdollista. Toisaalta haastattelujen pitäminen etäyhteyksien kautta oli vaivatonta.

Varasimme neljä viikkoa aikaa haastattelujen tekemiseen. Jaoimme esimiesten haastattelut niin, että molemmille tuli vastuulleen viiden esimiehen haastattelu. Alun perin olimme ajatelleet haastatella heidät tiiviimmällä aikataululla, mutta jouduimme venyttämään aikataulua, jotta jokainen esimies pystyisi osallistumaan haastatteluun. Otimme toisen esimiestiimin esimiehiin yhteyttä sähköpostitse haastatteluajkojen sopimiseksi. Aluksi lähetimme saman ryhmäsähköpostin kaikille esimiehille, mutta sen kautta emme saaneet juuri sovittua haastatteluajkoja. Lopulta otimme henkilökohtaisesti sähköpostilla esimiehiin yhteyttä haastattelun sopimiseksi ja se osoittautui hyväksi käytännöksi. Olimme varanneet kalentereistamme paljon tilaa haastatteluille, joten pystyimme melko joustavasti sopimaan



haastatteluajoja. Toisen esimiestiimin kanssa sovimme haastatteluajat saman tien, kun olimme esitelleet kehittämishankkeen. Koimme tämän hyväksi käytännöksi. Molemmissa esimiestiimeissä saimme sovittua learning cafe -työskentelyn ajankohdan. Saimme sisällytettyä sen osaksi jo olemassa olevia esimiestiimejä, joka helpotti aikatalutusta.

Haastatteluiden tekemiseen olimme varanneet aikaa tunnin. Emme olleet varmoja, kuinka kauan aikaa menee yhden haastattelun tekemiseen, sillä emme olleet järjestäneet testihaastatteluja. Kysymysten määrä ja varattu aika näytti lopulta riittävän juuri sopivasti siihen, mitä olimme suunnitelleet. Haastattelut kestivät 45 minuutista tuntiin. Riskinä pidimme tekniikan toimivuutta. Yhteydet toimivat kuitenkin pääsääntöisesti hyvin ja Teams-sovelluksella pystyi helposti tallentamaan haastattelun. Haastattelut äänitettiin varmuuden vuoksi myös älypuhelimien. Haastatteluiden äänittäminen oli kannattavaa, sillä tällöin haastattelutilanteeseen oli helppo palata jälkepäin. Haastatteluissa pyrimme luomaan rennon tunnelman ja vaihdoimme haastattelun aluksi ajatuksia asioista, jotka eivät liittyneet haastattelun teemaan. Haastattelutilanne on yleisesti hyvä aloittaa kevyellä keskustelulla ennen aiheeseen siirtymistä tunnelman rentouttamiseksi. Varsinaisessa haastattelussa kysyimme myös teeman sisällä kysymyksiä, jotka eivät olleet haastattelurungossa. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden kysyä haastattelun aikana mieleen tulevia kysymyksiä myös laaditun haastattelurungon ulkopuolelta. (Ojasalo ym. 2014, 107–108.) Haastattelu oli vuorovaikutteinen tilanne, jossa käytiin yhdessä keskustelua eri teemoista. Saimme palautetta, että haastatteluiden teemat ja kysymykset olivat hyviä ja ajankohtaisia.

Learning cafe -menetelmä oli alun perin tarkoitus järjestää kasvotusten, mutta siihen ei koronatilanteen vuoksi ollut mahdollisuutta. Olimme jakaneet ensimmäisen esimiestiimin esimiehet kahteen ryhmään ja molemmissa ryhmissä oli toinen meistä kehittämishankkeen tekijöistä. Roolimme oli passiivinen sen jälkeen, kun esimiehet olivat saaneet kiinni ajatuksesta. Haastattelijoiden on tärkeä pyrkiä siihen, että ryhmän jäsenet ovat enemmän äänessä kuin haastattelijat (Kananen 2012, 67).

Olimme jakaneet haastatteluaineistosta nousseet kehittämistarpeet kahdelle eri padletille. Tarkoitus oli, että kumpikin ryhmä työskentelisi padletilla 20 minuuttia ja sen jälkeen he vaihtaisivat käsiteltäviä aiheita. Toiseen padlettiin oli valikoitunut enemmän HR-asioihin liittyviä teemoja, mikä hämmensi joitakin esimiehiä, sillä he eivät tieneet, että alun perin oli tarkoitus, että molemmat ryhmät käsittelevät kaikkia teemoja. Ryhmätyöskentelyn aikana kuitenkin huomasimme, että aika ei riitä siihen, että ryhmiä vaihdettaisiin. Päädyimme lopulta siihen, että emme vaihtaneet ryhmiä vaan molemmilla ryhmillä oli tietyt kehittämistarpeet, joiden pohjalta he miettivät kehittämisehdotuksia. Ryhmien oli aluksi vaikea päästä sisälle siihen, mikä oli työn tarkoitus, mutta esimerkkien myötä heidän oli helpompi päästä

kiinni siitä, mitä kehittämisehdotuksilla haettiin. Padlet-työskentelyssä olisi voinut painottaa vielä enemmän sitä, että toiveemme oli saada konkreettisia kehittämisehdotuksia. Lisäksi ajan puutteen vuoksi toinen ryhmä ei ehtinyt käydä kaikkia kehittämistarpeita läpi. Ohjeistus oli myös, että mikäli aika ei riitä, niin voivat perehtyä tiettyihin tarpeisiin.

Toisen esimiestiimin kanssa valitsimme learning cafe -työskentelyyn valmiiksi tietyt teemat. Olimme edellisessä työskentelyssä huomanneet, ettei aika riitä kaikkien teemojen läpikäymiseen. Emme myöskään jakaneet esimiehiä kahteen ryhmään, sillä osallistujamäärä ei vaatinut sitä. Annoimme esimiesten vapaasti käydä keskustelua valituista teemoista ja oma roolimme oli passiivinen. Ajan päättyessä annoimme esimiesten kertoa vapaasti tuotoksistaan. Lopuksi näytimme esimiehille keskeisimmät kehittämistarpeet, joita olimme aiheistosta poimineet. Esimiehet saivat vielä suullisesti kommentoida, jos heillä heräsi jotain ajatuksia muista tarpeista, joita ei ollut heidän padletissä. Ajatuksia nouse ja niistä ehdittiin käydä runsasta keskustelua. Saimmekin palautetta, että aiheista olisi heillä riittänyt vielä keskusteltavaa, jos meillä ei olisi ollut niin tiukkaa aikataulua. Esimiesten puheista tuli kuva, että he kokivat hyvänä mahdollisuuden kertoa omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan ääneen muille esimiehille. Toimintatutkimuksessa oleellista on ottaa toimijat mukaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen (Ojasalo ym. 2014, 58).

Learning cafe -työskentelyssä jouduimme mukauttamaan menetelmän mallia, sillä emme voineet toteuttaa sitä, että esimiehet olisivat vaihtaneet pöydästä pöytään. Tämä johtui aikataulusta. Esimiehet kuitenkin pääsivät yhdessä keskustelemaan kehittämistarpeista ja ideoimaan kehittämisehdotuksia. Kaikkia esimiehiä yhdisti yhteinen kokemus siitä, että kukin oli osallistunut yksilöhaastatteluun ja käynyt kaikki kysymysrunгон asiat läpi.

Learning cafe -työskentelyn purussa oli toisessa ryhmässä mukana tulosityksikköpäällikkö. Saimme häneltä palautetta, että esimiesten tuotoksessa ja meidän poimimissa kehittämistarpeissa oli paljon hyvää tietoa. Lähetimme tulosityksikköpäällikölle esimiesten padlet -tuotokset hänen toiveestaan. Koimme, että tulosityksikköpäällikön läsnäolo oli hyvä asia, sillä hän sai tuoreeltaan kuulla esimiesten kokemuksia ja ehdotuksia perehdytykseen liittyen. Valitettavasti toisessa ryhmässä heidän tulosityksikköpäällikkönsä läsnäolo ei toteutunut. Jälkeenpäin ajateltuna olisi ollut hyvä, jos hän olisi myös tuoreeltaan kuullut esimiesten tuotoksen ja keskustelun, joka syntyi learning cafe -työskentelyssä.

Kehittämishankkeen tilaajana toimi Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän HR-palvelut. Heidän toiveenansa oli, että kehittämishankkeessa pyrkisimme selvittämään, mitä mieltä esimiehet ovat HR-palveluiden järjestämisestä perehdytyksestä ja miten he toivoisivat, että perehdytystä toteutettaisiin. Kävimme keskustelua siitä, että haluamme myös paneutua arjen työn perehdytykseen, sillä se on iso osa esimiestyön perehdytystä ja ne tukevat myös toinen

toisiaan. Laadimme haastattelurungon, jossa oli huomioitu molemmat asiat. Työtä tehdessä pohdimme, tuleeko kehittämishankkeessa tarpeeksi esille HR-asiat ja olemmeko paneutuneet niihin tarpeeksi. Haastatteluissa tietoisesti pidimme fokuksen myös HR-asioissa ja kerroimme, että HR-palvelut ovat olleet työn tilaajana.

Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena ja se eteni spiraalimaisesti. Spiraalimallissa toimintaa arvioidaan ja reflektoidaan hankkeen jokaisessa vaiheessa. (Salminen 2013, 15.) Muokkasimme haastattelurungon kysymyksiä kehittämishankkeen edetessä niin, että ne soveltuivat paremmin vastaamaan hankkeen tavoitteisiin. Pidimme säännöllisiä palavereja kaikissa työvaiheissa ja pohdimme, missä onnistuimme ja mihin asioihin on hyvä jatkossa kiinnittää huomiota. Yksilöhaastatteluiden ja learning cafe -työskentelyn välissä kävimme läpi kerättyä aineistoa ja peilasimme sitä teoriaan. Kehittämistoimintaan kuuluu jatkuvaa arviointia, paluuta ja pysähtymistä sekä kehittämistehtävien, sisältöjen ja toimenpiteiden uudelleen suuntaamista ja tarkentamista (Salonen 2013,14). Organisoituvaiheessa saimme tukea toimeksiantajien taholta ja toteutus vaiheessa tulosityksikköpäälliköiltä. Tämän lisäksi osallistuimme säännöllisesti ohjauksetoihin, jotka toteutettiin Lab-ammattikorkeakoulun toimesta. Työskentelyvaiheessa saatu vertaistuki, ohjaus ja palaute ovat tärkeitä kehittämishankkeen onnistumisen ja ammatillisten kehittymisen kannalta (Salonen 2013, 18).

Laadimme tutkimussuunnitelmassa kehittämishankkeelle alustavan aikataulun. Kehittämishankkeen valmistuminen venyi vajaalla kuukaudella siitä, mitä olimme alun perin ajatelleet. Siihen vaikutti se, että jouduimme varaamaan enemmän haastattelupäiviä, kuin olimme alun perin suunnitelleet. Lisäksi aineiston litterointi ja analyysi vei enemmän aikaa kuin mitä olimme odottaneet.

### 7.3 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä on tärkeää tarkastella. Tutkimuksen eettisyyttä voidaan tarkastella sen kautta, onko tutkija noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksessaan. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien ja analyysitapojen tulee olla sellaisia, että niitä voitaisiin käyttää mitä tahansa tutkimusta tehtäessä. (Puusa & Juuti, 2020.) Tarkasteltaessa tutkimuksen eettisyyttä on tärkeää ottaa huomioon myös ihmistieteisiin luettavien tutkimusalojen eettiset periaatteet, jotka ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuojat (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 4).

Osallistumisen vapaaehtoisuus tarkoittaa sitä, että osallistujan on saatava tarvittava tieto tutkimuksesta ennen osallistumista. Tutkittava voi antaa suostumuksensa osallistumiseen

joko suullisesti tai kirjallisesti. Kävimme molemmissa esimiestiimeissä esittelemässä kehittämishankkeen aiheen sekä tavoitteen ja tarkoituksen. Tässä yhteydessä teimme selväksi, että osallistuminen on esimiehille vapaaehtoista. Kysyimme myös heiltä tässä vaiheessa, millaisia ajatuksia työmme herättää ja annoimme mahdollisuuden olla meihin yhteydessä, mikäli heillä tulee kysyttävää. Pyrimme olemaan mahdollisimman avoimia työmme suhteen. Aiheen esittelyn jälkeen lähetimme esimiehille haastattelurungon. Hyvä tieteellinen käytäntö on, että haastateltavat saavat kysymykset hyvissä ajoin ennen haastatteluaikaa nähtäväksi.

Kehittämishankkeessa oli tärkeää ottaa huomioon yksityisyydensuoja. Yksilöhaastatteluihin osallistui pieni määrä esimiehiä (n=9) ja kehittämisessä mukana olleet haastateltavat olivat lapsiperhepalveluista. Tällaisen aineiston kanssa on tärkeää ottaa huomioon mahdolliset tunnistettavuusseikat. Kerroimme esimiehille aiheen esittelytilaisuudessa ja ennen haastattelun aloitusta, että tallennamme sen ja myöhemmin litteroimme. Kukaan esimiehistä ei vastustanut tätä, mutta he pitivät yksityisyyden suojaa tärkeänä. Litteroinnissa ja aineiston analyysissä ei käytetty haastateltavien henkilötietoja. Yksityisyyden suojaan liittyy myös tutkijan ja tutkittavan tuttuus, jota pohdimme kehittämishankkeen aikana. Tämä nousi esille sen vuoksi, että toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee PPHYKY:ssä ja osa esimiehistä oli hänelle entuudestaan tuttuja. Tuttuuden ei kuitenkaan katsottu haittaavan ja haastatteluiden tekeminen tuntui luontevalta.

Tämä kehittämishanke oli työelämälähtöinen. Teimme sopimuksen kehittämishankkeesta lokakuussa 2020. Sovimme, että kehittämishankkeen tulos ja tuotos jää tilaajaorganisaation vapaaseen käyttöön. Kehittämishankkeesta laadittiin myös virallinen yhteistyösopimus, josta jäi dokumentti kaikille osallisille. Haimme kehittämishankkeelle tutkimuslupaa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymältä. Kohdeorganisaatio sai myös luettavakseen kehittämishankesuunnitelman, jonka olimme laatineet. Muokkasimme sitä heidän näkemystensä pohjalta. Pidimme erityisen tärkeänä, että kehittämissuunnitelmassa on organisaatiota koskevat tiedot ja asiat esitetty oikein.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan eettisyyden lisäksi tarkastella tutkimuksen uskottavuuden kautta. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on se, onko tutkija pystynyt omaksumaan ja ymmärtämään haastateltavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Tässä kehittämishankkeessa haastattelimme lähes kaikki lastensuojelun, perhesosiaalityön sekä arjen tuen palveluiden esimiehet. Tästä syystä aineistoa voidaan pitää kattavana ja perehdytyksestä näin ollen saatiin realistinen kuva. Luotettavuutta lisäsi myös se, että haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, jolloin haastateltavien anonymiteetti säilyi ja he saattoivat puhua melko vapaasti.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksen lukijat voivat luottaa siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. (Puusa & Juuti, 2020). Tärkeää on raportoida tulokset mahdollisimman rehellisesti. Tässä kehittämishankkeessa uskottavuutta toi se, että menimme molempiin esimiestiimeihin esittelemään aineistosta nousseet kehittämistarpeet ja olimme varanneet aikaa siihen, että esimiehillä oli mahdollisuus tuoda esille omia ajatuksia.

Kehittämishankkeen lopputuloksena saatiin tietoa esimiesten perehdytyksestä ja kehittämisehdotuksia ja toiveita sen parantamiseen. Kehittämishanke tuotti uutta tietoa työelämätaholle esimiesten perehdytyksestä. Olimme muotoilleet haastattelumme siten, että saatoimme selvittää niitä asioita, joita he olivat toivoneet. Alun perin olisimme halunneet laatia konkreettisen listan kehittämisehdotuksista esimiesten kanssa learning cafe -työskentelyn puitteissa. Jouduimme ajanpuutteen vuoksi kuitenkin luopumaan tästä ja laatimaan kehittämisehdotukset erikseen opinnäytetyön kirjoittamisen yhteydessä.

#### 7.4 Yhteenveto ja jatkokehittämisehdotukset

Uusi esimies alkaa heti työnsä alussa johtamaan oikeita ihmisiä. Esimiehen toiminta vaikuttaa alaisten motivaatioon, työhyvinvointiin ja tehokkuuteen. Tämän vuoksi uuden esimiehen tulee saada mahdollisimman hyvä tuki. Työntekijöiden perehdytystä on tutkittu paljon, mutta esimiesten perehdytystä sitä vähemmän. Tästäkin syystä esimiesten perehdytykseen paneutuvalla kehittämishankkeelle oli tarvetta.

Hankkeessa otettiin haastatteluiden avulla selvää, miten esimiehet kokevat perehdytyksen ja millaisia toiveita heillä on. Olimme valinneet haastattelurunkoon tietyt teemat, jotka olivat mielestämme oleellisimpia haastattelun kannalta. Learning cafe -työskentelyn myötä esimiehet saivat yhdessä ideoida ja keskustella siitä, mitä asioita heillä nousi aiheesta.

Yksilöhaastatteluissa ja ryhmätilanteissa nousi esiin, että esimiehet kaipasivat perehdytykseen ennakkosuunnittelua ja perehdytyksen seuranta. Perehdytyksen sisältö ja käytettävä aika olisi hyvä suunnitella yksiköllisesti. He toivoivat, että saisivat perehtyä rauhassa tehtäviinsä työn aloituksessa. Esimiehet nostivat myös esille, että perehdytyksessä tulisi olla varattu tarpeeksi aikaa tutustua eri verkostoihin ja sekä mahdollisuus hyödyntää mentoria. Haastatteluissa esimiehet nostivat esille, että toivoisivat HR-palveluiden järjestävän perehdytyksen, joka on kohdennettu nimenomaisesti lapsiperhepalveluiden esimiehille. Esimiehet toivoivat myös, että HR tekisi toimintansa tutuksi esimiehille heti ensimmäisinä päivinä.

Esimiesten perehdytystä ja sen vaikutuksia on tärkeä jatkossa myös tutkia. Olisi mielenkiintoista saada tietää, mitä vaikutuksia yksilökohtaisesti laadittu perehdytysuunnitelma toisi työn aloitukseen. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, vähentäisivätkö säännölliset

tapaamiset mentorin kanssa henkistä kuormaa ja yksinäisyyden kokemusta. Olisi kiinnostavaa myös tutkia minkälainen vaikutus HR-palveluiden antamalla tuella on lapsiperhepalveluiden esimiehille, jos perehdytys olisi kohdennettu vain heille ja tulisivatko tällöin HR-palvelut lähemmäksi esimiehiä.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Alatalo, M., Miettunen, N., Liukko, E., Kettunen, N., & Normia-Ahlsten, L. 2019. THL- Työpaperi 39/2019 Porrasteisuus lapsiperheiden sosiaalityössä. Viitattu 20.12.2020. Saatavissa [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139080/URN\\_ISBN\\_978-952-302-797-8.pdf](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139080/URN_ISBN_978-952-302-797-8.pdf)

Bauer, T. 2013. Onboarding: Enchancing new employee clarity and confidence. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa DOI:10.13140/RG.2.1.1834.8887

Brown, J. & Isaacs, D. 2001. The World Cafe: Living knowledge through conversations that matter. The Systems Thinker. Vol. 12(5), 1–5. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa DOI:10.1108/JWL-10-2019-0126

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

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään. Johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Viitattu 20.11.2020. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/view/90152/49325>

Gable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing employee onboarding. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <http://sloanreview.mit.edu/wp-content/uploads/2013/03/8884a0d75d.pdf>

Hagman, S. 2015. Oppivan organisaation kehittäminen osaavaksi organisaatioksi. Tapaus-tutkimus suomalaisessa teollisuusyrityksessä. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman\\_1296.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/114371/hagman_1296.pdf)

Hastrup, A., Kääriälä, A., Petrelius, P., Taipale, M. & Hiilamo, H. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän lapsiperhepalvelujen arviointi. THL Työpaperi 13/2020. Viitattu 27.12.2020. Saatavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139365/TYÖ2020\\_013\\_PäijätHämeen%20hyvinvointikuntayhtymän%20lapsiperhepalvelujen%20arviointi\\_s.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139365/TYÖ2020_013_PäijätHämeen%20hyvinvointikuntayhtymän%20lapsiperhepalvelujen%20arviointi_s.pdf)

Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Bordi., L & Manka, M-L. 2015. Eri-ikäisten työssä jatkamista ja työhyvinvointia tukevat esimiestyön käytännöt. Hallinnon tutkimus 34 (2), 134–161.

Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirvikorpi, H. & Parkkinen, J. 2014. Esimiehestä johtajaksi. Ohjeita kohtalotovereille. Espoo: Ratkaisutoimisto Seedi.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, H. L.T., Rovio, E. & Syrjälä, E. 2006. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hämeen-Anttila, L. 2017. Lasten ja perheiden sosiaalipalvelut. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Hänninen, M. 2014. Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa P. Sydänmaalakka (toim.), Tulevaisuuden johtaminen 2020. Älykkään johtamisen näkökulmia. Saarijärvi: Pertec.
- Innokylä. THL, STM, Soste ja Kuntaliitto. Viitattu 17.1.2021. Saatavissa <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/learning-cafe-eli-oppimiskahvila>.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, O. 2017. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2014. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen tutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kang, S & Kang, S. 2016 High-Commitment Human Resource Management and Job Stress: Supervisor Support as a Moderator. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 44(10), 1719–1731. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa DOI:10.2224/sbp.2016.44.10.1719
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten näkemyksiä mentoroinnista työpaikalla. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa



<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>.

Karppi, J. 2020. Motivaation ylläpitäminen muuttuvassa työympäristössä. YAMK-opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu, liikennetoiminnan kehittäminen. Viitattu 18.4.2021. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355178/OPINNA%CC%88YTE-TYO%CC%88\\_JAANA\\_KARPPI.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/355178/OPINNA%CC%88YTE-TYO%CC%88_JAANA_KARPPI.pdf)

Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U-M. & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy. Viitattu 17.01.2021. Saatavissa [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137190/THL\\_PT\\_051\\_2018%20web.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137190/THL_PT_051_2018%20web.pdf)

Kaukonen, P., Peltonen, M., Hastrup, A., Bergbacka, K., Mäkelä, J. & Santala, R. 2018. Lapsille ja nuorille hyvä sote: Lape-teesit sote-palveluiden uudistamisen tueksi. THL 51/2018.

Ketola, H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf>

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Lehtisaari, P. 2019. Henkilöstöpalvelujen kehittäminen. YAMK-opinnäytetyö. Seinäjoen ammattikorkeakoulu, liiketoiminta ja kulttuuri. Viitattu 19.4.2021. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168384/Lehtisaari\\_Paula.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168384/Lehtisaari_Paula.pdf)

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saatavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Matikainen, T. 2019. Perehtyjästä työntekijästä. Powerpoint-esitys Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä.

Miettinen, M., Kaunonen, N. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus 2. 63-70.

Miettinen, M., Kaunonen, M., Peltokoski, J. & Tarkka, M-T. 2009. Laadukas perehdyttäminen. Osa II, Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi. Hallinnon tutkimus 2. 76-83.

Moisalo, V-P. 2012. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.

Muuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: Gummerus.

Mäki, T., Liedenpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia sosiaalityöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ollikainen, T. 2021. Digi osana sosiaalityötä. Teoksessa Järvinen, H-M. (Toim.) Talentia. Vol. 48 (3), 18–20.

Pakarinen, T. & Kananoja, A. 2017. Sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtaminen. Teoksessa Kananoja, A., Lähtinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Pentikäinen, M 2008. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Pietiläinen, V., Syväjärvi, A. & Salmi, I. 2016. Muuttuvien vuorovaikutustilanteiden haaste. Integroiva näkökulma diskursiiviseen johtamiseen. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi\\_%26\\_Pietilainen\\_OA.pdf](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvajarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf).

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

PHHYKY 2019. Organisaatio. Viitattu 1.1.2021. Saatavissa [https://www.phhyky.fi/assets/files/2019/09/Organisaatio\\_syyskuu\\_2019.pdf](https://www.phhyky.fi/assets/files/2019/09/Organisaatio_syyskuu_2019.pdf)

PHHYKY 2020a. Hallinto. Viitattu 22.11.2020. Saatavissa <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/hallinto/>

PHHYKY 2020b. Yhtymähallinto. Viitattu 22.11.2020. Saatavissa <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/hallinto/yhtymahallinto/>

- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Pyyhtiä, T. 2019. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: Books on Demand.
- Rauramo, P. (Toim.) 2020. Esimiesten perehdyttäminen-Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuslaitos. Viitattu 3.1.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/oppaat\\_ ja\\_ ohjeet/ladattavat\\_julkaisut/esimiesten\\_perehdyttaminen\\_-\\_keskeinen\\_lainsaadanto\\_tutuksi](https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/ladattavat_julkaisut/esimiesten_perehdyttaminen_-_keskeinen_lainsaadanto_tutuksi)
- Riasudeen S, Singh P. 2020 Leadership Effectiveness and Psychological Well-being: The Role of Workplace Spirituality. Journal of Human Values. 2020;27(2):109–125. Viitattu 13.5.2021. Saatavissa DOI: 10.1177/0971685820947334
- Ristikangas, V., Aaltonen, P. & Pitkänen, E. 2016. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Talentum Pro.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010.(toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010.(toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen- Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.5.2021. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Palmenia.
- Sarvimäki, O. 2017. Sosiaalihuollon henkilöstö. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Viitattu 3.1.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>

Tesi, A Aiello, A & Giannetti E. The work-related well-being of social workers: Framing job demands, psychological well-being, and work engagement. *Journal of Social Work*. 2019;19(1):121-141. doi:10.1177/1468017318757397. Viitattu 13.5.2021. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/10.1177/1468017318757397>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 25.4.2021. Saatavissa <https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/eettisetperiaatteet.pdf>

Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Lehto, K. 2019. Työhyvinvoinnin edistäminen hr-vastuullisten puheissa. *Focus Localis* 4/2019. 42–61.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Liite 1. Haastattelurunko

## TEEMAHAASTATTELU

### PERUSTIEDOT

Sukupuoli, ikä, ylin tutkinto? Työkokemus sosiaaliolla? Aikaisempi kokemus esimiehenä? Kuinka monta vuotta? Oletko ollut työntekijänä tässä organisaatiossa ennen esimieheksi nousua?

### PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

Miten kuvailisit saamaasi perehdytystä arjen työhön? Miten kuvailisit saamaasi perehdytystä yleisiin hr-asioihin? Miten perehdytys oli toteutettu? Miten perehdytykseen varattu aika riitti? Kuka perehdytti? Oliko sinulla tämän lisäksi mentoria, jolta oli mahdollisuus kysyä ja joka oli helposti tavoitettavissa? Kuinka hyödylliseksi koit sen?

### TYÖKUVA JA HR

Oliko sinulla perehdytyksen jälkeen selkeää, mitkä asiat ovat sinun vastuullasi ja mitä sinulta esimiehenä odotetaan? Saitko riittävästi tietoa organisaation perustehtävästä ja rakenteesta? Osallistuitko HR:n järjestämään perehdytykseen kuten Tupareihin ja HR-partnereiden tarjoamaa perehdytykseen sekä tutustuitko yleisperehdytysivustoon Pätevässä? Miten koit Pätevän perehdytyksessä? Oliko tarpeellinen tieto saatavilla helposti? Oliko perehdytysaineisto hyödyllistä? Miten koit HR:n tuen perehdytyksessä? Käsiteltiinkö joitain asioita tarpeettoman paljon tai liian vähän perehdytyksessä? Seurattiinko perehdytyksen toteutumista? -Mitkä asiat onnistuivat hyvin perehdytyksessä?

### ENSIMMÄISET ASKELEET ESIMIEHENÄ

Saitko henkistä tukea uutena esimiehenä? Saitko tukea työterveydestä? Oliko työnohjausta järjestetty? Koitko itsesi tervetulleeksi työyhteisöön? Millaisia haasteita kohtasit esimiehenä aloittaessa?

### PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN

Mitä asioita uuden esimiehen kanssa tulisi käydä läpi hänen aloittaessaan uudessa tehtävässä? Mihin perehdytyksessä kannattaisi kiinnittää huomioita? Mikä olisi paras perehdytysaika? Miten perehdytystä ja sen laatua tulisi seurata? Miten esimiesten perehdytystä voitaisiin kehittää? Missä muodoissa perehdytys tulisi toteuttaa? (Lähikoulutus, verkko-opiniminen (Pätevä), HR-partnerin tapaaminen ym.) Millaisia hyviä perehdytyskäytäntöjä olet kohdannut edellisissä työpaikoissa?

Onko vielä jotain, mitä haluaisit sanoa?