

Uusien esihenkilöiden perehdytys Päijät-Hämeen keskussairaalassa

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (ylempi AMK), Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen

2021

Hanna-Maija Anttonen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Anttonen, Hanna-Maija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 47	
Työn nimi Uusien esihenkilöiden perehdytys Päijät-Hämeen keskussairaalassa		
Tutkinto Sairaanhoidtaja (ylempi AMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Perehdytys on organisaatiolle tärkeä ja kallis prosessi, jolla varmistetaan työn oppiminen ja työyhteisöön sopeutuminen. Laadukkaasti toteutettuna se on hyvä kilpailuetu. Uudet esihenkilöt vaativat tukea ja ohjausta suoriutuakseen työstään. Esihenkilöiden perehdytys tulisi aina olla yksilöllistä ja systemaattista. Mentorointi jatkaa perehtymistä orientaatiovaiheen jälkeen, ja siitä on todettu olevan apua esihenkilön tehtäviin siirryttäessä.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Päijät-Hämeen keskussairaalan uusien esihenkilöiden perehdytysprosessin sisältöä ja toteutusta. Tavoitteena oli saada tietoa esihenkilöiden tämänhetkisestä perehdytysprosessista sekä tunnistaa toimivia ja kehittämistä vaativia osa-alueita. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin yksilöhaastatteluin puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen. Tutkimuksessa haastateltiin viisi esihenkilöä, jotka tässä tutkimuksessa ovat hoitotyön lähiesihenkilöitä eli osastonhoitajia. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen.</p> <p>Esihenkilöiden perehdytyksessä todettiin olevan erilaisia käytänteitä ja ongelmaksi osoitautui ajan puute. Esihenkilöille toivottiin omaa perehdytys suunnitelmaa, joka olisi räätälöitävissä yksilöllisesti. Perehtymisen aikatauluttaminen ja tavoitteellisuus koettiin tärkeäksi. Verkko-oppimisalusta nähtiin hyödylliseksi tueksi perehtymiselle. Mentorointi nähtiin mahdollisuutena kehittää omaa johtamisosaamista.</p> <p>Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilöiden perehdytyksen kehittämisessä, esihenkilöille suunnatun mentorointiohjelman suunnittelussa ja johtamisosaamisen tukemisessa. Jatkotutkimusehdotuksena esihenkilöiden perehdytystä olisi hyvä tutkia uudelleen, ja selvittää yksilöidyn perehdytysprosessin vaikutuksia perehdytyskokemukseen ja ajanhallintaan.</p>		
Asiasanat perehdytys, mentorointi, johtamisosaaminen		

Abstract

Author(s) Anttonen, Hanna-Maija	Type of Publication Master's thesis	Published 2021
	Number of Pages 47	
Title of Publication Orientation of new supervisors at Päijät-Häme Central Hospital		
Name of Degree Master of Health Care		
Name, title and organization of the client Päijät-Häme Joint Authority for Health and Wellbeing		
<p>Abstract</p> <p>Orientation a new employee is an important, yet expensive, process of building engagement from the first contact until the employee becomes established within the organization. When executed systematically, the orientation ensures that the recruited learns all skills required to succeed in the job during the orientation phase. Newly hired supervisors need support and guidance throughout their orientation process, too. Supervisors' orientation should be personalized and systematic, which includes several stages, including mentoring.</p> <p>The purpose of the study was to describe the content and implementation of the current orientation process for newly hired supervisors at Päijät-Häme Central Hospital. The aim of the study was to discover the stages of the process that are currently working and identify possible areas of improvement. The study was conducted as a qualitative case study. Data were collected through individual interviews using a semi-structured thematic interview framework. Five supervisors were interviewed. The data was analyzed using content analysis.</p> <p>The current orientation of the newly hired supervisors consisted of different, unsynchronized practices, and lack of assigned time for the orientation was seen as the biggest hindrance. New supervisors hoped for a personalized orientation plan with clear schedules and objectives. According to them, mentoring was seen as a positive opportunity to develop their future leadership skills.</p> <p>The results of this study can be used to develop the current orientation process. The aim should be to establish an ongoing mentoring program for new supervisors and to support the development of their leadership skills. After the new orientation process is in place, it is recommended to study the effects of a personalized orientation on an individual's experience and time management.</p>		
Keywords orientation, mentoring, leadership competence		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kohdeorganisaatio.....	3
2.1	Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja keskussairaala	3
2.2	Perehdytys Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä	3
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	5
4	Perehdyttäminen ja mentorointi johtamisosaamisen tukena.....	6
4.1	Onnistuneen perehdytyksen merkitys	6
4.2	Esihenkilöiden perehdytys	10
4.3	Vuorovaikutuksellinen mentorointisuhde perehdytyksen tukena	13
4.4	Monipuolinen johtamisosaaminen.....	17
5	Tutkimuksen toteutus.....	22
5.1	Laadullisen tapaustutkimuksen aineiston kerääminen	22
5.2	Aineiston analysointi	24
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Esihenkilöperehdytyksen nykytila	27
6.2	Johtamisosaamisen edistäminen perehdytyksen avulla	32
6.3	Esihenkilöperehdytyksen kehittämistarpeet	34
6.4	Odotukset mentoroinnista	38
7	Pohdinta	41
7.1	Tutkimustulosten tarkastelu	41
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	44
7.3	Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset.....	46
	Lähteet	48

Liitteet

Liite 1. Sähköpostitse lähetetty haastattelukutsu

Liite 2. Suostumuslomake

Liite 3. Teemahaastattelurunko

Liite 4. Teemahaastattelun apukysymykset

Liite 5. Myönnetty tutkimuslupa

1 Johdanto

Hyvä johtaminen on oleellinen osa organisaatioiden toimivuutta ja tuloksellisuutta. Hyvällä johtamisella on yhteys henkilöstön motivaatioon jatkaa työssä ja tulokselliseen toimintaan, joka taloudellisten resurssien vähentyessä on tärkeää. (Lehto 2017, 1–2.) Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuu tällä hetkellä Suomessa jatkuvasti uudistuksia sekä organisatorisia ja toiminnallisia muutoksia. Asetetuilla uudistustavoitteilla sekä taloudellisilla muutoksilla on yhteys johtamiseen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 152.) Terveystieteiden henkilöstön ikääntyminen ja lisääntyvän tehokkuuden vaatimukset asettavat haasteita myös johtamisosaamiselle (Pihlainen, Kivinen & Lammintakanen 2019, 280). Esihenkilön toiminnalla on suora yhteys organisaation ja yksikön menestykseen. Tämä edellyttää esihenkilöltä ymmärrystä oman työn vaikutuksista kokonaisuuteen. Esihenkilön tehtävät perustuvat lainsäädäntöön ja toiminnan kannalta oleellisiin tarpeisiin. Näistä syntyvät työlle velvoitteet ja odotukset, joita esihenkilölle asettavat myös työntekijät, ylempi johto sekä asiakkaat. (Hyppänen 2013.)

Perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista. Hyvin toteutettuna se on erinomainen kilpailuetu. Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa uuden työntekijän työn oppiminen ja työyhteisöön sopeutuminen erilaisia käytänteitä apuna käyttäen. Perehtyminen on uusien asioiden oppimista ja tiedon soveltamista käytännössä. (Eklund 2018, 25.) Perehdytys on jokaisen työntekijän oikeus aina työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa. Perehdytys tukee uuden työntekijän sopeutumista, ihmisiin tutustumista ja työn oppimista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Laadukas perehdytys vähentää virheiden mahdollisuutta, nopeuttaa työn sisäistämistä, parantaa työsuorituksia ja lisää tuottavuutta (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006, 63). Vastuu perehdytyksestä on työnantajalla, jota ohjaa työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki (Kupias & Peltola 2009, 20–21). Perehdytyksen tulisi olla suunniteltu kokonaisuus, jolle on asetettu ja kirjattu keskeiset tavoitteet. Etenemistä ja tuloksia pitää pystyä seuraamaan sekä arvioimaan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Uusien esihenkilöiden tai esihenkilöksi muista tehtävistä siirtyvän työntekijän perehdytyksessä on kiinnitettävä huomiota vastuisiin ja tehtäviin. Tavoite perehdytyksessä on taidollisten ja tiedollisten valmiuksien lisääntyminen. (Työturvallisuuskeskus 2020, 7.) Esihenkilön perehdytyksen pitää olla yksilöllistä ja suunniteltua, jolloin pystytään tukemaan esihenkilön selviytymistä työtehtävistään nopeammin (Lahti 2008, 86). Esihenkilöiden perehdytystä on tutkittu aiemmin melko vähän. Aiemmissa tutkimuksissa muun muassa Cooganin ja Hamptonin (2020), Moilasen (2014) sekä Ihaksin (2011) mukaan hoitotyön esihenkilöiden perehdytys on vähäistä tai perehdytystä ei ole saatu lainkaan. Mentorointi on yksi-

lön ammatillista kehittymistä tukevaa pidemmällä aikavälillä tapahtuvaa ohjausta, jossa keskitytään ammatillisen osaamisen jakamiseen (Goodyear & Goodyear 2018, 51). Mentorointi jatkaa laadukasta perehdytystä, jonka aikana saatuja oppeja voidaan reflektoida mentorin avulla (Kupias & Salo 2014). Mentoroinnista on todettu olevan apua esihenkilötehtäviin siirryttäessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 228). Kemppaisen (2012, 32–36) tutkimuksessa mentoroinnin on todettu lisäävän esihenkilöiden johtamisosaamista ja vaikuttavan myönteisesti johtajan rooliin kasvamisessa.

Tämä tutkimuksen toimeksiantajana on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja tutkimuskohteeksi on rajattu Päijät-Hämeen keskussairaalan uudet esihenkilöt ja heidän perehdytyksensä. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on uudistanut perehdytyskokonaisuuttaan vuonna 2019, jonka tavoitteena oli yhtenäistää yhtymä- ja yksikkötasoisia perehdytystä. Perehdytysmateriaalia on viety verkko-oppimislustalle ja lisäksi yhtymä on käynnistänyt PHHYKY Tuparit -perehdytystilaisuuden uusille työntekijöille, jossa käsitellään yleisiä yhtymää koskevia teemoja kuten työhyvinvointiasioita, turvallisuusasioita sekä tarkempia tietoja yhtymästä ja sen toiminnasta. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020a, 13.) Tätä perehdytystilaisuutta ei ole kuitenkaan pystytty järjestämään vuoden 2019 jälkeen vallitsevan koronatilanteen vuoksi. Esihenkilöiden perehdytykseen kuuluu yleisen ja yksikkökohdaisen perehdytyksen lisäksi mahdollisuus HR Partnerin tapaamiseen sekä verkko-oppimislustalle on tulossa esihenkilöille suunnattu Osaava esimies -sivusto. Mentorointiohjelmia ei ole vielä hyödynnetty osana esihenkilöiden perehdytystä. (Matikainen 2021.)

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Päijät-Hämeen keskussairaalan esihenkilöiden tämänhetkistä perehdytystä, perehdytyksen vaikutusta johtamisosaamiseen sekä mahdollisen mentoroinnin merkitystä perehdytyksen tukena. Tavoitteena on saada tietoa toimeksiantajalle esihenkilöiden perehdytyksestä ja sen kehittämiskohteista. Esihenkilöt ovat tässä tutkimuksessa hoitotyön lähijohtajia eli osastonhoitajia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla. Haastateltaviksi valikoitui Päijät-Hämeen keskussairaalan palveluksessa 3–24 kuukauden aikana aloittaneet esihenkilöt.

2 Kohdeorganisaatio

2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä ja keskussairaala

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Tutkimus on rajattu Päijät-Hämeen keskussairaalan uusien esihenkilöiden perehdytyksen kuvaamiseen. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä on kuntien omistama julkinen organisaatio, joka tarjoaa sosiaali- ja terveydenhuollon palveluita yli 200 000 asukkaalle Päijät-Hämeessä. Yhtymä on maakunnan suurin työnantaja ja toimija, jonka palveluksessa on noin 7000 eri alan asiantuntijaa. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020b.) Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän strategiassa korostetaan asukkaiden etua ja elinvoimaista Päijät-Hämettä. Yhtymässä on uudistettu palvelumallia, jotta asukkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2017.)

Yhtymä tarjoaa palveluita viidellä eri toimialalla ja liikelaitos Verson toimesta. Toimialat ovat terveys- ja sairaanhoitopalvelut, ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, perhe- ja sosiaalipalvelut, ympäristöterveyskeskus sekä yhtymäpalvelut. Jokaisen toimialueen alaisuudessa toimii useita tulosalueita, jotka kattavat palvelut kaiken ikäisille eri elämän tilanteissa. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020c.)

Alueen erikoissairaanhoidon palveluista vastaa Päijät-Hämeen keskussairaala, joka on Suomen toiseksi suurin keskussairaala ja erikoissairaanhoidoa tuottavista yksiköistä seitsemänneksi suurin. Päijät-Hämeen keskussairaala tuottaa 40 eri erikoisalan palvelut poliklinikoilla ja vuodeosastoilla. Päivystystoiminnasta vastaa Akuutti 24. Vuositasoinen asiakasmäärä on noin 120 000. Työnantajana Päijät-Hämeen keskussairaala työllistää 2900 henkilöä, joista hoitohenkilökuntaa on 1440 ja lääkäreitä 290. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021b.) Osastonhoitajia keskussairaalassa työskentelee 36 ja apulaisosastonhoitajia 47. Osastonhoitajista 12 on aloittanut Päijät-Hämeen keskussairaalassa tehtäväänsä viimeisen kahden vuoden aikana. (Laakkonen 2021.)

2.2 Perehdytys Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä

Vuonna 2019 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä uudisti perehdytyskokonaisuuttaan, jolla pyrittiin tarjoamaan monipuolinen perehdytyspaketti. Uudistuksen myötä yhtymä loi digitaalisen verkko-oppimisympäristön sekä järjesti PHHYKY Tuparit -perehdytystilaisuuden. Näin pyrittiin yhtenäistämään yhtymä- ja yksikötasoinen perehdytys. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020a, 13.) Perehdytyskokonaisuus koostuu verkko-oppimisympäristössä tapahtuvasta oppimisesta, perehdytystilaisuudesta sekä yksikkökoh-

taisesta perehdytyksestä. PHHYKY Tuparit -perehdytystilaisuus pyritään järjestämään neljä kertaa vuoden aikana, jonka lisäksi tiedot löytyvät myös verkko-oppimisympäristön omalta sivustolta. Tietoa tarjotaan organisaatiosta, palvelussuhdeasioista, turvallisuudesta, osaamisen kehittämisestä, asiakaspalvelusta, työhyvinvoinnista sekä viestinnästä. Yleisperehdytyksen lisäksi uusille työntekijöille perehdytys tapahtuu lisäksi työyksiköissä, joiden perehdytysmateriaalia on pyritty viemään myös verkko-oppimisympäristöön. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021a, 14.) Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymässä päättyi 2019 ensimmäinen ohjattu mentorointiohjelma, josta valmistui 52 työntekijää. Mentorointiohjelmaan osallistuneet kokivat sen mahdollistaneen kokemusten jakamisen sekä tietojen lisääntymisen. Lisäksi osallistujilla oli parantunut ammatillinen osaaminen ja ammattidentiteetin koettiin vahvistuneen mentoroinnin myötä. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2020, 19.)

Yleisen ja yksikötason perehdytyksen lisäksi esihenkilöiden perehdytykseen kuuluu mahdollisuus henkilöstöasioiden asiantuntijan eli HR Partnerin tapaamiseen. Halutessaan perehtyjä voi ottaa HR Partneriin yhteyttä ja saada apua henkilöstöasioiden hallinnassa. Syksyn 2021 aikana verkko-oppimislustalle on tulossa esihenkilöille suunnattu Osaava esimies -sivusto. Sivustolle kootaan tietopaketti, jota esihenkilö voi hyödyntää tehtävänsään aika- ja paikkajoustavasti. (Matikainen 2021.) Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös esihenkilöiden näkemyksiä mentoroinnin hyödyistä oman perehdytyksen tukena, sillä mentorointiohjelmaa ei ole vielä hyödynnetty esihenkilöiden perehdytyksessä.

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Päijät-Hämeen keskussairaalan uusien esihenkilöiden perehdytysprosessin sisältöä ja toteutusta. Tavoitteena on saada tietoa toimiksiantajalle esihenkilöiden perehdytysprosessista sekä kuvata toimivia ja kehittämistä vaativia osa-alueita.

Tutkimukselle muodostui neljä tutkimuskysymystä.

1. Millainen on Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän esihenkilöiden perehdytyksen nykytila keskussairaalan uusien esihenkilöiden kuvaamana?
2. Mitä kehitettävää Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän keskussairaalan uusien esihenkilöiden perehdytysprosessissa on?
3. Edistääkö perehdytysprosessi uusien esihenkilöiden johtamisosaamista?
4. Mitä odotuksia uusilla esihenkilöillä on esimiesperehdytykseen liittyvästä mento-roinnista?

4 Perehdyttäminen ja mentorointi johtamisosaamisen tukena

4.1 Onnistuneen perehdytyksen merkitys

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuva eläköityminen ja osaavan henkilöstön heikkenevä saavutus korostavat onnistuneen, laadukkaan ja suunnitelmallisen perehdytyksen toteutusta (Miettinen, Kaunonen, Peltokoski & Tarkka 2009, 76). Perehdytys on suunnitelmallista henkilöstön kehittämistä ja henkilöstön osaamisen varmistamista, mistä jokainen organisaatio on vastuussa itse. Toteutukseen ja sisältöön vaikuttavat perehdytettävän koulutus, työkokemus ja osaaminen. Laadukas perehdytys vähentää virheitä, nopeuttaa työtehtävien oppimista, parantaa työsuorituksia sekä lisää tuottavuutta. (Miettinen ym. 2006, 63.) Ross ym. (2014, 728) mukaan perehdytyksen saaneet työntekijät pystyvät toimimaan keskimäärin kaksi kuukautta aiemmin tuottavasti kuin ilman perehdytystä jääneet. Myös Byford ym. (2017, 79) toteavat, että hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa tuottavuuden saavuttamiseen lyhyemmässä ajassa.

Perehdytyksen päämäärä on työhön liittyvän tiedon omaksuminen. Tavoitteena on, että perehdytyksen aikana perehtyjä omaksuu työssään tarvittavat taidot ja tiedot. Perehdytys perustuu vuorovaikutukseen, johon vaikuttaa olemassa oleva osaaminen ja tieto. Oleellista on perehdytettävällä oleva osaaminen, joka luo pohjan perehdytyksen suunnittelulle ja toteutukselle. (Mikkola 2019, 4–5.) Perehdytyksen myötä henkilöstön osaaminen lisääntyy ja työhön sitoutuminen kasvaa. Organisaatiossa perehdytys on merkittävä investointi, jolla on selkeä vaikutus menestymiseen, kilpailukykyyn ja työyhteisön työhyvinvointiin. (Moilanen 2014, 40–41.) Työntekijöiden hyvä perehdytys vähentää vaihtuvuutta ja siitä syntyviä kustannuksia (Lindfors & Juntila 2014, 3). Perehdytyksen heikko toteutus hidastaa siirtymiä, jonka on todettu tulevan organisaatioille kalliiksi (Byford, Watkins & Triantogiannis 2017, 80). Perehdytyksen tarkoitus on tutustuttaa perehtyjä työtehtäviin, -olosuhteisiin, -ympäristöön ja muihin työntekijöihin. Perehdytyksellä on tärkeä rooli työyhteisöön sopeutumisessa. Saatu kokemus on tärkeä, koska se jaetaan usein eteenpäin ja näin ollen sillä on suuri merkitys organisaation tai yksikön maineelle. (Surakka 2009, 72.) Henkilöstön pysyvyys ja sitoutuminen on selvästi yhteydessä perehdytyksen onnistumiseen ja on tärkeä tekijä organisaatioiden rekrytointeja ajatellen (Miettinen ym. 2009, 76). Onnistuneella perehdytyksellä on yhteys organisaation maineeseen ja uusien työntekijöiden rekrytoinneissa laadukkaan perehdytyksen on todettu olevan hyvä kilpailuetu (Lindfors & Juntila 2014, 4).

Perehdytys on työpaikalla tapahtuvaa uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän ohjausta. Tärkeää on saada perehtyjä tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja osaksi työyhteisöä.

Laadukkaasti toteutettu perehdytys takaa perehtyjän työn hallinnan ja tukee henkilöstön työhyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2015.) Perehdytys on oleellinen osa henkilöstön kehittämistä, mikä helpottaa työskentelyä. Perehdytys kuuluu kaikille henkilöstöryhmille esihenkilöt mukaan luettuna. Aina työtehtävien tai työmenetelmien muuttuessa työntekijä on oikeutettu perehdytykseen. Perehdytys on kaikkia niitä toimenpiteitä, mikä tukee uuden työntekijän työpaikkaan sopeutumista, tapojen sisäistämistä, ihmisiin tutustumista sekä työhön liittyvien odotusten oppimista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Perehdyttäminen on kriittinen vaihe niin organisaation kuin perehtyjän näkökulmasta ajatellen (Mikkola 2019, 6). Tehokkaalla perehdytyksellä voidaan helpottaa työstä selviytymistä sekä lisätä tyytyväisyyttä työhön. Myös epäonnistumisen riski vähenee hyvän perehdytyksen myötä. (Ross, Huang & Jones 2014, 728.) Organisaatio ja yksikötasolla perehdytys vaikuttaa tuottavuuteen, laatuun ja työturvallisuuteen (Surakka 2009, 78). Hyvin perehdytetyt työntekijät sitoutuvat myös paremmin työyhteisöön. Perehdytyksellä on todettu olevan merkittävä vaikutus osaamiseen, jatkuvaan oppimiseen, työmotivaatioon sekä työssäjaksamiseen. (Mikkola 2019, 6; Surakka 2009, 72–78.)

Työnopastus on oleellinen osa perehdytystä. Työnopastus ohjeistaa työhön liittyvien asioihin kuten mitä työ pitää sisällään sekä mitä tietoja ja osaamista työ vaatii. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Työnopastus on järjestelmällistä toimintaa, jolla pyritään työtehtävien hallitsemiseen. Sillä pyritään varmistamaan itsenäisen työskentelyn mahdollistaminen. Tavoitteena on ammatillisten tietojen ja taitojen omaksuminen. Varsinainen oppiminen tapahtuu itsenäiseen työskentelyyn siirryttäessä, mutta tällöinkin on huomioitava tarvittaessa riittävä tuki. (Juuti & Vuorela 2015.)

Työnantajalla on vastuu uuden työntekijän perehdytyksestä. Perehdytystä ohjaa työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki (Kupias & Peltola 2009, 20–21.) Työlainsäädännössä on perehdytystä koskien useita työnantajaa velvoittavia kohtia. Lähimmällä esihenkilöllä on vastuu suunnitella, toteuttaa ja valvoa perehdytystä. Itse perehdytyksen toteutus voidaan delegoida eteenpäin, mutta vastuu säilyy aina esihenkilöllä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Työsopimuslaissa on määritelty perehdytys koskemaan niin uusia kuin vanhojakin työntekijöitä, jos työnkuva muuttuu. Työnantajalla on työsopimustilanteen mukaan velvollisuus huolehtia työntekijän valmiuksista suoritua työstään toiminnan, työtehtävän tai työmenetelmän muuttuessa tai kehittyessä. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2.luku 1§.) Työturvallisuuslaki määrittelee esihenkilöiden vastuun perehdytyksestä. Sen mukaan työnantajalla on velvollisuus antaa työntekijöille riittävästi tietoa työpaikalla olevista haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on myös huolehdittava työntekijän riittävästä perehdytyksestä työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työvälineisiin ja niiden oikeanlaiseen käyttöön sekä turvallisiin

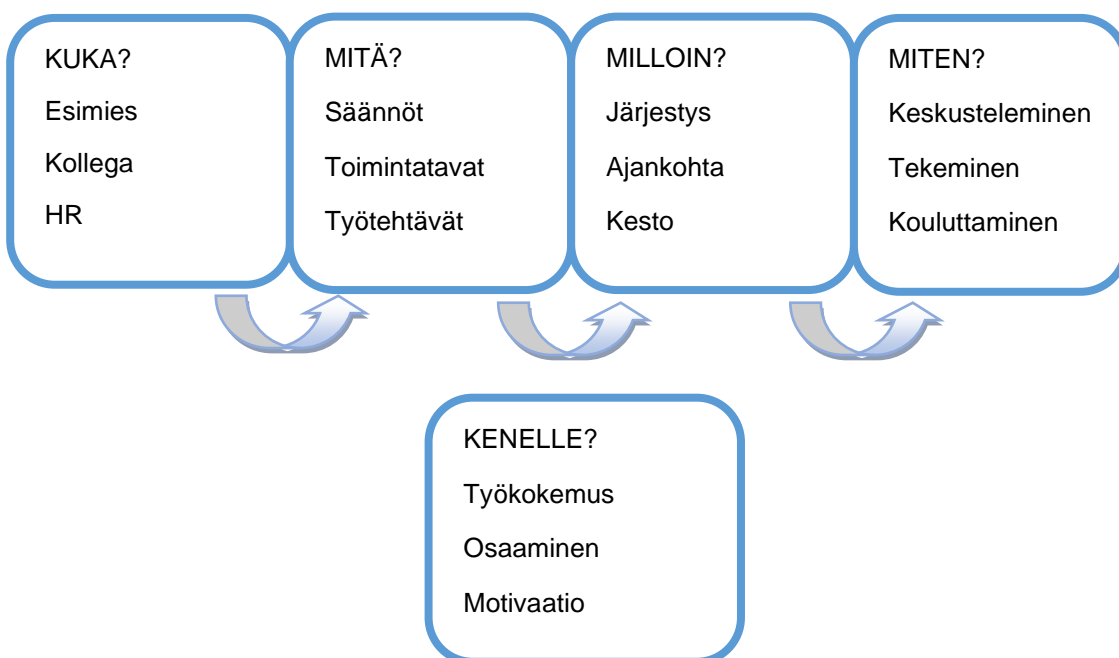
työskentelytapoihin aina työn ollessa uusi tai sen muuttuessa sekä työvälineiden muuttuessa. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738, 14§.) Lisäksi asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta määrittelee henkilöstön säännöllisen kouluttamisen ja osaamisen varmistamisen. Näin voidaan varmistaa työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon ylläpito ja uuden oppiminen. (Sosiaali- ja terveysministeriön asetus terveydenhuollon henkilöstön täydennyskoulutuksesta 1194/2003, 1§.)

Perehdytys alkaa tarpeiden huomioimisesta ja hyvästä suunnitelmasta. Perehdytyksellä voi olla merkittävä vaikutus, kuinka työntekijä omaksuu uuden työtehtävänsä. (Ross ym. 2014, 72.) Perehdytysuunnitelmaan määritellään, mitä perehdytys tarkoittaa kyseisessä työyksikössä, mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa ja mistä perehdytys koostuu (Eklund 2018, 37). Perehdytysuunnitelma antaa selkeät odotukset perehdytykselle (Ross ym. 2014, 729). Perehdytysuunnitelma helpottaa perehdytyksen arvioimista ja tehostaa ajan käyttöä. Perehdytysuunnitelman kokonaisrunkoon määritellään perehdytyksen tavoitteet, perehdytyksen keskeinen sisältö, mitä perehtyjän pitää tietää, ymmärtää ja miten perehdytyksen jälkeen pitää osata toimia. Perehdytyksen etenemistä ja tuloksia pitää seurata. Huomiota pitää kiinnittää perehtyjän näkemyksiin ja kokemuksiin. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Tavoitteiden määrittäminen ja niistä keskustelu on tärkeä osa perehdytystä. Tavoitteet voivat olla ensimmäisten päivien, viikkojen tai kuukausien ajalle suunniteltuja, mutta myös pidempiaikaisista tavoitteista on hyvä keskustella. Tämä auttaa hahmottamaan sen hetkisiä perehtymisen tavoitteita paremmin. (Eklund 2018, 51.) Perehtyjän kohdalla arviointi tapahtuu oppimistulosten ja oman kokemuksen kautta. Perehdytysprosessin arvioinnissa keskitytään perehdytyksen toteutukseen ja siitä saatavaan hyötyyn. (Miettinen ym. 2009, 77.) Suunniteltu perehdytysprosessi tarjoaa perehdyttäjälle ja perehtyjälle työkalun, jonka avulla pystytään vaikuttamaan perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen. Muuttuva työelämä vaatii myös perehdytyksen kehittämistä, joka mahdollistuu suunnitelmallisen perehdytysprosessin avulla. (Eklund 2018, 36–37.)

Perehdytys on prosessi, joka koostuu suunnittelusta, vastuiden määrittämisestä, tavoitteiden asettamisesta ja arvioinneista (Miettinen ym. 2009, 77–78). Perehdytyksen yksilöllisyys on hyvä huomioida. Uuden työntekijän tausta ja ominaisuudet vaikuttava perehdytyksen etenemiseen (Eklund 2018, 128). Myös perehtyjän aiempi osaaminen ja työkokemus vaikuttaa perehdytyksen suunnitteluun. Perehdytysprosessi muotoutuu perehdyttäjän nimeämisestä, perehdytyksen jaksottamisesta, prosessin kuvaamisesta ja keston määrittämisestä. Perehdytys voidaan jaksottaa sisällöllisesti, ajallisesti, yksilöllisesti tai satunnaisesti. Satunnainen perehdytys tapahtuu ilman suunnitelmaa. Sisällöllinen, ajallinen ja

yksilöllinen perehdytys ovat ennalta suunniteltuja ja ohjeistettuja. (Miettinen ym. 2009, 77–78.)

Perehdytyksen suunnittelussa pitää ottaa huomioon, mitä perehdytyksellä kyseisessä työyksikössä tavoitellaan. Työtehtävästä riippuen perehdytyksellä voidaan tavoitella nopeaa työn omaksumista ja rutiinien oppimista tai uusi työntekijä pyritään sitouttamaan työyksikköön. Pääasia on, että perehdytysprosessi on tasalaatuinen ja työntekijä ymmärtää sen sisällön sekä mahdollisuuden vaikuttaa sen toteutukseen, joka vaikuttaa sitoutumiseen. Suunnitteluvaiheessa (kuvio 1) pitää huomioida, kenelle perehdytys suunnataan, jolloin perehdytyksestä saadaan suunniteltua kullekin perehtyjälle yksilöllinen. Lisäksi pitää kirjata ylös mitä perehdytys sisältää, kuka on vastuussa mistäkin osa-alueesta sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä asioita käydään läpi perehtyjän kanssa. Perehdytyksellä pitää olla tarkat tavoitteet ja aikarajat niiden saavuttamiseksi. Selkeiden tavoitteiden luominen auttaa kehittymisen seurannassa sekä systemaattisemman palautteen antamisessa. Kehittymisen seuranta on tärkeää, jotta perehtyjälle pystytään tarjoamaan juuri hänelle sopiva perehdytys sekä varmistamaan tavoitteisiin pääseminen. Myös perehdytysprosessia voidaan tarvittaessa kehittää palautteen myötä. (Eklund 2018, 28–30, 76, 90–91, 109.)



Kuvio 1. Perehdytyksen suunnittelun näkökulmat (Eklund 2018, 76)

Perehdytys voidaan aloittaa jo työsopimuksen allekirjoituksen jälkeen ennen ensimmäistä virallista työpäivää. Uudelle työntekijälle voidaan antaa organisaation ja työyksikköön tutustumiseksi materiaalia. (Hyppänen 2013.) Allén-Ollasin (2019, 19–20) tutkimuksessa korostuu ennakkomateriaalin saamisen tärkeys erityisesti tilanteissa, joissa uusi työntekijä tulee organisaation ulkopuolelta. Kuitenkin varsinainen tutustuminen työyksikköön ja organisaatioon tapahtuu varsinaisen työn alettua.

Sisällöllinen perehdytys koostuu työhöntulohaastattelusta, työhön opastuksesta ja tehtävien oppimisesta. Ajallinen perehdytys vaatii riittävän ajan mahdollistamista. Aika määrittyy työn aloittamisesta siihen, kun työn sisältö on hallinnassa. Perehdytys alkaa jo rekrytoinnista ja kestää siihen asti, kun perehtyjällä on valmiudet toimia työssään itsenäisesti. Tarkkaa perehdytyksen kestoa on vaikea arvioida ja vakioida. Tulokellinen perehdytys on perehtyjän ja perehdytyksen tavoitteisiin perustuvaa. (Miettinen ym. 2009, 77–78, 82.) Perehdytyksen laajuuteen vaikuttaa perehdytettävän tulevat työtehtävät. Lisäksi henkilön ammatillisella osaamisella, työkokemuksella ja iällä on merkitystä perehdytystä suunniteltaessa. (Österberg 2014, 116.)

Perehdytysprosessi muotoutuu yleisperehdytyksestä ja ammatillisesta kasvusta. Yleisperehdytys koostuu perehdytysohjeista, työsuhteasioista, yksikön rakenteista, turvallisuusasioista ja työhön perehtymisestä. Ammatillinen kasvu on oppimisprosessi, joka on perehtyjän ja koko henkilökunnan etu. Tutkimuksessa on todettu, että perehdytyksen kesto on joko yksilöllisesti tapahtuvaa tai suunnitelman mukainen. Perehdytystä voidaan arvioida monesta näkökulmasta. Arvioijana voi toimia esihenkilö, vertaisarvioija tai perehtyjä. Arvioinnin kohteena on itse perehtyminen, perehdytysohjelma ja osaamisen karttuminen. (Miettinen ym. 2009, 78–81.)

Perehdyttäjän nimeämisen on todettu lisäävän tyytyväisyyttä perehdytykseen. Perehdyttäjän valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, koska hänen pitää tuntea perehdytyksen vaatimat menetelmät, käytänteet ja omata valmiudet tukea perehtyjän oppimista. Tehtävänä on ohjata, opettaa, antaa palautetta ja tukea perehtyjän sitoutumista niin työtehtävään kuin työyhteisöön. (Miettinen ym. 2009, 77.) Perehdyttäjän pitää olla kokenut, motivoitunut ja kiinnostunut perehdyttämisestä. Hyvä vuorovaikutus ja ymmärrys aikuisen oppimiseen ovat tärkeitä taitoja. Perehdytyksen apuna voidaan käyttää keskustelua, kirjallisia oppaita, Internet-sivustoja ja sähköisiä oppaita. (Surakka 2009, 72–73.)

4.2 Esihenkilöiden perehdytys

Uusien esihenkilöiden tai esihenkilöksi asiantuntijasta siirtyvän työntekijän perehdytys vaatii laajemman perehdyttämisohjelman (Österberg 2014, 117). Esihenkilöiden perehdy-

tyksen huomio on hyvä kiinnittää vastuisiin ja omiin tehtäviin. Tavoitteena on taidollisten ja tiedollisten valmiuksien lisääminen sekä työterveyden ja -turvallisuuden edistäminen. Hyvä perehdytys edistää esihenkilön aktiivisuutta ja itsenäistä toimintaa. Myös asennoitumista työhön ja henkilöstöön voidaan kehittää perehdytyksen aikana. (Työturvallisuuskeskus 2020, 7.) Erityisesti uudet työssä aloittavat esihenkilöt vaativat tukea ja ohjausta suoriutukseen työstään parhaalla mahdollisella tavalla (Goodyear & Goodyear 2018, 49). Esihenkilöt tarvitsevat perehdytystä tullessaan organisaation ulkopuolelta tai vaihtaessaan organisaation sisällä toiseen yksikköön. Organisaation johdolla ja esihenkilön omalla esihenkilöllä on vastuu perehdytyksen toteutuksesta. Esihenkilöiden perehdytys tulisi aina olla yksilöllistä ja systemaattista. Systemaattinen perehdytys auttaa esihenkilöä selviytymään nopeammin uusista työtehtävistään. (Lahti 2008, 86.) McKinney, Evans ja McKay (2016, 46, 49) toteavat hoitotyön esihenkilöiden perehdytyksen suunnittelun olevan heikkoa tai sitä ei ole toteutettu lainkaan. Henkilökohtaisella perehdytys suunnitelmalla voidaan parantaa esihenkilön osaamista ja vaikuttaa vaihtuvuuteen.

Coogan ja Hampton (2020, 22–27) tuovat esiin, ettei suuri osa hoitotyön johtajista saa asianmukaista perehdytystä tai siihen käytettävissä olevat resurssit ovat huonot. Perehdytys ei usein ole yksilölle räätälöity. Hoitotyön johtajien perehdytyksen pitäisi olla järjestelmällistä sekä sisältää selkeät odotukset. Odotuksien epäselvyys lisää epäpätevyyttä ja tyytymättömyyttä hoitotyön johtajissa sekä johdettavassa henkilökunnassa. Heikko perehdytys lisää stressiä, millä on yhteys työuupumukseen ja vaihtuvuuteen. Hyvin suunnitellulla ja järjestetyllä perehdytyksellä varmistetaan riittävä osaaminen ja tuki uuteen työtehtävään siirryttäessä. Yksilöiden osaamisen kehittyessä ja taitojen lisääntyessä hoitotyön johtajat kokevat vaikutusmahdollisuuksien paranevan. Laadukkaan perehdytyksen saaneilla on enemmän tietoa ja kyky vastata päivittäisiin haasteisiin. Perehdytetyt hoitotyön johtajat ovat valmiimpia hoitamaan tehtäviään tehokkaammin ja tuovat näin lisäarvoa koko organisaatiolle.

Allén-Ollasin (2019, 20–37) tutkimuksen mukaan osastonhoitajien perehdytykseen pitäisi panostaa ja resursoida enemmän. Suunniteltu perehdytysprosessi koetaan tarpeelliseksi. Se on oleellinen tekijä, miten perehdytyskokemuksen muototutumisessa. Yhtenäinen rakenne perehdytykseen mahdollistaa vastanneiden mukaan tasapuolisemman perehdytyksen. Perehdytyksen suunnittelussa tulee huomioida jokaisen aiempi osaaminen, jolloin perehdytys on räätälöity jokaiselle yksilöllisesti. Osastonhoitajien työssä yleisesti tarvittavat perusasiat on hyvä olla listattuna yhteen paikkaan. Negatiiviseen perehdytyskokemukseen vaikuttaa ajan puute, nopeasti esihenkilön tehtäviin joutuminen ja puutteellinen pe-

rehdytyksen suunnittelu. Tutkimuksessa korostetaan myös perehdytyksen jälkeistä aikaa, jolloin tuki, tavoitteet ja väliarviot koetaan varsinaisen perehdytyksen tapaan tarpeellisiksi.

Ihaksin (2011 32, 47–48) tutkimus keskittyy erikoissairaanhoidon osastonhoitajien perehdytyksen toteutukseen. Tutkimuksessa todetaan, että osastonhoitajille ei ole omaa perehdytysohjelmaa. Suuri osa vastaajista ei ole saanut minkäänlaista perehdytystä tai se on ollut hyvin vähäistä. Perehdytykseen mahdollistettu aika koetaan liian vähäiseksi. Harvalle perehtyjistä on nimetty perehdyttäjää ja tiedonhaku on itseohjautuvaa. Perehdytyksen on toivottu olevan systemaattisempaa.

Moilanen (2014, 21–30, 40) on tutkinut hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvointia. Perehdytyksellä on selkeä yhteys hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvointiin ja myönteinen vaikutus työmotivaatioon. Perehdytetyt esihenkilöt kokevat työhyvinvoinnin parempana kuin esihenkilöt, jotka sitä eivät olleet saaneet. Lisäksi asianmukaisen perehdytyksen saaneet esihenkilöt kokevat ammattitaitonsa vahvistuneen perehdytyksen myötä. Perehdytetyt hoitotyön esihenkilöt ovat saaneet perehdytyksen myötä enemmän sosiaalista tukea ja kokevat työn mielekkäämmäksi.

Lepistön (2006, 43) tutkimuksessa kuvataan hoitotyön esihenkilöiden saamaa tukea työssä jaksamiseen. Tutkimuksen mukaan toimiva perehdytyskäytäntö tukee jaksamista. Osa tutkimukseen osallistuneista on saanut perehdytyksen ja osa ei lainkaan. Kokemusten mukaan perehdytys tapahtuu työn ohessa tai se on korvattu täysin tulohaastattelulla. Perehdytys koetaan tärkeäksi myös vanhoille työntekijöille uusiin tehtäviin siirryttäessä. Tutkimuksen mukaan perehdytysohjelmia on kehitetty, mutta haasteeksi on osoittautunut vähäinen aika perehdytyksen toteutukseen. Kiire ja tiukat henkilöstöresurssit vaikuttavat perehdytyksen toteutukseen.

Ahosen (2015, 91–93, 95) tutkimuksessa esihenkilöiden perehdytyksen kuntaorganisaation sisällä koetaan olevan vaihtelevaa ja eivätkä perehdytysprosessit olleet yhtenäisiä. Tämä näkyy muun muassa järjestelmällisyyden ja tavoitteellisen toiminnan puutteena. Perehtyjällä itsellään todetaan olevan paljon vastuuta ja perehtyminen vaatii omatoimista asioiden selvittämistä. Perehdyttämisen kehittämiseksi perehdytyksen keston määrittäminen ja perehdytyksen etenemisen seuraamisen suunnitteleminen koetaan tärkeäksi. Tutkimuksessa tulee esiin, ettei verkkosivustolla olevaa perehdytysmateriaalia osata hyödyntää osana perehdytystä.

Kujalan (2017, 107, 119) tutkimus keskittyy verkkoperehdytyksen toteutukseen. Verkkoperehdytys koetaan joustavana ja ajan käytöllisesti tehokkaana, kun se ei ole paikkaan tai aikaan sidoksissa. Verkkoperehdytysmateriaalit ovat kattavia tietopaketteja, joiden laati-

miseen vaaditaan paljon aikaa eikä niistä saada yksilöllisiä perehtyjän taustoja huomioiden. Perehdytyksen etenemisen seuraaminen korostuu entisestään verkkoperehdytyksessä. Tutkimuksessa todetaan, että verkkoperehdytys ei voi olla ainoa perehdytysmuoto, vaan vaatii tueksi myös niin sanottua tavallista kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä. Allén-Ollasin (2019, 32) tutkimuksessa osastonhoitajille suunnattu sähköinen perehdytysohjelma koetaan hyvänä apuna ja tukena työn ohessa. Sähköiselle perehdytysohjelmalle on tärkeää sen helppokäyttöisyys ja tarvittavien tietojen keskittäminen yhteen paikkaan. Myös tässä tutkimuksessa on todettu, ettei sähköinen perehdytysohjelma voi olla ainoa perehdytysmuoto.

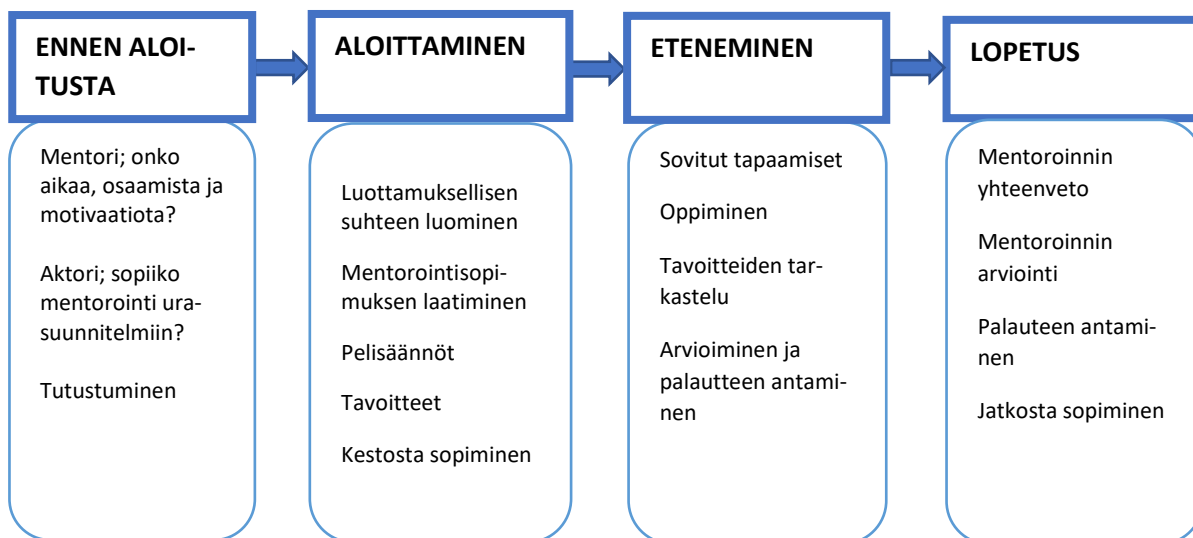
4.3 Vuorovaikutuksellinen mentorointisuhde perehdytyksen tukena

Mentorointi on pitemmällä aikavälillä tapahtuvaa ohjausta, joka keskittyy yksilön ammatilliseen kasvuun. Siihen kuuluu oleellisesti tuki ja ohjaus sekä neuvojen ja ammatillisen osaamisen jakaminen. (Goodyear & Goodyear 2018, 51.) Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä eli mentori ohjaa kokemattomampaa tai nuorempaa työntekijää eli aktoria (Kupias & Salo 2014). Yleensä mentori toimii samankaltaisissa tehtävissä aktorin kanssa (Kjelin & Kuusisto 2003, 228). Aktorin oppimisen kannalta on tärkeää, että hän pystyy samaistumaan mentorin työhön sekä työskentelytapoihin (Poulsen 2013, 258). Onnistuneen mentoroinnin perusta on luottamus (Goodyear & Goodyear 2018, 53). Mentorointi perustuu vuorovaikutukseen, jossa mentori on sitoutunut auttamaan aktorin ammatillisessa kehityksessä (Kupias & Salo 2014). Aktori on puolestaan motivoitunut kehittymishaluisen osapuoli. Mentoroinnissa oleellista on keskittyä oppimiseen ja pyrkimyksenä on aktorin kehittymisen tukeminen. Uuden oppimista voi tapahtua niin mentorilla ja aktorilla, kun osapuolet ovat valmiita refleктоimaan kokemuksiaan. (Kupias & Salo 2014.) Goodyear ja Goodyear (2018, 50) kuvaavat mentorointia kehityssuhteeksi, joka edistää yksilön kasvua ja edistymistä. Se on vastavuoroinen ja yhteistyöhön perustuva oppimissuhde kahden henkilön välillä, jossa on huomioitu yhteiset tavoitteet. Molemmilla osapuolilla on yhtenäinen vastuu mentoroinnin onnistumisesta. Ristikankaan ym. (2019, 199) mukaan mentoroinnilla pyritään niin yksilölliseen kuin yhteiseen kehittymiseen, mikä vaatii valmistautumista tapaamisiin. Yli-Jaskari (2016, 107) korostaa myös valmistautumisen tärkeyttä ennen mentorointitapaamisia. Näin mentoroinnista on tutkimuksen mukaan mahdollisuus saada paras hyöty.

Toimiva mentorointipari vaikuttaa oleellisesti motivaatioon ja mentoroinnin onnistumiseen. Mentorin ja aktorin valintaan tulee tästä syystä kiinnittää erityistä huomiota. Mentorilla on suuri vaikutus mentoroinnin onnistumisessa. Organisaation toimintaa ajatellen mentorin valintaan vaikuttaa hänellä olevat arvot, käyttäytyminen ja käytännön taidot. Tärkeää on,

että mentori on aidosti kiinnostunut roolistaan ja valmistautunut aktorin tapaamisiin. (Poulsen 2013, 256.)

Mentorointi on nelivaiheinen prosessi (kuvio 2), joka koostuu valmistautumisesta, suhteen luomisesta, oppimisesta ja lopetuksesta. Valmistautumisvaiheessa mentorin on mietittävä, onko hänellä riittävää osaamista, aikaa ja motivaatiota mentorointiin. Aktorin puolestaan on mietittävä, tukeeko mentorointi hänen urasuunnitelmiaan. Mentoroinnista saatava hyöty pitää olla yhteydessä siihen käytettyyn aikaan. Suhteen luominen alkaa osapuolien tavatessa ja tutustuessa. (Poulsen 2013, 258.) Mentorointi on motivoituneiden osapuolien yhteistyösuhde, jonka toteutuksesta on laadittu kirjallinen mentorointisopimus. Mentoroinnin onnistumisen kannalta mentorointisopimuksen laatiminen on tärkeää. Se luo pohjan tavoitteelliselle yhteistyölle ja sen onnistumiselle. Mentorointisopimukseen kirjataan säännöt sekä molempia osapuolia ohjaavat tekijät. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2019, 187–190.) Sääntöihin sisältyy tavoitteiden, odotuksien ja toteutuksen sekä seurannan ja arvioinnin suunnittelu (Poulsen 2013, 259). Mentorointia ohjaavat tavoitteet, jotka laaditaan yhteisymmärryksessä mentorin ja aktorin välillä. Tavoitteet määrittelevät mentoroinnin toimintatavat ja halutut tulokset. Laadittujen tavoitteiden pitää olla konkreettisia ja mitattavissa olevia, jolloin edistymistä pystytään seuraamaan ja arvioimaan. (Ristikangas ym. 2019, 196–197.) Oppimisen säännöllinen arviointi on oleellista mentoroinnin aikana. Mentoroinnin aikainen oppiminen tapahtuu mentorin ja aktorin välillä tapahtuvissa keskusteluissa. Oppiminen tapahtuu kokeellisen oppimisprosessin kautta, jolloin aktori voi konkreettisesti kokeilla keskusteluissa esiin nousseita asioita tai tehdä havaintoja mentorilta nousseista esimerkeistä. (Poulsen 2013, 259–260.)



Kuvio 2. Mentorointiprosessi (mukaillen Kupias & Salo 2014; Poulsen 2013)

Laaditussa mentorointisopimuksessa määritellään myös mentorointisuhteen kesto. Yleensä mentorointisuhte päätetään, kun yhteistyö ei enää kehitä osaamista. Lopuksi on hyvä käydä loppukeskustelu, jossa tehdään yhteenveto yhteistyön kokonaisuudesta sekä sen tarjoamista opeista. Loppukeskustelussa on hyvä sopia myös yhteistyön jatkamisesta epävirallisesti. (Ristikangas ym. 2019, 206–207.) Lopetettaessa arvioidaan mentoroinnin tulokset ja annetaan palaute (Poulsen 2013, 260). Mentorointisuhte kestää usein yhdestä kahteen vuotta, jonka aikana tapaamisia on kuukauden tai kahden kuukauden välein. Mentorointi voi tapahtua spontaanisti ja epämuodollisesti tai organisoidusti. Toimintatavat sovitaan yhdessä mentorin ja aktorin välillä. Toimiva mentorointisuhte vaatii molempipuolista avoimuutta, kunnioitusta ja sitoutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228–229.)

Mentorointi on tehokas tapa säilyttää työyhteisöissä oleva osaaminen. Se säilyttää jo olemassa olevaa tietoa hiljaisen tiedon jakamisen muodossa sekä luo uutta mentoroinnin aikana syntyvien ideoiden ja reflektoinnin myötä. Tarvittavan tiedon vaikea saavutettavuus lisää mentoroinnin merkitystä. Esimerkiksi hiljainen tieto pitää sisällään paljon työn kannalta tärkeää tietoa toimivista menettelytavoista ja verkostoista. (Kupias & Salo 2014.) Mentorointia voidaan käyttää ammatillisen kehittymisen ja perehdytyksen tukena (Kempainen 2012, 39). Ennen mentorointia pitää olla käytynä laadukas perehdytys, jonka jälkeen kartutettua osaamista on helpompi verrata mentorilla oleviin kokemuksiin. Mentorointi on pitkäkestoinen prosessi, jota voidaan käyttää alkua lukuun ottamatta missä vai-

heessa työuraa tahansa. (Kupias & Salo 2014.) Mentoroinnin on tutkimuksessa todettu lisäävän työn eri osa-alueiden oppimista (Seppälä 2019, 64). Tilanteissa, joissa asiantuntija siirtyy esihenkilö- tai johtotehtäviin, mentoroinnista on erityisesti apua (Kjelin & Kuusisto 2003, 228). Esimerkiksi kokeneemalta kollegalta saatu mentorointi on hyvä tuki perehdytykseen. Mentorointi lisää itseohjautuvuutta, vahvistaa ammatti-identiteettiä ja esihenkilöroolia. (Lahti 2008, 86–87.)

Mentorointi voi olla aktori- tai mentorilähtöistä. Aktorilähtöisessä mentoroinnissa lähtökohdina ovat aktorin tavoitteet ja kiinnostuksen kohteet. Tämä vaatii aktorin motivaatiota sekä kykyä tunnistaa ja ilmaista omia tarpeita. Mentorilähtöistä mentorointia voidaan hyödyntää, kun halutaan tietyllä mentorilla olevat tiedot ja osaaminen käyttöön. (Kupias & Salo 2014.) Mentoroinnin keskittyy aktorin tarpeisiin ja tavoitteisiin, joten voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Perehdytysmentorointi on tiiviin perehdytyksen jälkeen tapahtuvaa työhön ja toimintaympäristöön syvällisempää perehtymistä. Ongelmanratkaisumentorointi voi olla kertaluonteista ja spontaania, joka keskittyy aktorilla olevien ongelmien ratkaisuun. Ammatillista kehitystä tukeva mentorointi keskittyy aktorin omien toimintatapojen reflektointiin kokeneemman mentorin kanssa. Työhyvinvointimentoroinnilla pyritään vahvistamaan aktorin työssä selviytymistä ja työhyvinvointia. Uramentorointi keskittyy aktorin uratoiveiden selkeyttämiseen. Hiljaisen tiedon mentorointi pyrkii kokeneella osaajalla olevaan vaikeasti tavoitettavan tiedon ja kokemuksen jakamiseen ja hyödyntämiseen. (Kupias & Salo 2014.)

Kemppaisen (2012, 32–36) tutkimuksessa aktorit kokevat saavansa mentoroinnista ammatillista tukea, joka laajentaa työskennellessä omaa näkemystä. Yli-Jaskarin (2016, 89–91) tutkimuksessa korostetaan mentorin laajaa ja monipuolista kokemusta niin toimialalta kuin johtajuudesta. Mentorin ja aktorin välinen toimiva henkilökemia koetaan tärkeäksi, jotta pystytään luomaan luottamuksellinen mentorointisuhde. Tämä vaatii mentorin aitoa kiinnostusta aktorin osaamisen kehittymiseen sekä aktorin aktiivista roolia esimerkiksi tapaamisten sopimisessa ja valmistautumisessa. Allén-Ollasin (2019, 22, 30) tutkimuksessa aktorit toivovat mentorin työskentelevän vastaavissa tehtävissä. Mentorin tapaamiset koetaan tarpeelliseksi viikoittain varsinaisen perehdytyksen jälkeen ja mentorin toivotaan olevan tavoitettavissa aina tarvittaessa.

Mentorointi on hyvä tapa kehittää esihenkilön johtamisosaamista (Goodyear & Goodyear 2018, 51.) Kemppaisen (2012, 32–36) tutkimuksessa todetaan mentoroinnin lisäävän hoitotyön johtajien johtamisosaamista eri osa-alueilla. Mentoroinnilla on myönteinen vaikutus johtotehtäviin ja johtajan rooliin kasvamisessa. Allén-Ollasin (2019, 22,33) tutkimuksen mukaan mentorointi edistää työn omaksumista ja jatkaa onnistunutta perehdytystä.

Kempainen (2012, 36) ja Yli-Jaskari (2016, 107) toteavat tutkimuksissaan mentoroinnin vaikuttavan myönteisesti verkostoitumisessa.

Ronkaisen (2016, 69, 70–74, 88) tutkimuksessa on käsitelty mentoroinnin tuloksellisuuden varmistamista. Mentorointisuhteen onnistumisen kannalta sen toteutusta pitäisi ohjata yhdessä luodut tavoitteet. Tavoitteiden laatiminen ohjaa toimintaa, auttaa kehittymisen seuraamisessa ja luo raamit laadukkaalle mentorisuhteelle. Tavoitteiden määrittäminen ohjaa mentorin toimintaa sekä selkeyttää tapaamisten tarkoituksen. Tutkimuksessa on korostettu aktorin roolia oman kehittymisen edistäjänä. Mentoroinnin onnistumisen kannalta on oleellista keskittyä aktorin kehittymiseen ja oppimiseen. Onnistuneeseen mentorointiin on todettu vaikuttavan onnistunut parivalinta, suunnitelmallisuus, ohjaus, tavoitteellisuus sekä organisaation tuki.

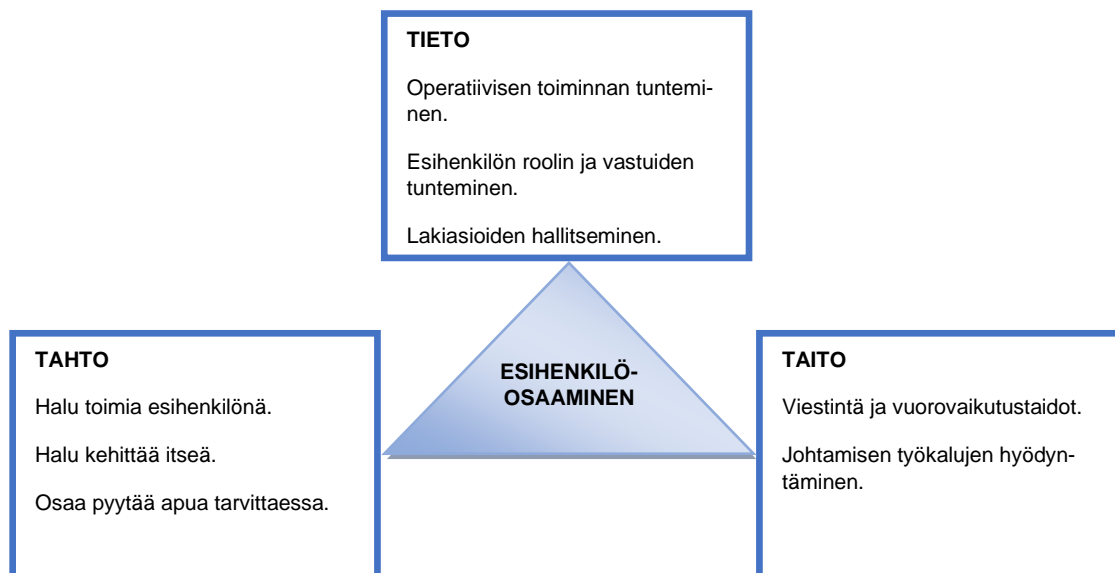
Heikkilän (2016, 49–51, 61) tutkimuksen mukaan mentoroinnilla voidaan vaikuttaa osaamisen kehittymiseen. Mentorointi koetaan myös henkiseksi tueksi sekä mahdollisuudeksi jakaa näkökulmia ja ajatuksia. Mentorin ja aktorin aktiivisuudella on suuri merkitys mentoroinnin onnistumiseen. Mentorilta vaaditaan tutkimuksen mukaan kiinnostusta aktoria kohtaan ja halua auttaa. Aktorilta vaaditaan avoimuutta ja oma-aloitteisuutta. Osaamisen kehittymisen todetaan olevan tehokkaampaa mitä toimivampaa yhteistyö on. Toimivan yhteistyö todetaan vaikuttavan puolestaan osapuolien sitoutumiseen ja motivaatioon. Työrooliin liittyvä osaamisen kehittyminen koetaan tehokkaammaksi, kun aktorin ja mentorin työtehtävät vastaavat toisiaan.

4.4 Monipuolinen johtamisosaaminen

Osaaminen voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Osaamiseen vaikuttaa yksilöllä olevan kokemuksen ja teorian myötä saatu tieto, taito ja asenteet. Osaamiseen vaikuttaa myös henkilökohtaiset ja ammatilliset arvot. Yksilöllä oleva ymmärrys omasta valmiudesta ja kyvykkyydestä vaikuttaa johonkin asiaan tietyssä tilanteessa on osa osaamista. Nämä tekijät yhdessä muodostavat osaamisen, joka mahdollistaa työtehtävistä suoriutumisen tehokkaasti. (Zitting, Laulainen & Niiranen 2019, 382.) Osaamisvaatimukset muotoutuvat työstä itsestään sekä toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (Laulainen ym. 2020, 154).

Hyppänen (2013) on määritellyt esihenkilöosaamisen tiedon, taidon ja tahdon yhdistelmäksi (kuvio 3). Esihenkilönä toimiminen vaatii tietoa työn vaatimista vastuista ja velvoitteista. Toiminnan johtaminen edellyttää laaja-alaista osaamista ja ajantasaisen tiedon hallitsemista. Esihenkilön taito kehittyy ajan kanssa ja vaatii avukseen erilaisia työkaluja. Hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot ovat oleellinen osa esihenkilön toimintaa. Esihenki-

lön tehtävissä toimiessa pitää olla kyky kysyä neuvoa, halua kehittyä ja olla halukas toimimaan kyseisessä tehtävässä.



Kuvio 3. Esihenkilöosaaminen (Hyppänen 2013)

Johtamista ja johtamisosaamista kohtaan kohdistuu paljon vaatimuksia ja toiveita (Lammintakanen & Rissanen 2017, 267). Johtamisosaaminen on määritelty tarvittavien tietojen, taitojen, asenteiden ja kykyjen omaamiseksi, joita esihenkilö tarvitsee työssään. Toimintaympäristö vaikuttaa vaadittaviin johtamisosaamisen alueisiin. (Zitting ym. 2019, 382.) Jokaisen esihenkilön johtamisosaamiseen vaikuttaa yksilölliset ominaisuudet (Aitken & von Treuer 2014, 154). Myös Lammintakanen ja Rissanen (2017, 267) korostavat hyvän johtajan henkilökohtaisia kykyjä ja ominaisuuksia, mihin vaikuttaa työkokemus, halu johtajuuteen, jatkuva itsensä ja osaamisen kehittäminen sekä itsetuntemus. Johtamisosaaminen on ammatillista osaamista, jonka avulla esihenkilö suoriutuu työstään. Osaamisvaatimukset ja -tarpeet muotoutuvat työn asettamista tarpeista. (Leppänen 2010, 11.) Esihenkilöillä pitää olla taito tunnistaa toimintaympäristöstä nousevat vaatimukset. Työssä vaadittavia tietoja, taitoja ja asenteita voidaan oppia ja kehittää. Muutosten myötä esihenkilöillä olevat hallittavat johtamisosaamisen kokonaisuudet ovat yhä laajempia. Erityisesti muutokset näkyvät lähi- ja keskijohdon työnkuvassa, jossa vaaditaan yhä laajempien kokonaisuuksien hallitsemista. (Laulainen ym. 2020, 163–165.)

Sosiaali- ja terveysalalla tapahtuvat muutokset korostavat johtamisosaamista. Esihenkilön työssä vaadittu johtamisosaaminen on hyvin kattava. (Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2015, 668.) Työyksiköiden ja organisaatioiden toiminta on kiinni toimivasta ja osaavasta johtamisesta, joka vaatii johtamisen ja johtamistaitojen kehittämistä (Kantanen ym. 2015, 668; Aitken & von Treuer 2014, 154.) Toimintaympäristön muuttuessa esihenkilöiltä vaaditaan yhä laajempien kokonaisuuksien hallitsemista. Se tarkoittaa nopeiden muutosten hallitsemista, kykyä tehdä nopeita päätöksiä ja hallita laajoja kokonaisuuksia. (Huttunen 2013, 27–28.) Lammintakasen ja Rissasen (2017, 269) mukaan sosiaali- ja terveysalalla tärkein osaamisalue nyt sekä tulevaisuudessa on johtamistyön ja johtamisosaamisen kehittäminen. Myös Aitken ja von Treuer (2014, 154) korostavat johtamisosaamisen merkitystä johtamisen kehittämisessä.

Johtamisosaamisen tutkimuksissa sosiaali- ja terveysalan johtamista on usein tutkittu yhdessä. Tästä syystä tämän tutkimuksen tietoperustaan on valikoitu tutkimukset, joissa on tutkittu sosiaali- ja terveysalan, terveysalan sekä hoitotyön johtamisosaamista. Zittingin ym. (2019), Heikkinen (2008) ja Mikkolan (2018) tutkimukset ovat kohdistuneet sosiaali- ja terveysalan johtamiseen ja johtamisosaamiseen. Hoitotyön ja terveysalan johtamisosaamista ovat käsitelleet Rokosa (2020), Kantanen (2017), Huttunen (2013), Pihlainen (2020) sekä Pihlainen ym. (2019). Kaikista mainituissa tutkimuksissa esiintyy samoja johtamisosaamisen osa-alueita, mutta niiden painotus vaihtelee tutkimusten välillä.

Zitting ym. (2019, 382) ovat määritelleet sosiaali- ja terveysalan johtamisessa vaadittavan johtamisosaamisen osa-alueiksi henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen, yleiset johtamistaidot, verkostoitumisen ja moniammatillisuuden, muutos- ja kehittämistaidot sekä kontekstiin ja substanssiin liittyvän osaamisen. Heikka (2008, 134–144) kuvaa väitöskirjassaan johtamisen kompetensseja eli osaamista. Johtamisen kompetenssit kuvaavat esihenkilöllä olevia taitoja, joita hän tarvitsee suoriutuakseen työstään. Väitöskirjassa esiin nostettiin toiminnanjohtamisen, talousjohtamisen, henkilöstöjohtamisen, projektijohtamisen sekä verkostoyhteistyön ja viestinnän kompetenssit.

Mikkolan (2018, 41–44) tutkimuksesta nousee esiin seitsemän johtamisosaamisen osa-alueita, joita sosiaali- ja terveysalan johtajat tarvitsevat. Näitä ovat substanssiosaaminen, strateginen osaaminen, vuorovaikutustaidot, persoonallinen osaaminen ja kehittämisosaaminen, tiedolla johtaminen sekä henkilöstöjohtaminen. Esihenkilöiltä vaaditaan rivi-työntekijöiden työn teoreettista osaamista ja käytännön tuntemusta. Strateginen osaaminen korostaa organisaation käytänteiden ja tavoitteiden tuntemista sekä kykyä ratkaista ongelmia. Tähän kuuluu organisointikyky ja kokonaisuuksien hallitseminen. Esihenkilön pitää tuntea visio ja tuoda se myös työntekijöiden tietoisuuteen. Päätöksiä pitää osata

perustella tutkimustietoon perustuen. Päivittäisessä toiminnassa tärkeää on vuorovaikutuksellinen kommunikaatio ja kuuntelutaito. Esihenkilön pitää pystyä kyseenalaistamaan toimintatapojaan ja olla halukas kehittämään itseään. Tutkimuksessa nostettiin esiin mentoroinnin tärkeys itsensä kehittämisessä. Hyvin toteutettu henkilöstöjohtaminen vaikuttaa koko organisaation toimintaa, sitoutumiseen ja toimintatapoihin. Henkilöstöjohtaminen on oleellisesti yhteydessä kaikkiin johtamisen osa-alueisiin.

Rokosan (2020, 13, 17) tutkimuksen mukaan hoitotyön lähijohtajat tarvitsevat työssään kliinistä osaamista, henkilöstöjohtamisen, talousjohtamisen ja muutosjohtamisen osaamista. Vastanneiden mukaan esihenkilöiden johtamisosaamisalueissa eniten kehitettävää on itsensä johtamisessa, tietoteknisessä osaamisessa, henkilöstöjohtamisen osaamisessa sekä talousjohtamisen osaamisessa. Kantasen (2017, 48) väitöskirjassa hoitotyön johtajien johtamisosaamisen on jaettu yleiseen osaamiseen ja erityisosaamiseen. Yleistä osaamista on muun muassa päätöksen tekeminen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä ammatillinen osaaminen ja uskottavuus. Erityisosaamisen osaamisalueiksi on määritelty substanssiosaaminen, henkilöstöjohtaminen, toiminnan johtaminen sekä kehittämisosaaminen. Väitöskirjan mukaan hoitotyön lähijohtajat määrittelevät oman johtamisosaamisen melko hyväksi. Erityisosaamisen alueella koettiin enemmän kehityskohteita kuin yleisessä osaamisessa. Huttusen (2013, 22) mukaan hoitotyön johtamisosaamisen alueita erikoissairaanhoidossa ovat tiedolla johtaminen, verkosto- ja yhteistyötaitojen hallitseminen, jatkuva kouluttautuminen, tekninen osaaminen sekä tarve taloustietoisuuden lisääntymiseen ja laajempien kokonaisuuksien hallitseminen.

Pihlaisen (2020, 53) väitöskirjassa johtamisosaaminen on jaettu terveydenhuollon kontekstiin liittyvään johtamisosaamiseen sekä toimintaan liittyvään ja yleiseen johtamisosaamiseen. Terveydenhuollon kontekstiin liittyvään johtamisosaamiseen liittyy yhteiskunnallinen osaaminen, kuten lakien ja roolien tunteminen, organisaation tunteminen, toimialakohtainen osaaminen sekä talousosaaminen. Toiminnan johtamisosaaminen on prosessien ja toimintojen hallitsemista sekä tuntemista, kliinistä osaamista ja kehittämisosaamista. Yleinen johtamisosaaminen on ajanhallintaa, vuorovaikutustaitoja, strategista ajattelua sekä henkilöstön johtamistaitoa.

Esihenkilöltä vaaditaan tulevaisuudessa terveydenhuollon alueella Pihlaisen ym. (2019, 291–292) artikkelin mukaan vastuullista ja tasapuolista johtamista. Kehittämistaito, tiedolla johtaminen sekä tavoitteellinen johtaminen korostuvat entisestään. Epävarmat ja muuttuvat tilanteet vaativat esihenkilöiltä ripeää päätöksentekokykyä. Erityisesti pitää kiinnittää huomiota esihenkilöiden tietojen ja taitojen heikkouksien tunnistamiseen sekä kehittämiseen koulutuksien ja yhtenäisten käytänteiden avulla. Johtamisosaamista voidaan

tukea verkostoilla, vertaistuellalla ja mentoroinnilla, jotka auttavat tiedon ja kokemusten jakamisessa. Näin pystytään reagoimaan paremmin tapahtuviin muutoksiin.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Laadullisen tapaustutkimuksen aineiston kerääminen

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta ja ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset sen kokevat (Kananen 2008, 25). Laadullinen tutkimus ei pyri yleistykseen vaan sen avulla pyritään ymmärtämään, mistä tutkittavassa ilmiössä on kyse. Tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan laadullisen tutkimuksen avulla tarkempi näkemys sekä selkeä kuvaus. (Kananen 2017, 32–33, 36.) Tutkimuksen avulla pyritään henkilöiden näkökulman avulla ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kiinnostus on henkilöiden kokemuksissa, ajatuksissa ja tunteissa, mikä heillä on tutkittavasta ilmiöstä. Tavoitteena on saada erilaisia näkökulmia tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020.)

Tapaustutkimus on tutkimusstrategiana joustava ja muuntautumiskykyinen, jolloin se mukautuu erilaisiin tutkimusympäristöihin (Piekkari & Welch 2020). Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi ihmisryhmä tai yritys, jota tarkastellaan todellisessa ympäristössä. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä muun muassa haastatteluiden avulla. Tapaustutkimuksessa keskitytään yksittäiseen tapaukseen, jota pyritään ymmärtämään mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Kananen 2017, 36; Kananen 2008, 84–85.) Tavoitteena on perusteellisen ja tarkan kuvauksen luominen sekä ymmärryksen lisääminen tutkittavasta ilmiöstä ja olosuhteista, jotka vaikuttivat tapaukseen. Lähtökohtana on monipuolisen aineiston kerääminen ja sen kuvaaminen perusteellisesti. Tapaustutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. Tutkimuksen avulla pyritään kuvaamaan tai selittämään tiettyä ilmiötä, millä pyritään tekemään ilmiöstä ymmärrettävä. (Laine, Bamberg & Jokinen 2015, 9–11, 31.) Tapaustutkimuksessa korostuu yleistettävyyden sijaan ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen (Leino 2015, 214).

Haastattelu on käytetyin aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2017, 88). Haastattelut ovat keskusteluita, joille on asetettu tavoite. Haastatteluilla pyritään keräämään aineistoa, jota voidaan käyttää uskottavien päätelmien tekemiseen tutkittavasta ilmiöstä. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on joustava ja se mahdollistaa tarkennuksien ja selityksien pyytämisen haastattelun aikana. (Puusa 2020.) Haastateltavien valitsemiseen kiinnitettävä erityistä huomiota. Haastateltavan pitää tietää tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2009 85; Kananen 2017, 128; Kananen 2008, 37.) Haastattelututkimuksessa tärkeää on luottamus tutkijan ja haastateltavan välillä. Luottamuksellisen ilmapiirin luominen sekä haastateltavien motivoiminen haastattelutilanteessa on tärkeässä roolissa haastattelun onnistumiseksi. (Puusa 2020.)

Tämän tutkimuksen haastateltaviksi rajautui Päijät-Hämeen keskussairaalassa esihenkilön tehtävissä 3–24 kuukauden aikana aloittaneet. Esihenkilöt ovat tässä tutkimuksessa hoitotyön lähiesimiehiä eli osastonhoitajia. Tutkimuslupa haettiin elokuussa hallintoylihoitajalta ja tutkimuslupa myönnettiin elokuun lopussa. Tutkimusluvun saamisen jälkeen pyydettiin rajattuna ajankohtana aloittaneiden esihenkilöiden yhteystiedot henkilöstöasiantuntijalta. Esihenkilöitä, jotka olivat aloittaneet 3–24 kuukauden aikana oli 12. Näistä 12 esihenkilöstä ei pystytty yksilöimään esimerkiksi jo aiemmin yhtymän palveluksessa esihenkilönä toimineita, joten tutkimushaastattelukutsu (liite 1) lähetettiin sähköpostitse jokaiselle esihenkilölle. Samalla jokaiselta esihenkilöltä kerättiin suostumuslomake (liite 2), joka pyydettiin palauttamaan skannattuna PDF-tiedostona tai valokuvana haastattelijalle vastauksen yhteydessä. Tutkimushaastattelukutsussa ehdotettiin kolmea eri haastatteluajan kohtaa, joista esihenkilöt saivat valita itselleen aikatauluihin parhaiten sopivan. Heille korostettiin myös mahdollisuutta yksilöhaastatteluihin, jos mikään ehdotetuista ajankohdista ei ollut sopiva.

Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jolloin esimerkiksi lomalla olevat esihenkilöt ehtisivät vastaamaan kutsuun. Toisella viikolla lähetettiin muistutusviesti niille esihenkilöille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Lopullinen halukkaiden haastateltavien esihenkilöiden määrä oli viisi. Alustavasti haastattelut oli tarkoitus toteuttaa ryhmähaastatteluina. Halukkaiden haastateltavien määrän jäädessä alhaiseksi päädyttiin yksilöhaastatteluihin. Haastattelukutsuun vastanneille soitettiin ja varmistettiin heidän osallistumisensa myös yksilöhaastatteluun. Jokainen haastateltava oli halukas osallistumaan haastattelumuodon vaihtumisesta huolimatta. Tämän jälkeen jokaisen kanssa sovittiin aikatauluihin sopiva yksilöhaastattelu-aika. Haastattelut tapahtuivat Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastateltaville lähetettiin noin viikko aiemmin kutsu Microsoft Teams -sovelluksen kautta, josta pääsi liittymään videokeskusteluun.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa tutkimusongelmasta nostetaan keskeiset teemat, joita käsitellään haastattelutilanteessa (Vilka 2021). Teemahaastattelu etenee tiettyjen etukäteen valittujen teemojen ympärille suunniteltujen kysymysten avulla. Tavoitteena on saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Valitut teemat perustuvat tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tutkijalla on tutkittavasta ilmiöstä ennakkonäkemyks. Ennen haastattelua laaditaan haastattelunrunko, jonka avulla varmistetaan kaikkien ilmiöön liittyvien aihealueiden läpikäyminen. Haastattelu etenee teema kerrallaan yleiseltä tasolta yksityiskohtaisempiin tarkentaviin kysymyksiin. Haastattelun aikana voi nousta esiin uusia kysymyksiä, jotka esitetään haastattelun aikana. Tutki-

ja voi teemahaastattelun kysymyksenasettelulla vaikuttaa saatuun tietomäärään, sen laatuun ja kuinka syvälle tutkittavassa ilmiössä päästään. (Kananen 2017, 92–97.)

Teemahaastattelurunko (liite 3) laadittiin tietoperustan pohjalta ja avuksi laadittiin apukysymykset (liite 4), jotta kaikki teeman liittyvät aihealueet tulivat käsitellyksi. Haastattelun teemat olivat perehdytyksen nykytila, perehdytys johtamisosaamisen tukena, perehdytyksen kehittämistarpeet sekä esihenkilöperehdytykseen liittyvä mentorointi. Haastattelut toteutettiin kolmena eri päivänä 30.9-4.10.2021 välisenä aikana. Niiden kesto oli 30–40 minuuttia, jonka aikana keskusteltiin suunnitelluista teemoista. Haastattelut käytiin Microsoft Teams -sovelluksen kautta ja jokainen haastattelu nauhoitettiin sovelluksen omalla nauhoituksella. Ennen haastattelun aloittamista haastateltavalta varmistettiin, että hän on edelleen halukas osallistumaan tutkimukseen ja kerrottiin vielä haastattelun nauhoituksista. Haastattelu aloitettiin teemahaastattelurungon mukaisesti, mutta jokainen haastattelu eteni yksilöllisesti esiin tulevien aiheiden ohjaamana. Teemahaastattelurungon ja apukysymysten avulla varmistettiin, että kaikki oleelliset asiat tutkimukseen liittyen tuli käytyä läpi. Myös laaditun teemahaastattelurungon ja apukysymysten lisäksi kysyttiin tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä. Haastattelutilanteet olivat rauhallisia tilanteita. Tutkija ja haastateltava olivat tahoillaan yksin tilassa eikä haastatteluiden aikana tapahtunut keskeytyksiä.

5.2 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysissä aineisto ja tutkimusongelma keskustelevat tiiviisti keskenään. Haastattelu tutkimusmenetelmänä tuottaa laajan tekstin, jota voi lähestyä monella tapaa. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysi toteutettiin induktiivisesti eli aineistolähtöisesti. Induktiivisessa aineiston analyysissä aineisto redusoidaan (pelkistetään), klusteroidaan (ryhmitellään) ja abstrahoidaan (luodaan teoreettiset käsitteet). Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä yhdistetään käsitteitä, joiden avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Ensimmäiseksi muodostunut haastattelumateriaali litteroidaan eli muunnetaan puhe tekstiksi. Litteroinnin tarkkuuteen vaikuttaa tutkimusongelma ja metodinen lähestymistapa. Kun kiinnostus on haastattelumateriaalista esiin nousevassa asiasisällössä, ei yksityiskohdista litterointia tarvita. (Ruusuvoori 2010, 424–425.) Päätökset ja rajaukset tulee olla perusteltuja sekä johdonmukaisia kaikissa tutkimuksen vaiheissa (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13–14). Aineistoa rajatessa tulee huomioida, miten se vastaa tutkimuskysymyksiin, tuottaako se yleistettävää ja luotettavaa tietoa tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään analyysin kuvaamiseen tarkasti. Tutkimuksen aikana

tehdyt valinnat, rajaukset ja analyysin eteneminen tulee kuvailla tarkasti. Analyysivaiheen luotettavuutta lisää aineiston kokonaisuuden ja päähavaintojen rakentumisen kuvaaminen. (Ruusuvuori ym. 2010, 17, 27.) Tässä tutkimuksessa oleellista on tutkimusaineiston asiasisältö, minkä vuoksi päädyttiin, ettei haastatteluiden nauhoitteita litteroitu yksityiskohdaisesti. Haastattelut kirjoitettiin tekstimuotoon jättäen pois tutkimukseen kuulumaton materiaali, sanojen toistot sekä täytesanat kuten ”niinku” ja ”tota”.

Litteroitu haastatteluaineisto redusoidaan eli pelkistetään, jolloin aineistosta karsiutuu pois kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen. Aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmaisuja. Pelkistetyt ilmaisut listataan, joista etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samankaltaiset pelkistetyt ilmaisut ryhmitellään eli klusteroidaan alaluokiksi, jotka nimetään kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittely luo pohjan tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvauksille. Alaluokkien yhdistelyä jatketaan, jolloin syntyy yläluokkia ja niitä yhdistelemällä muodostuu pääluokat, jotka nimetään kuvaavan aiheen mukaisesti. Aineiston analyysin viimeisessä vaiheessa käsitteellistämässä eli abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, joista muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahoinnissa yhdistellään muodostuneista pääluokista yhdistäviksi luokiksi niin pitkään kuin se on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Litteroitu aineisto luettiin useamman kerran. Jokaiselle tutkimuskysymykselle annettiin oma väri, jota käyttäen litteroidusta aineistosta merkittiin tutkimuskysymykseen vastaavia ilmauksia. Ilmaisut kerättiin erilliseen taulukkoon, jossa ne redusointiin eli pelkistettiin. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka kerättiin alaluokiksi ja nimettiin kuvaavalla termillä. Alaluokat yhdistettiin yläluokiksi ja nimettiin kuvaavalla ilmaisulla. Pääluokat muodostuivat neljän tutkimuskysymyksen mukaan. Taulukossa 1 on esimerkki tehdystä sisällön analyysistä.

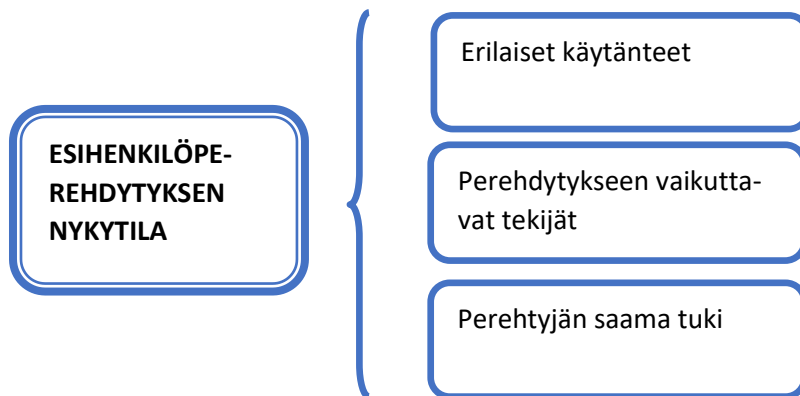
ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEN NYKYTILA			
LAINAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
"En varsinaisesti oo saanut mitään perehdytystä"	Perehdytyksen väliin jääminen	Perehdytyksen väliin jääminen	ERILAISET PEREHDYTYSKÄYTÄNTEET
silleen, että sorvin ääreen. Edeltäjä, joka oli tässä esimiehenä, niin hän anto sellasen puolen tunnin perehdytyksen	Ei kunnon perehdytystä		
"asiat on opeteltu silleen ihan kantapään kautta.	Itse opeteltu työn sisältö		
"Tälläsessä lähiesimiestehtävässä, lähijohtajatehtävässä siihen tempaudutaan päivittäiseen johtamiseen aika nopeesti"	Päivittäinen työskentely ajaa perehdytyksen ohi		
"Harvoin on sellasia kunnon siirtymiä, että se olis se edeltävä esimies tekemässä siinä sitä päivittäisjuttua ja toinen vois perehtyä ja sitten vasta vaihettais ikään kuin tehtäviä"	Ei mahdollisuutta siirtymäaikaan		
"enemmän tilanteen mukaan, että tietysti siinä on nää tietyt asiat mitä nyt käydään alkuun läpi"	Tilanteen mukaan tapahtuva perehdytys	Suunnitelmattomuus	
"itse siihen työhön ei ollu sellasta perehtymissuunnitelmaa semmosta, minkä pystyis niinkun katsomaan, että nyt mä oon käyny nää kaikki, et nyt mä osaan nää kaikki tai edes tiedän, että mulle on nämä näytetty"	Perehdytysuunnitelman/tarkistuslistan puuttuminen		
"täs voi tulla sellasia, että miten mä nyt tässä tilanteessa toimin ja miten sä tässä tilanteessa toimit. Et ne ei välttämättä oo ees sellasia, mitä pystyy edes perehdyttämään vaan ne on enemmän sellasia tilannekohtasia asioita"	Tilannekohtainen perehdytys		
"mitään mulle sellasta henkilökohtaista räätälöityä ei ollu"	Henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman puute		
"perehdytysohjelma on käytössä, joka on sitten vähän tämmönen check list -tyyppinen"	Tarkastuslistatyyppinen perehdytysuunnitelma	Valmis perehdytysuunnitelma	
"voidaan merkata, mitkä asiat on käyty läpi"	Perehdytyksen etenemisen seuraaminen		
"mun tehtäviä ja meidän järjestelmiä.	Kirjattuja perehtymisasiota		
"paljon sellasia asioita, mitkä voi jäädä huomiotta, jos niitä ei oo kirjattu jonnekin, mistä sitä voi katella"	Perehdytystä vaativat asiat kirjattu		
"Sisältöpohja oli valmis ja se on tämmönen yleisen tason suunnitelma"	Valmis yleisen tason perehdytysuunnitelma		

Taulukko 1. Esimerkki sisällön analyysistä

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Esihenkilöperehdytyksen nykytila

Tutkimushaastattelun ensimmäinen teema käsitteli esihenkilöiden perehdytyksen nykytilaa. Aineistosta nousi esiin kolme perehdytyksen nykytilaa kuvaavaa yläluokkaa. Nämä yläluokat olivat erilaiset käytänteet, perehdytykseen vaikuttavat tekijät ja perehtyjän saama tuki. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Esihenkilöperehdytyksen nykytila

Haastatteluaineiston perusteella voitiin todeta, että esihenkilöiden perehdytyksellä oli erilaisia käytänteitä ja perehdytys oli näin epätasaista esihenkilöiden välillä. Osa haastateltavista esihenkilöistä ei ollut saanut nimettyä perehdyttäjää tai perehdytystä lainkaan. Osalle oli nimetty perehdyttäjää, mutta varsinaista perehdytyssuunnitelmaa ei ollut. Lisäksi osa oli saanut nimetyn perehdyttäjän, ja perehdytys oli edennyt perehdytyssuunnitelman mukaisesti. Perehdytyksen toteutukseen esihenkilöiden kohdalla vaikutti usein se, ettei samaa työtä aiemmin tehnyt esihenkilö työskennellyt enää kyseisessä työyksikössä tai yhteiset työpäivät olivat vähäisiä. Uuden esihenkilön oli siis nopeasti omaksuttava oman työn kannalta oleelliset asiat.

”En varsinaisesti oo saanut mitään perehdytystä.”

”Silleen, että sorvin ääreen. Edeltäjä, joka oli tässä esimiehenä, niin hän anto sellasen puolen tunnin perehdytyksen. Että kyllä nää asiat on opeteltu silleen ihan kantapään kautta.”

”Harvoin on sellasia kunnan siirtymiä, että se olis se edeltävä esimies tekemässä siinä sitä päivittäisjuttua ja toinen vois perehtyä ja sitten vasta vaihtais ikään kuin tehtäviä.”

”Tälläsessä lähiesimiestehtävässä, lähijohtajatehtävässä siihen tempaudutaan päivittäiseen johtamiseen aika nopeesti.”

Perehdytyksen saaneilla esihenkilöillä oli myös eroavaisuuksia perehdytyksen toteutuksessa. Osittain perehdytys tapahtui ilman perehdytysuunnitelmaa. Osa esihenkilöistä oli saanut yhtymän yleisen perehdytysuunnitelman, joka ei ole suunnattu kyseiseen työyksikköön tai työtehtävään vaan sisältää yhtymän yleisiä asioita. Perehdytys tapahtui usein tilannekohtaisesti. Suunnittelemattomuuden koettiin hankaloittavan perehtymistä ja tuovan epävarmuutta työskentelyyn, kun perehtyjä ei osaa ottaa kaikkia perehdytystä vaativia asioita huomioon. Esihenkilöiden mukaan perehdytysuunnitelma auttaisi perehtyjää seuraamaan oman perehtymisen etenemistä. Toisaalta esihenkilöiden työn koettiin olevan sen luonteista, että kaikkea perehdytystä ei pystytä toteuttamaan suunnitelman mukaisesti vaan se tapahtuu tilanteen tullessa kohdalle.

”Enemmän tilanteen mukaan, että tietysti siinä on nää tietyt asiat mitä nyt käydään alkuun läpi, että kaikki nää mitkä työntekijöiden kanssa tulee käydä olkoot se asema mikä vaan... mutta ehkä itse siihen työhön ei ollu sellasta perehtymissuunnitelmaa semmosta, minkä pystyis niinkun katsomaan, että nyt mä oon käyny nää kaikki, et nyt mä osaan nää kaikki tai edes tiedän, että mulle on nämä näytetty.”

” Mä sain siis sen yhtymän yleisen semmosen perehdytysrunгон, missä on aika yleisellä tasolla niitä asioita. Mutta mitään mulle sellasta henkilökohtaista räätälöityä ei ollu.”

”Vielä tulee uusia asioita vastaan, kun ei ole sitä suunnitelmallisuutta, että kuinka paljon on sellasia asioita, mitä mun pitäis tietää, mutta kun niitä ei oo missään perehdytysuunnitelmassa eikä niitä oo kukaan tsekannu niin mä en välttämättä itse niitä hokaa kysyä.”

”täs voi tulla sellasia, että miten mä nyt tässä tilanteessa toimin ja miten sä tässä tilanteessa toimisit. Et ne ei välttämättä oo ees sellasia, mitä pystyy edes perehdyttämään vaan ne on enemmän sellasia tilannekohtasia asioita”

Osalla esihenkilöistä oli valmis lähiesimiestyöhön suunnattu perehdytysuunnitelma, jossa oli kirjattu aikajanelle perehdytettävät asiat. Perehdytysuunnitelma tuki perehtyjää huomioimaan perehdytykseen liittyvät asiat tarkastuslistan avulla. Olemassa olevaa perehdytysuunnitelmaa käytettiin myös oman osaamisen varmistamisessa. Perehtymisen etenemisen ja seuraamisen kannalta perehdytysuunnitelma koettiin hieman kankeaksi, koska osa perehdytettävistä asioista voi jäädä perehdytysuunnitelman mukaan ”keskeneneräiseksi”, joten perehdytysuunnitelma koettiin tarvitsevan tuekseen säännöllistä perehtymisen seuranta.

”Perehdytysohjelma on käytössä, joka on sitten vähän tämmönen check list - tyyppinen. Sinne voidaan merkata, mitkä asiat on käyty läpi.”

”Paljon sellasia asioita, mitkä voi jäädä huomiotta, jos niitä ei oo kirjattu jonnekin, mistä sitä voi katella.”

”Se on hyvä keskustelun pohja muutenkin käytettäväks. Sitä vois aina välillä kattoa, että osaanko mä oikeesti tälläsen asian, vaikka se oliskin perehdytetty niin ei se tarkoita, että sen osaa.”

”Siinä on ”ei oo alotettu, sit on jotenkin keskeneräinen ja sitten on valmis”. Ja siinä ehkä mä koen, että se on vähän kankea. Koska tosi moni jää ikään kuin keskeneräseks, et sä alat ja sit pitäis varmaan vuosi tehdä töitä ennen kun se varsinaisesti on valmis. Että, sä tiedät oikeasti, että tää tietty osa-alue on hanskassa.”

”Siinä tietysti se seuranta, että siihen palataan siihen samaan listaan useasti. Se lista on kyllä jaettu aikamääreittäin. Eli ekalla viikolla pitäis tapahtua jotain ja ekassa kuukaudessa jotakin ja sitten on kolmen kuukauden sisään ja näin edespäin. Se tietyllä tavalla helpottaa sitä tavallaan ongelmallisuutta, kun sitä vaan osataan käyttää.”

Perehdytykseen ja perehtymiseen vaikuttavia tekijöitä olivat aikataulutuksen ja ajan puute, perehdytyksen tavoitteettomuus ja seurannan puute sekä perehtyjän oma vastuu. Perehdytyksen aikataulutus oli yhteydessä myös perehtymisen suunnitteluun. Kun perehdyttävät asiat eivät olleet kirjattuna, ei käytössä ollut aikaa osattu käyttää perehtymiseen. Myös perehtyjän ja perehdyttävän aikataulujen yhteen sovittaminen oli osoittautunut perehdyttämisen kannalta haasteelliseksi. Korona-pandemia vaikutti myös esihenkilöiden työskentelyyn ja perehtymiseen. Usein perehtymistä siirrettiin eteenpäin päivittäisten työtehtävien edestä.

”Alussa oli jopa liikaakin aikaa, koska ois ehkä tarvinnu siinä alussa olis ollu aikaa mitä olis voinu käyttää joihinkin näihin verkkokursseihin ja muihin. Mutku mä ehkä vähän löysin niihin sit pikkasen myöhään ja sit alko tulemaan jo näitä muita juttuja. Että nyt sitten taas, mitä pidemmälle on edenny, on huomannu ettei sitä aikaa ei enää olis, vaikka nyt tiedostais mihin asioihin pitäis perehtyä.”

”Kalenteriin hienosti suunniteltu ajankohtia, millon käydään yhdessä läpi näitä asioita. Niin nehän siirtyy koko ajan.”

”Se mahdollisuus kyllä annetaan, sitä aikaa on harvoin mahdotonta antaa”

”Pandemia-aika on varmasti siihen, että aika nopea perehdytys on ollu.”

”Sellanen suunnitelmallinen perehtyminen, mitä jossain vaiheessa yritin, et olis vaikka puoli päivää aikaa käyttää, et nyt mä perehdyn kunnolla tähän asiaan. Niin se ei oo ainakaan tänä aikana tuottanu ollenkaan tulosta. Vaade on, että täytyy olla saavutettavissa koko ajan ja sitten ihan tää päivittäisten poissaolojen ja sijaisten nää asiat vie sen kaiken ajan. Et kyl se melkeen, sit kun on ollu jotain seesteisempiä hetkiä niin on voinu itse käyttää aikaa tiedon etsimiseen. Joskin mä oon monesti hyödyntäny sen kyl ajan, että oon käyny työntekijöiden kanssa keskusteluja.”

Perehtymisen toivottiin perustuvan tarkempiin tavoitteisiin. Esihenkilöiden perehdytys perustui yksittäisille tavoitteille kuten järjestelmien opetteluun, mutta laajempia perehtymisen tavoitteita ei ollut. Perehtymisen seurantaan liittyvät välikeskustelut olivat myös melko vähäisiä.

”Ehkä se ois voinu tarkemminkin ne tavoitteet. Et jos ajattelee niin tehtävänkuvahan mulla oli selvillä niin kyllähän ne tavoitteet sieltäkin tulee. Mutta ei varsinaisesti varmaankaan, mä koen ainakaan ettei oltu määritelty.”

*”Ehkä ne selkeemmät tavoitteet oli just näihin erilaisiin ohjelmiin ja niihin liit-
tyvää.”*

”Et enemmän se oli, miten mä sen koin. Ja tavallaan, onko jotain sellasta mitä pitäis vielä käydä läpi. Tavallaan sitä omaa arviointia. Ei kieltämättä sellasta, että ois istuttu hetkeks alas ja ois sitten arvioitu mitä asioita tulisi vielä käydä.”

Haastatellut esihenkilöt tiedostivat oman aktiivisen roolin perehtyjänä. He näkivät itsellään olevan vastuun etsiä työssään tarvitsemaansa tietoa.

”Se vaatis itseltäkin, mä aattelen, että pitäis olla ittekin aktiivinen.”

”Mä koen myös, et se on myös mun itseni vastuu ottaa selvää asioista.”

Uudet esihenkilöt saivat tukea perehtymiseen sekä nimetyiltä perehdyttäjiltä että muilta kollegoilta. Nimetty perehdyttävä oli tärkeä tuki perehtymisen aikana, jolta oli helppo kysyä apua. Esihenkilöillä oli myös todella kollegiaalinen ja tiivis verkosto. Esihenkilöillä pystyivät pyytämään apua toisilta esihenkilöiltä eikä kukaan jäänyt täysin ilman tukea ongelmatilanteissa. Perehtymisen kannalta koettiin tärkeäksi, että apu on nopeasti ja helposti saatavissa, eikä sitä tarvitse lähteä etsimään kauempaa.

”Siinä on lähituki, siinä on se toinen osastonhoitaja myös, keneltä pystyy kysymään”

”päivittäinen perehdytys, mulla on ollu semmonen tilanne, että tässä tehtävässä aiemmin ollut ihminen on jäänyt tähän organisaatioon toiseen tehtävään ja on pystynyt sitten päivittäistasossa perehdyttämään niinku vähän tälleen tarkemminkin.”

”koko ajanhan me ollaan tässä keskusteltu ja meillä on ollu sellanen tosi hyvä yhteys tässä”

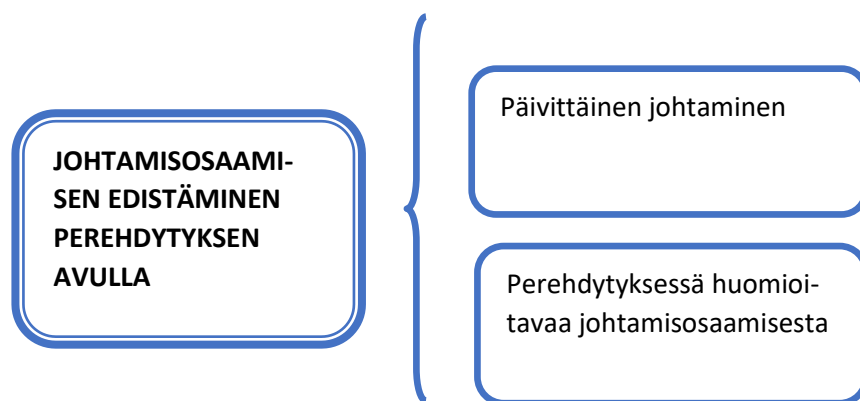
”Tukee saa, ettei yksin jää missään tilanteessa.”

”Tai sitten, kun mä tiän, että siellä on niitä tosi kokeneita niin kyl mä saatan ihan kysyä, et hei mulla on tämmönen henkilöstöasia, että mitä te tekisitte.”

”...että sille työlle on heti saatavissa apu ja tuki. Eli tarkoitan ihan, et tossa vieressä samassa huoneessa ettei tarvii lähtee kyselemään sitä mistään.”

6.2 Johtamisosaamisen edistäminen perehdytyksen avulla

Toinen tutkimushaastattelun teema oli johtamisosaamisen edistäminen perehdytyksen avulla. Haastatteluaineistoista muodostui kaksi kuvaavaa yläluokkaa, jotka olivat päivittäinen johtaminen ja perehdytyksessä huomioitavaa johtamisosaamisesta. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Johtamisosaamisen edistäminen perehdytyksen avulla

Aineiston mukaan perehdytys edisti esihenkilöiden johtamisosaamista päivittäisen johtamisen osalta erityisesti henkilöstöjohtamisessa ja teknisessä osaamisessa. Perehdytyksessä keskityttiin paljon esihenkilöiden työssä käytettävien tietokoneohjelmien ja järjestelmien opetteluun. Henkilöstöjohtamisen taito sekä HR-osaaminen koettiin kehittyneen perehdytyksen aikana.

”Siis henkilöstöjohtamista kyllä ja sitten tietysti näitä ihan tän päivittäisen työn johtamista myös. Niihin se on painottunu ehkä tässä perehdytyksessä.”

”Niiltä osin mitä se koskettaa ihan puhdasta HR-osaamista.”

”Organisaation toimintamallit oli keskiössä ja käytettävät ohjelmat ja tyyppiset.”

Johtamisosaamisen edistämiseksi haastatteluaineistosta korostui, talousjohtamisen edistäminen, aiemman johtamisosaamisen vahvistaminen ja päätöksen tekoon tukeminen. Esihenkilöt kokivat talousjohtamisen osaamisen tarpeelliseksi työssään ja toivoivat siihen perehdytyksellä enemmän tukea.

”Mä koen, että niihin pystyy harmillisen vähän itse vaikuttamaan. Sitä kautta sen laajemman kokonaisuuden ymmärtäminen ja talouslukujen. Se on aina sellanen kapiitteeli, mihin mä toivoisin enemmän sitä koulutusta tai onko se perehdytystä.”

”Talouden seurannasta ja hallinnasta... kyllä se ainakin on omalta kohalta on semmonen,”

Perehdytyksen painotukset sekä esihenkilön tausta vaikutti siihen, mitä johtamisosaamisen osa-aluetta perehdytys edisti. Esihenkilöt toivoivat perehdytyksen huomioivan aiemman kokemuksen ja sen tukemisen sekä olemassa oleva johtamisosaamisen. Kokeneet esihenkilöt pystyivät itse määrittelemään johtamisosaamisen osa-alueita, joissa tarvitsivat enemmän tukea.

”Koko ajan huomaa, että tästäkin tietää silleen koulutuksen perusteella, mutta se käytäntö ei välttämättä ole aina hallussa. Sen on koko ajan tiedostanut tässä, että joihinkin asioihin tarvii vielä lisää.”

”Koska on aikasemmin vastaavaa työtä tehny, pystyy itse ne asiat määrittelemään.”

”Esimies osaa perehdyttäjän roolissa tukea sitä mun johtamisosaamista.”

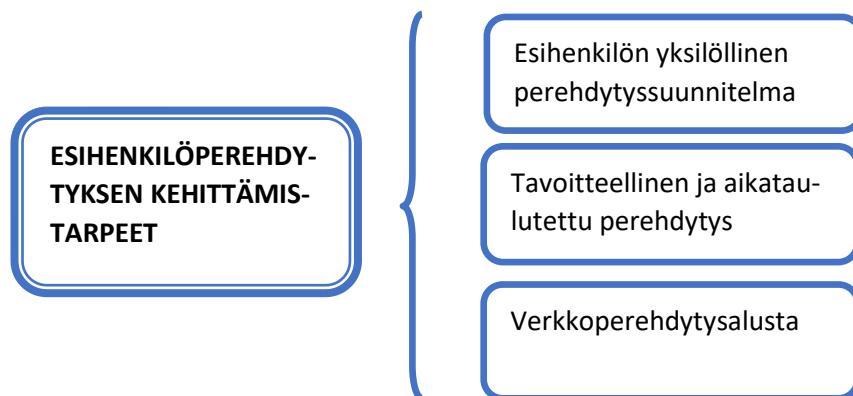
Perehdytys keskittyi paljon tekniseen osaamiseen kuten työvuorosuunnitteluun sekä henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Perehdytykseltä toivottiin enemmän tukea päivittäiseen päätöksen tekemiseen ja johtamiseen.

”...se on mun mielestä semmonen, mihin siinä perehdyttämisessä pitäis kannustaa. Johtajapositiassa perustehtävä on johtaa ja siihen käytetään tosi vähän aikaa.”

”Linjavetojen tärkeys esimiestyössä niin ne ehkä pitäis olla perehdytyksen ytimessä.”

6.3 Esihenkilöperehdytyksen kehittämistarpeet

Tutkimushaastattelun kolmas teema käsitteli esihenkilöperehdytyksen kehittämistarpeita haastateltavien näkemyksen mukaan. Aineistosta muodostui kolme yläluokkaa, jotka olivat esihenkilön yksilöllinen perehdytysuunnitelma, tavoitteellinen ja aikataulutettu perehdytys sekä verkkoperehdytysalusta. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Esihenkilöperehdytyksen kehittämistarpeet

Perehdytyksen tärkeyttä korostettiin uuden esihenkilön aloittaessa työssään. Perehdytyksellä todettiin olevan vaikutus sitoutumiseen. Valmisteleva työ ennen perehdytyksen alkua koettiin tärkeäksi, jotta uusi työntekijä tunsi itsensä tervetulleeksi.

”Mä koen, kun uus henkilö alottaa oli hän sitten missä tehtävässä tahansa niin olis jotenkin tärkeätä, että hän kokis olevansa tervetullut, sillä lailla, et sitä valmistelevaa työtä on tehty etukäteen.”

”Perehdytys on hirveän tärkeä osa-alue, että pääsee työhön kunnolla kiinni ja toisaalta myös sitoutuu työtehtäväänsä. Mielestäni pitäisi panostaa entistä enemmän.”

Haastatellut esihenkilöt haluaisivat oman perehdytys suunnitelman, joka olisi tavoitteellinen ja aikataulutettu. Yksilöllisen perehdytys suunnitelman tulisi olla tavoitteellinen, jolloin etenemistä pystyttäisiin seuraamaan ja arvioimaan. Perehdytyksen etenemisen seuraukseksi esimerkiksi tarkastuslistan luominen koettiin tarpeelliseksi, jolloin perehtyjällä on konkreettinen lista, mitä asioita vielä tulee käydä läpi.

”Jos siellä olis joku tavoite. Ne kulkee kyllä käsikädessä, arviointi ja tavoite.”

”Joku semmonen, että se osaaminenkin varmistettais. Sit ehkä jonkinlaista arviointiakin.”

”Perehtyjälle itselleenkin sellanen hyvä tunne tulis siitä, että ne on käyny ne tärkeät asiat läpi. Ettei oo jääny semmosta mustaa aukkoa mihinkään.”

”Tulis joku tällänen hetken päästä joku tämmönen tsekkaus vielä, että onko ne asiat, onko tullu jotain uutta kysyttävää siihen liittyen.”

Esihenkilöille suunnatussa perehdytys suunnitelmassa tulisi olla kirjattuna ylös kaikki esihenkilön työtä koskevat perehtymisen osa-alueet. Perehdytys suunnitelman räätälöitävyys jokaiselle perehtyjälle henkilökohtaiseksi aiempi kokemus ja osaaminen huomioiden koettiin tärkeäksi, jolloin se mahdollistaisi tehokkaamman perehtymisen. Perehdytys suunnitelma varmistaisi työn kannalta oleellisten asioiden läpikäymisen ja osaamisen varmistamisen myös tilanteissa, joissa esihenkilön vaihtuessa päällekkäinen työskentelyaika jää vähäiseksi tai sitä ei ole lainkaan.

"...olis joku runko. Missä käytäis tärkeimmät teemat, minkä kassa tässä päivittäin työskennellään."

"...esimiehille erillistä perehdytysrunkoa, mikä varmasti palvelis. Koska ei varmaan oo mitenkään epätavallista, kun esimies vaihtuu, että päällekkäinen aika voi olla tosi minimaalista tai sitä ei välttämättä oo ollenkaan. Tavallaan olis jonkinlainen semmonen esimiehen perehdytysrunko, mitä asioita ainakin pitäis käydä läpi tai ainakin tsekata, että onko tää sulle tuttu."

"...olis sellanen henkilökohtainen. Saman ei voi ajatella, että soveltuu kaikille sellasena."

"...henkilökohtainen suunnitelma. Siinä ei voi olla se protokolla kaikilla sama, kun taustat on niin erilaisia."

Ajan käyttö ja sen puute osoittautui esihenkilöiden perehdytyksessä suureksi haasteeksi. Aineiston mukaan perehdytykseen tarvittaisiin enemmän aikaa ja toteutuksen pitäisi olla riittävän hajautettua pidemmälle ajalle. Perehdytettävän ja perehtyjän yhteisen ajan mahdollistamisen olisi tärkeää. Aikaraamien luominen perehdytykselle arveltiin varmistavan perehtymisen seurannan vielä pidemmän ajan päästä työn aloituksen jälkeen.

"Vaikka puolen vuoden päästä katoittais vielä, onko joku niistä jääny heikommalle, että tarteisiko vielä lisäperehdytystä johonkin."

"Tämmönen aikajantyyppinen olis varmaan ihan hyvä ottaa siihenkin sitten mukaan. Olis joku tavote, missä ajassa ois ainaki käynyt tietyt asiat läpi."

"Ja just se on ehkä tärkeätä, ettei yritetä yhteen kahteen perehdytyspäivään opettaa kaikkea."

"On se sitten esimies tai varmaan nimenomaan just silloin, jos se on esimiesasemassa oleva, joka perehdyttää niin siihen pitäis saada se aika niin sille perehdyttäjälle kuin perehdytettävälle."

"Tämmönen osastonhoitaja apulaisosastonhoitaja tyyppinen tilanne niin, voisko se olla niin, että se ois jo alkuun määritetty tietyn aikaa se apulaisosastonhoitaja vetäis sitä lähiesimiesroolia. Et se ois keskusteltu ja merkattu kalentereihin ja kerrottu henkilöstölle. Ja tiedettäis, että tosta päivästä"

eteenpäin se uus lähijohtaja ottaa ruorin ja sähköposteja voi laittaa hänelle päin.”

Esihenkilöiden työssä osoittautui haasteeksi tarvittavan tiedon löytyminen. Työpäivän aikana kului paljon aikaa tarvittavan tiedon etsimiseen, jonka löytyminen oli paljon oman ja kollegoiden muistin varassa. Toiveissa oli tiedon keskittäminen yhteen paikkaan, johon apuna voisi käyttää esihenkilöille suunnattua verkko-oppimisalustaa.

”Nyt se tieto on tosi hajallaan ja joutuu paljon muistamaan minkä kansion sisältä löytyy joku pieni tieto.”

”tuolta intrastakin löytyy paljon tietoa, mutta välillä ne on niin ripoteltu sitte et sun pitää tietää mistä sä sen etsit.”

”Se mikä on vienyt aikaan, mihin ois voinut perehdytystä tulla niin on paljon työsuhteisiin liittyviä asioita, mitkä pohjautuu KVTES:n tai mihin sit ikinä pohjautuu. Niin niitten selvittäminen vie välillä aikaa, kun joutuu itte kaivamaan sitä tietoo.”

Perehdytysmateriaalia toivottiin myös sähköiseen muotoon omalle verkko-oppimisalustalle. Verkko-oppimisalustassa nähtiin monipuolisempia mahdollisuuksia esimerkiksi osaamisen varmistamisen osalta kuin paperisessa perehdytysmateriaalissa. Sähköinen perehdytysmateriaali nähtiin hyvänä tukena sekä oppimisen varmistamisen ja seuraamisen välineenä päivittäisessä työskentelyssä. Tavallinen kasvokkain tapahtuva perehdyttäminen koettiin sähköisen perehdytysmateriaalin lisäksi tarpeelliseksi.

”Sähköiseen materiaaliin sä pystyt linkittämään sen tiedon, mistä sä saat tähän lisätietoo ja pystyy sitä kautta käydä perehtymässä paremmin.”

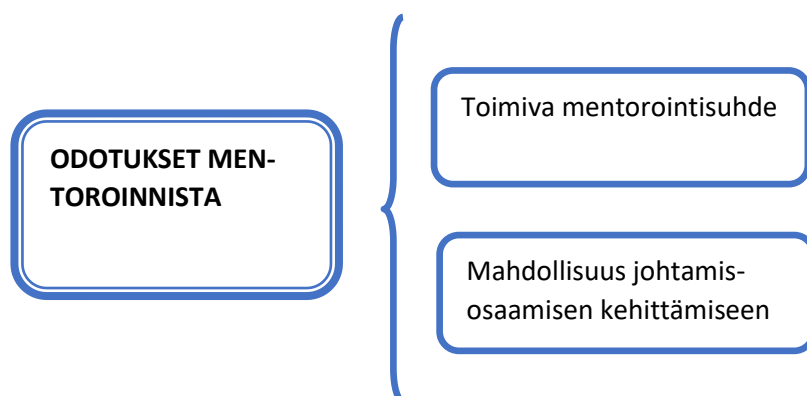
”jos sinne tulis tämmönen laiteajokortin tyyppinen, että sä voit klikata sen valmiiks. Merkitset sen perehtymisen valmiiksi itselles, siltä osin, kun se on valmis”

”lähtis siitä, voisko sille olla joku alusta, minkä kautta se tapahtuis fiksummin. Et se ois ehkä koostetumpi, jos se ois kokonaisuudessaan kaikkine seurantoineen jollain alustalla”

”...yhessä käytävän tukena. Ennakko-opiskeluna tai riippuu vähän mitä siellä on. Tukena ja lisänä ja ennakkovalmistautumisena. Ja jälkikertauksena, et siitä jäis materiaalia niin olis tosi hyvä. Ei ehkä pelkkänä.”

6.4 Odotukset mentoroinnista

Tutkimushaastattelun viimeinen teema käsitteli mahdollista mentorointia kohtaan olevia odotuksia. Yläluokiksi muodostui toimiva mentorointisuhde ja mahdollisuus johtamisa osaamisen kehittämiseen. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Odotukset esihenkilöperehdytykseen liittyvästä mentoroinnista

Esihenkilöiden mukaan mentorointi voisi olla hyödyllistä heidän työtään ajatellen. Haastatteluaineistosta korostui toimivan mentorointisuhteen merkitys. Haastatteluaineiston perusteella toimiva mentorointisuhde muodostuisi kokeneesta mentorista, luottamuksesta, hyvästä henkilökemiasta sekä suunnitelmallisuudesta. Haastateltavat toivoivat mahdollisen mentorin olevan kokenut, joka tuntee aktorin työnkuvan. Työskentely samankaltaisissa tehtävissä nähtiin tarpeelliseksi, joka mahdollistaisi paremman vertaistuen.

...tuntis ja tietäis sen tehtäväkuvan, mitä minä teen. Ja pystyis tukemaan ja jonka kautta pystyis peilaamaan tätä työtä...

"Samasta tasosta tulis vertaistukea, miten menee..."

"Toivois, että se on kokenut ja nähny monenlaista."

Mentorointia kuvailtaessa luottamuksellisuus ja toimiva henkilökemia olivat tärkeitä tekijöitä. Luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaisi esihenkilöiden mukaan hyvän ja rehellisen keskusteluyhteyden. Mentorisuhteessa pitäisi pystyä kysymään ja kyseenalaistamaan. Myös mentorin avoimuus omista kokemuksista ja niiden jakamisesta koettiin tärkeäksi.

"...kysyä ja kyseenalaistaa, onko tullu hänellä vastaan samoja ongelmia ja miten toimia niissä tilanteissa."

"...semmonen luottamuksellisuus, et sä luotat toiseen ja löytyy semmonen hyvä keskusteluyhteys."

"Avoimesti tuo esiin, että oon kerran tehny tälleen ja se ei ollu hyvä juttu, ei ehkä kannata ja tosta voi seurata."

"...pitää löytyä oikeen tyyppinen ihminen."

"...pitää olla samalla aaltopituudella käyvä, että siitä tulee mitään."

"Ei kemiat kohtaa, eikä löydy sellasta keskusteluyhteyttä. Niin sitten siitä ei kyllä oo hirveesti hyötyä."

Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden mukaan mentoroinnin pitäisi perustua suunnitelmallisuuteen. Mentoroinnin käytänteiden pitäisi olla sovittuja, jotta se tarjoaisi parhaan mahdollisen hyödyn molemmille osapuolille. Parhaan hyödyn saamiseksi mentorointi pitäisi pystyä sovittamaan oman työn oheen. Mentorin nimeäminen olisi tarpeellista esimerkiksi ylihoitajan toimesta, jolloin valinta tulisi tehtyä.

"Jos sen pystyy tähän työn oheen sovittamaan ja se on hyödyllinen. Ja sen kokee, kun sen alottaa, siitä on hyötyä. Että ei tunnu siltä, että menee aikaa hukkaa siinä. Et se olis semmonen käytäntö siinä, että se hyödyttää."

”Se pitäis olla valittuna ettei se jää roikkumaan. Mun mielestä tässä positiossa se kuuluis ylihoitajan tehtävään. Et se kattoo semmosen, mikä vois sopia tohon ja sit sillä ainakin alkuun lähettäis.”

”Ehottomasti semmonen, kyllä se on hyvä, että on nimetty se tyyppi. Ja semmonen seuranta toimis paremmin.”

Mentorointi nähtiin mahdollisuutena kehittää omaa johtamisosaamista. Mentoroinnin uskottiin tuovan uusia näkökulmia toimintatapojen kehittämiseen ja esihenkilönä kehittymiseen. Mentorointi voisi tuoda esiin uudenlaisia ajatuksia ja konkreettisia toimintatapoja toisesta toimintayksiköstä, joita pystyisi hyödyntämään mahdollisesti myös omassa työssä. Mentorin avulla esihenkilö pystyisi peilaamaan henkilökohtaista osaamista ja sen kehittämistarpeita.

”Se toinen mahdollisuus on se, että sieltä ulkoapäin tulee puhtaita ajatuksia mitä ei oo vaan osattu ajatella.”

”Ei ole siitä samasta yksiköstä tai ei ole niin läheinen, että esimies vaikka eri alueelta. Sieltä vois löytää semmosia uusia toimintatapoja tai jotain uutta näkökulmaa.”

”Sitten kun olis joku toisesta yksiköstä niin vois vähän peilata enemmän sitä, että voiko tän tehdä eri tavalla tän asian ja voisko tästä nyt olla hyötyä meillä, jos tän tekiskin toisella tavalla.”

”Nimetty mentori vois sitten ehkä ottaa paremmin, perehtyy siihen sun henkilökohtaseen osaamisen, mitä siinä ois parannettavaa tai ois perillä, missä vois kehittyä.”

7 Pohdinta

7.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata Päijät-Hämeen keskussairaalan uusien esihenkilöiden perehdytysprosessin sisältöä ja toteutusta. Tavoitteena oli saada tietoa Päijät-Hämeen keskussairaalan esihenkilöiden perehdytysprosessista sekä kuvata toimivia ja kehittämistä vaativia osa-alueita. Yksilöhaastatteluilla muodostettiin kuvaus perehdytyksen nykytilasta ja sen kehittämistarpeista sekä vaikutuksesta esihenkilön johtamisosaamiseen. Lisäksi selvitettiin, mitä odotuksia esihenkilöillä oli mahdolliseen mentorointiin liittyen.

Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt korostivat perehdytyksen tärkeyttä työn omaksumisen ja työhön sitoutumisen kannalta. Tutkimuksessa selvisi, että Päijät-Hämeen keskussairaalan esihenkilöiden saama perehdytys ei ole tasalaatuista. Osa esihenkilöistä oli jäänyt ilman perehdytystä. Perehdytyksen saaneiden esihenkilöiden perehdytyksellä oli myös eroja suunnitelmallisuuden osalta. Myös muissa esihenkilöiden perehdytystä käsittelevissä tutkimuksissa on saatu samankaltaisia tuloksia. Ihaksi (2011, 47–48) on todennut tutkimuksessaan suuren osan erikoissairaanhoidon osastonhoitajista jäävän ilman perehdytystä tai perehdytyksen olevan hyvin vähäistä. Myös Cooganin ja Hamptonin (2020) mukaan hoitotyön johtajista suuri osa jää ilman perehdytystä. Ahosen (2015, 91–93) tutkimuksessa todetaan esihenkilöiden perehdytyksen olevan vaihtelevaan ja perehdytysprosessien epätasaisia. McKayn ym. (2016, 46) mukaan hoitotyön esihenkilöiden perehdytyksen olevan huonosti suunniteltua tai perehdytys on jätetty toteuttamatta. Goodyear ja Goodyear (2018, 49) korostavat, että erityisesti uudet esihenkilöt tarvitsevat tukea ja ohjausta aloittaessaan uudessa työssään ja selvitäkseen työtehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla. Rossin ym. (2014, 7) tutkimuksessa huomioidaan, että perehdytyksellä voidaan saavuttaa tuottava työntekijä jopa kaksi kuukautta aiemmin.

Perehdytyksen toteutukseen vaikutti pääasiassa suunnitelmallisuus tai sen puute. Perehdytys suunnitelman puuttuminen lisäsi esihenkilöiden epävarmuutta omasta osaamisesta sekä vaikeutti myös perehtymisen etenemisen seuraamista. Kirjallinen perehdytys suunnitelma koettiin tärkeäksi. Suunnittelemattomuus ja perehdytystä vaativien asioiden kirjauttamattomuus lisäsi epävarmuutta. Olemassa oleva perehdytys suunnitelma puolestaan varmisti, että perehdytyksessä tuli huomioida kaikki tarpeellinen. Tämän todettiin vaativan kuitenkin säännöllistä seurantaan, ettei perehtyminen jää kesken. Allén-Ollasin (2019, 21) tutkimuksessa korostetaan myös perehdytysprosessin suunnitelmallisuutta. Yhteisellä perehdytys suunnitelmalla voidaan taata esihenkilöiden tasapuolisempi perehdytys. Ross

ym. (2014, 729) toteavat perehdytys suunnitelman muodostavan perehdytykselle odotukset.

Tässä tutkimuksessa oli havaittavissa ajan puutteen vaikutus perehdytykseen. Esihenkilöiden työ vaati nopeasti työn omaksumista, tehtäviin tarttumista ja tavoitettavissa olemista, jolloin perehtymistä siirrettiin työtehtävien edestä. Tämä korostui erityisesti tilanteissa, joissa siirtymäaika edeltävän esihenkilön kanssa oli hyvin vähäinen. Näissä tilanteissa annettu perehdytys tapahtui päivän tai jopa muutaman tunnin aikana. Tilanteissa, joissa päällekkäinen siirtymäaika edeltävän esihenkilön kanssa oli mahdollista, perehtymiseen oli huomattavasti enemmän aikaa ja perehtymiskokemus myönteisempi. Perehtymisen suunnittelemattomuudella oli selkeä yhteys ajan käyttöön. Ilman perehdytys suunnitelmaa käytössä olevaa aikaa ei oltu osattu kohdistaa tehokkaasti perehtymiseen. Myös useammassa aiemmassa tutkimuksessa on todettu ajan puutteen ja heikkojen resurssien vaikuttavan perehdytyksen toteutukseen. Coogan ja Hampton (2020, 22) toteavat, että hoitotyön johtajien perehdytykseen on käytössä usein heikosti resursseja. Lepistön (2006, 43) tutkimuksessa heikkojen henkilöstöresurssien ja kiireen todetaan vaikuttavan esihenkilöiden perehdytykseen. Ihaksin (2011, 47) tutkimuksen mukaan erikoissairaanhoidon osastonhoitajilla on liian vähän aikaa perehtymiseen. Allén-Ollas (2019, 37) on todennut vähäisen ajan vaikuttavaan heikentävästi osastonhoitajien perehdytyskokemukseen.

Tässä tutkimuksessa tuli ilmi esihenkilöillä olevan hyvin tiivis ja kollegiaalinen verkosto. Kaikilla esihenkilöillä oli tukiverkosto, jolta sai apua haasteellisissa tilanteissa. Nimetty perehdyttäjä oli tärkeässä roolissa, kun heti tarvittaessa oli joku, jolta pyytää apua. Perehtymisessä korostui myös perehtyjän oma rooli. Esihenkilöt kokivat itsellään olevan vastuu omasta oppimisesta ja tarvittavan tiedon etsimisestä. Miettinen ym. (2009, 77) toteavat perehdyttäjän nimeämisen vaikuttavan myönteiseen perehdytyskokemukseen. Rossin ym. (2014, 732) mukaan perehdyttäjän nimeäminen lisää osapuolien vastuut perehtymisestä. Lepistön (2006, 43) tutkimuksessa perehdytyksen todetaan olevan haasteellista omien töiden ohessa niin perehtyjälle kuin perehdytettävälle. Olosuhteet kuten kiire vaikuttavat tähän. Ahosen (2015, 93) mukaan perehtyminen vaatii asioiden omatoimista selvittämistä sekä vastuun ottamista perehtymisestä. Myös Ihaksin (2011, 48) tutkimuksessa korostuu perehtyjän itseohjautuva tiedonhaku.

Johtamisosaamisen kehittymisen osalta perehdytys kohdistui pääasiassa päivittäiseen johtamiseen. Perehdytys edisti esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamista sekä teknistä osaamista. Esihenkilöt kaipasivat puolestaan perehdytyksellä enemmän tukea talousjohtamiseen ja lukujen ymmärtämiseen. Mikkolan (2018, 43) tutkimuksen mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella on yhteys muihin johtamisen osa-alueisiin. Sillä voidaan

vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja henkilöstön sitoutumiseen. Rokosan (2020, 17) tutkimuksessa hoitotyön esihenkilöt kokevat johtamisosaamisen kehittämiskohteiksi juuri henkilöstö- ja talousjohtamisen osa-alueet.

Tutkimuksessa nousi esiin esihenkilöiden perehdytyksessä tulisi kiinnittää enemmän huomiota päätöksentekoon ja johtajuuteen. Myös esihenkilöiden aiempaa kokemusta ja osaamista toivottiin huomioitavan, jolloin heillä olevaa johtamisosaamista pystyttäisiin tukemaan ja kehittämään paremmin. Kantanen (2017, 48) on todennut, että päätösten tekeminen kuuluu hoitotyön johtajien yleiseen osaamiseen. Pihlainen ym. (2019, 291–292) puolestaan korostavat esihenkilöiden ripeää päätöksentekokykyä nopeasti muuttuvissa tilanteissa. Heidän mukaansa esihenkilöillä oleva tiedon ja taidon sekä heikkouksien tunnistaminen ja kehittäminen on oleellista. Mentoroinnin todetaan auttavan johtamisosaamisen tukemisessa.

Haastateltavien esihenkilöiden mukaan perehdytystä pitäisi kehittää suunnitelmallisemmaksi, tavoitteellisemmaksi ja aikataulutetummaksi. Esihenkilöiden oma perehdytysuunnitelma koettiin tarpeelliseksi. Aiempi kokemus ja osaaminen pitäisi huomioida perehdytyksessä siten, että perehdytysuunnitelma olisi räätälöitävissä jokaiselle uudelle esihenkilölle yksilöllisesti. Tutkimuksessa esiin nousut ajan puute koettiin haasteeksi, johon on työarjessa hankala vaikuttaa. Ihaksi (2011, 47) toteaa omassa tutkimuksessaan, että esihenkilöt tarvitsevat oman perehdytysuunnitelman. Cooganin ja Hamptonin (2020, 27) mukaan hoitotyön johtajien perehdytyksen pitäisi perustua tavoiteisiin ja toteutuksen tulisi olla järjestelmällisesti. He toteavat, ettei hoitotyön johtajien perehdytys useinkaan ole yksilöllistä. Allén-Ollas (2019, 20) korostaa aiemman osaamisen huomioimista ja yksilöllisen perehdytyksen räätälöimistä. McKayn ym. (2016, 49) mukaan henkilökohtaisella perehdytysuunnitelmalla voidaan parantaa esihenkilöiden osaamista. Lepistö (2006, 43) toteaa tutkimuksessaan vähäisen ajan olevan haaste perehdytykselle, vaikka käytössä olisikin toimiva perehdytysohjelma.

Verkko-oppimisalustan luominen esihenkilöille nähtiin tarpeelliseksi tiedon ja sähköisen perehdytysmateriaalin keskittämistä varten. Esihenkilöt totesivat tutkimuksessa työajasta kuluvan paljon aikaa tiedon etsimiseen. Verkko-oppimisalustaa voitaisiin käyttää oman osaamisen varmistamiseen ja seuraamiseen sekä hyödyntää normaalin kasvokkain tapahtuvan perehdytyksen tukena. Kujala (2017, 107) toteaa verkkoperehdytysmateriaalien olevan kattavia, mutta niiden laatiminen vie aikaa eikä niistä saada jokaista yksilöä huomioivia. Kujala korostaa myös, ettei verkkoperehdytys voi olla ainoa perehdytysmuoto. Allén-Ollasin (2019, 32) tutkimuksessa sähköinen perehdytysohjelma koetaan työn apuna ja tukena. Hän korostaa juuri tietojen löytämistä yhdestä paikasta.

Mahdolliseen mentorointiin esihenkilöt suhtautuivat myönteisesti. Mentorointi koettiin mahdollisuutena kehittää omaa johtamisosaamista peilaamalla omia toimintatapoja sekä oman johtamisosaamisen kehityskohteita mentorin kanssa. Tutkimukseen osallistuneet esihenkilöt pitivät tärkeänä toimivaa mentorointisuhdetta, joka vaati kokeneen mentorin. Mentorin toivottiin työskentelevän samoissa tehtävissä. Hyvää henkilökemiaa pidettiin toimivan mentoroinnin kulmakivenä, joka mahdollistaa luottamuksellisen ilmapiirin ja vaikeistakin asioista puhumisen. Suunnitelmallisuuden osalta mentorointi piti pystyä sovittamaan oman työn lomaan. Tapaamisten aiheet ja ajankohdat koettiin tärkeäksi sopia etukäteen. Samankaltaisia asioita nousi esiin mentoroinnista myös aiemmissä tutkimuksissa. Kempaisen (2012, 32–36) tutkimuksessa mentoroinnin todetaan tarjoavan ammatillista tukea, joka laajentaa näkemystä työtehtävissä sekä lisää johtamisosaamista eri osa-alueilla. Yli-Jaskarin (2016, 89–91) tutkimuksessa korostuu mentorin laaja ja monipuolinen kokemus johtajuudesta sekä mentorin ja aktorin toimiva henkilökemia luottamuksellisuuden kannalta. Allén-Ollasin (2019, 22) tutkimus korostaa mentorin työskentelyä aktorin kanssa samankaltaisissa tehtävissä. Heikkilän (2016, 61) mukaan mentorin ja aktorin työskennellessä samankaltaisissa työtehtävissä kehittyy työrooliin liittyvä osaaminen tehokkaammin. Ronkaisen (2016, 88) tutkimuksen mukaan suunnitelmallisuus ja onnistunut mentorointipari vaikuttavat mentoroinnin onnistumiseen. Tapaamisten sisältöön voidaan vaikuttaa tavoitteiden määrittämisellä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuus kohdistuu tutkimuksen jokaiseen vaiheeseen. Tutkijan pitää kuvata tutkimuksen eri vaiheet kuten ne on toteutettu. Luotettavuus muodostuu valittujen ja käytettyjen lähestymistapojen ja menetelmien perustellulla käytöllä, joiden avulla tutkimus on toteutettu ja tutkimuskysymyksiin on saatu ratkaisu. (Puusa & Juuti 2020.) Tutkimustulosten riippumattomuus satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä luo tutkimuksen luotettavuuden. Hyvä tutkimuskäytäntö ja luotettavuus vaativat perusteluiden esittämisen. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus syntyy käytetyistä menetelmistä ja tutkimukselle luoduista raameista. Luotettavuus tuodaan esiin tutkimusprosessin raportoinnissa, valintojen perusteluissa sekä tehdyssä analyysissa. (Aaltio & Puusa 2020.)

Tutkijan oma käytös tai oletukset tutkittavasta kohteesta eivät saa tutkimuksen aikana vaikuttaa tutkimuskohteeseen tai saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteen kanssa. Tämä vaatii tulosten analysoinnin ja tulkinnan kuvaamista. Selkeä, havainnollistettu ja yksityiskohtainen raportointi tutkimuksen eri vaiheista lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ovat yhteydessä tutkimuskysymyksiin. Luotettavuuteen vaikuttaa valitut tutkimusmenetelmät ja niiden so-

veltuminen tutkittavaan ilmiöön sekä tutkimuksen tavoitteisiin. (Aaltio & Puusa 2020.) Tutkijan tulee tuoda julki mahdollisimman todennettua ja varmistettua tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2010, 20). Tutkimuksen toteuttajalle tämä laadullinen tutkimus oli ensimmäinen. Se on toteutettu kirjallisuudesta saatujen ohjeiden mukaisesti. Tulokset on pyritty tuomaan esiin totuudenmukaisina haastatteluaineistoa kunnioittaen ilman ylimääräisiä tulkintoja. Tuloksiin on nostettu esiin haastatteluaineistosta suoria lainauksia, jotka tukevat tehtyjä päätelmiä. Luettu teoriatieto ja aiemmat tutkimukset ovat osaltaan ohjanneet teemojen valinnassa ja apukysymyksien luomisessa. Tutkimusmenetelmät ovat olleet perusteltuja ja niillä on pyritty saamaan mahdollisimman rikas aineisto.

Oleellista haastatteluiden määrässä on, että tulokset voidaan esittää uskottavasti (Hyvärinen 2017). Aineiston koko tai haastateltavien määrä eivät ainoastaan vaikuta tutkimuksen laatuun. Kerätyn aineiston ja siitä tehdyn analyysin syvyys ovat tärkeässä osassa tutkimuksen laadun kannalta. (Kananen 2017, 126.) Tutkimuksessa haastateltiin viisi esihenkilöä, joilla jokaisella oli erilainen kokemus saamastaan perehdytyksestä. Haastateltavien esihenkilöiden valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Kaikilta haastateltavilta veloitettiin omakohtaista kokemusta perehdytyksestä rajattuna aikana, jolloin saatu aineisto olisi luotettavaa. Haastateltavien määrä tuotti riittävän aineiston kuvaamaan perehdytyksen toteutusta ja kehittämisen kohteita sekä toiveita mentoroinnin suhteen.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6–9) ohjeiden mukaan hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa tutkijan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta sekä tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa, tutkimustulosten tallennuksessa ja niiden esittämisessä sekä tutkimuksen arvioimisessa. Tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tulee olla yksityiskohtaista. Tiedonhankinnan sekä tutkimus- ja arviointimenetelmien pitää täyttää tieteellisen tutkimuksen kriteerit. Hyvän tieteellisen käytänteen noudattaminen velvoittaa käytettyjen menetelmien sekä saatujen tutkimustulosten huolelliseen raportointiin. Saadut tulokset tulee kirjata ja säilyttää asianmukaisesti. Hyvän tieteellisen käytännön loukkausten lisäksi voidaan erottaa tieteellinen vilppi, joka on vääristelyjen, keksittyjen tai luvattomasti lainattujen havaintojen ja tulosten esiin tuomista ominaan. Puusa ja Juuti (2020) korostavat, että eettisiä periaatteita pitää noudattaa koko tutkimuksen läpi.

Laadullisessa tutkimuksessa eettisyyden huomioon ottaminen on osa laadun arviointia. Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin lähtökohtana on, että tutkittava henkilö luottaa tutkijaan. Luottamus syntyy eettisiä periaatteita noudattaen sekä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden oikeuksia kunnioittaen. Tutkimukseen osallistuvien yksityisyys pitää luvata. Tämä tarkoittaa myös osallistujien vapaaehtoisuutta osallistua tutkimukseen sekä oikeutta osallistumisen keskeytykseen tutkimuksen ollessa kesken. Hyvää tutkimuseettistä toimin-

taa on, että osallistujalle annetaan riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen toteutuksesta ja tavoitteista sekä tulosten vaikutuksista. (Puusa & Julkunen 2020.) Tutkimuksen pyrkimyksenä on saada aikaan kohteena oleville henkilöille hyviä asioita (Puusa & Juuti 2020).

Tässä tutkimuksessa eettisyys on huomioitu tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimus eteni tehdyn suunnitelman mukaisesti ja sen eri vaiheet raportoitiin tarkasti ja totuuden mukaisesti. Tutkimuksen toteuttaja noudatti hyviä tutkimuskäytänteitä huomioiden haastateltavien yksityisyys ja anonymiteetti. Haastateltavilta pyydettiin suostumus kirjallisessa muodossa haastattelukutsun yhteydessä ja halukkuus varmistettiin vielä haastattelun yhteydessä suullisesti. Jokaiselle haastateltavalle korostettiin osallistumisen vapaaehtoisuutta ja oikeutta keskeyttää osallistuminen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Haastatteluaineisto ja tutkimusmateriaali säilytettiin tutkimuksen ajan salasanan takana yksityisellä tietokoneella sekä ulkoisella kovalevyllä. Haastateltavien määrän ollessa viisi henkilöä yksityisyyden turvaamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota. Erityisesti tulosten raportoinnissa lainatuissa suorissa ilmaisuisissa kiinnitettiin huomiota haastateltavien anonymiteetin säilymiseen. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen haastattelunauhoitteet ja tutkimusaineisto hävitetään asiaan kuuluvalla tavalla. Käytetyt tutkimusmenetelmät ja haastateltavien valinnat perusteltiin raportissa. Tutkimukseen saatiin lupa (liite 5) Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymältä.

7.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset

Esihenkilöiden perehdytys on tärkeä osa sitouttamista työhön ja avain työn oppimiseen. Hyvä esihenkilötoiminta on yhteydessä organisaation, yksikön ja yksilön toimintaan, joten siihen panostaminen perehdytyksen ja mentoroinnin avulla on ensiarvoisen tärkeää. Aiemmissa perehdytykseen liittyvissä tutkimuksissa hoitotyöstä tai terveysalalta oli tutkittu lähinnä hoitohenkilökunnan perehdytystä. Hoitotyön tai terveysalan esihenkilöiden perehdytystä on tutkittu suhteellisen vähän. Esihenkilöiden mentorointia oli tutkittu huomattavasti enemmän. Tämän tutkimuksen avulla muodostettiin kuvaus Päijät-Hämeen keskussairaalan uusien esihenkilöiden perehdytyksestä, sen kehittämistarpeista ja vaikutuksista johtamisosaamiseen sekä odotuksista mahdolliseen mentorointiin liittyen. Tutkimustulokset olivat suurelta osin samankaltaiset kuin aiemmissakin tutkimuksissa. Perehdytys koettiin tutkimuksessa tarpeelliseksi. Huomio kiinnittyi esihenkilöiden tämänhetkisessä perehdytyksessä toteutuksen epätasaisuuteen sekä suunnitelmallisuuden ja yksilöllisyyden puutteeseen. Myös ajanpuute oli suuri haaste. Perehdytys keskittyi lähinnä henkilöstöjohtamiseen ja tekniseen osaamiseen. Esihenkilöt kokivat tarpeelliseksi johtamisosaamisen kehittämiseksi perehdytyksessä kiinnitettävän enemmän huomiota talousjohtamiseen, aiemman osaamisen huomioimiseen sekä päätöksenteon ja johtajuuden tukemiseen.

Mentorointiin suhtauduttiin myönteisesti ja siitä arveltiin olevan apua johtamisosaamisen vahvistamisessa ja esihenkilönä kehittymisessä.

Perehdytyksestä voidaan saada laadukkaampaa ja tasaisempaa luomalla esihenkilöille oma perehdytysuunnitelma tai tuomalla jo olemassa oleva esihenkilöiden perehdytysuunnitelma jokaiselle toimialalle käyttöön. Ajanpuutteeseen itsessään on haasteellista vaikuttaa, mutta perehtymiseen olevaa aikaa voidaan käyttää tehokkaammin hyödyksi yksilöllisellä perehtymissuunnitelmalla. Huomioimalla jokaisen perehtyjän yksilöllinen tausta voidaan perehdytystä kohdistaa oikeisiin osa-alueisiin, jolloin perehtymiseen käytettävä aika pystytään hyödyntämään tehokkaammin. Perehtymiselle on tärkeä kirjata tavoitteet, joka helpottaa seuranta ja arvioimista sekä perehdytysprosessin kehittämistä myös jatkossa. Mentoroinnin avulla voidaan vaikuttaa esihenkilöiden sitoutumiseen sekä varmistaa jatkuva oppiminen myös varsinaisen perehtymisen jälkeen. Haastatellut esihenkilöt näkivät mentoroinnin perehtymistä tehokkaampana keinona kehittää johtamisosaamista ja kehittyä esihenkilönä. Mentoroinnin myötä on myös parempi mahdollisuus tiedon jakamiseen eri yksiköiden välillä. Tutkimuksen mukaan voidaan todeta, että esihenkilöiden mentorointiohjelma olisi tarpeellinen. Toimivan ja tuloksellisen mentoroinnin varmistamiseksi mentorointiparien valintaan sekä suunniteltuun toteutukseen tulee kiinnittää huomiota.

Saatuja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Päijät-Hämeen keskussairaalan esihenkilöiden perehdytyksen kehittämisessä, esihenkilöille suunnatun mentorointiohjelman käynnistämässä ja esihenkilöiden johtamisosaamisen tukemisessa. Jatkossa olisi mielenkiintoista tutkia yksilöllisen perehdytysprosessin vaikutuksia perehdytyskokemukseen. Myös ajankäyttöä suhteessa perehtymiseen olisi hyvä tutkia, saadaanko perehdytyksellä parempia tuloksia, kun se on paremmin suunniteltu prosessi. Johtamisosaaminen aiheena on laaja, joten siihen olisi hyvä kohdistaa oma tutkimus. Selvittämällä esihenkilöiden yksilölliset johtamisosaamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet pystytään heidän työskentelyään tukemaan entistä paremmin perehdytyksen, mentoroinnin tai erilaisten koulutusten avulla. Esihenkilöille suunnattua mentorointia voisi jatkossa tutkia saatujen vaikutusten näkökulmasta, miten mentorointi on kehittänyt johtamisosaamista ja onko sillä ollut vaikutusta esihenkilönä toimimiseen.

Lähteet

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Digijulkaisut: Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 6.8.2021. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ ja_ ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ ja_ tyonopastus_ -_ennakoivaa_ tyosuojelua

Ahonen, K. 2015. Perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä. Uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatiossa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 18.5. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/103761/Gradu%20Kaisa%20Ahonen%202015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Aitken, K. & von Treuer, K. 2014. Organisational and leadership competencies for successful service integration. Leadership in Health Services. Vol. 27 No. 2, 150–180.

Allén-Ollas, C. 2019. Avdelningsskötarnas introduktion i arbetet. Åbo Akademi. Magisteravhandling. Viitattu 23.9.2021. Saatavissa https://www-doria-fi.ezproxy.saimia.fi/bitstream/handle/10024/167712/allen-ollas_charlotta.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Byford, M., Watkins, M. & Triantogiannis, L. 2017. Onboarding Isn't Enough. Harvard Business Review May-June 2017, 77–86.

Coogan, E. & Hampton, D. 2020. How does a new nurse manager orientation program impact competency and empowerment? Nursing Management December 2020, 22–27.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Impact.

Goodyear, C. & Goodyear, M. 2018. Career development for nurse managers. Nursing management March 2018, 49–53.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulun yliopisto Väitöskirja. Viitattu 28.7.2021. Saatavissa <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514287886.pdf>

Heikkilä, H. 2016. Osaaminen, osaamisen johtaminen ja mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 8.11.2021. Saatavissa

sa

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7173/osuva_6796.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 28.7.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/12570/urn_nbn_fi_uef-20130793.pdf?sequence=-1

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvaara, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Ihaksi, E. 2011. Erikoissairaanhoidon osastonhoitajan perehdyttäminen Balanced scorecardin neljän näkökulman osaamisalueisiin. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. Viitattu 5.6.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M. & Suominen, T. 2015. The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management. Journal of Research in Nursing. Vol. 20 (8), 667–677.

Kempainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 9.8.2021. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10840/urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf

- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus.
- Kujala, A. 2017. E-orientation: Implementing E-learning in New Employee Orientation. Lappeenranta University of Technology. Master's Thesis. Viitattu 27.8.2021. Saatavissa https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143870/Masters_Thesis_Kujala_Anniina.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. 1.painos. Helsinki: Talentum Media.
- Laakkonen, M. 2021. VS: Opinnäytetyöhön liittyvää asiaa. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Anttonen M. Lähetetty 6.9.2021.
- Lahti, T. 2008. Johtamisen käytäntöjä. Teoksessa Surakka, T., Kiiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T. (toim.) Osastonhoitaja ja johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi, 68–102.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 3.painos. Helsinki: Gaudeamus, 9–40.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2017. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma pro, 259–274.
- Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press, 151–177.
- Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-770-5.pdf
- Leino, H. 2015. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 3.painos. Helsinki: Gaudeamus, 214–230.
- Lepistö, S. 2006. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 5.6.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93410/gradu01064.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma Viitattu 28.7.2021. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/15168242.pdf>

Lindfors, K. & Junttila, K. 2014. The effectiveness of orientation programs on professional competence and organizational commitment of newly graduated nurses in specialized health care: a systematic review protocol. JBI Database of Systematic reviews & Implementation Reports 2014;12(5), 2–14.

Matikainen, T. 2021. VS: Opinnäytetyöasias. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Anttonen M. Lähetetty 1.6.2021.

McKinney, P., Evans, J. & McKay, R. 2016. Improve manager competency with experiential learning. Nursing Management October 2016

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.

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

Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Tarkastelussa kysymys-vastaus-toiminta luentomuotoisessa perehdytyksessä. Työelämän tutkimus 17 (1), 4–23. Viitattu 21.9.2021. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029>

Mikkola, I. 2018. Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisosaaminen muutoksessa. Lahden ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 28.7.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144606/Mikkola_lida.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Moilanen, S. 2014. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 4.6.2021. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98560/GRADU-1455179247.pdf?sequence=1>

Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pihlainen, V. 2020. Asiantuntijoiden käsityksiä johtamisosaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden suunnista suomalaisissa sairaaloissa 2030. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Viitat-

tu

28.7.2021.

Saatavissa

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22263/urn_isbn_978-952-61-3378-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2019. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. *Leadership in Health Services*. Vol. 32, No 2, 280–295.

Poulsen, K. 2013. Mentoring programmes: learning opportunities for mentees, for mentors, for organisations and for society. *Industrial and commercial training* Vol. 45 No 5, 255–263.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2021a. Henkilöstökertomus 2020. Viitattu 1.9.2021. Saatavissa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän intranetistä.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2021b. Keskussairaala. Viitattu 8.9.2021. Saatavissa

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020a. Henkilöstökertomus 2019. Viitattu 1.9.2021. Saatavissa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän intranetistä.

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020b. Yhtymä. Viitattu 8.9.2021. Saatavissa <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2020c. Toimialat. Viitattu 8.9.2021. Saatavissa <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tulosryhmat/>

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. 2017. Strategia. Viitattu 8.9.2021. Saatavissa <https://www.phhyky.fi/fi/yhtyma/tietoja-yhtymasta/strategia/>

Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. *Valmentava mentorointi*. Helsinki: Kauppakamari.

- Rokosa, H. 2020. Johtamisosaaminen lähiesimiesten arvioimana. Metropolia ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 28.7.2021. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333275/Rokosa_Henna.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Ronkainen, K. 2016. Mentorointi tuloksellisuuden varmistaminen. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.8.2021. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/4847/osuva_7154.pdf?sequence=1
- Ross, W., Huang, K. & Jones, G. 2014. Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. *Academic Medicine* Vol 89, No. 5/ May 2014, 728–733.
- Ruusuvuori, J. 2010. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 424–431.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–38.
- Seppälä, A-L. 2019. Osastonhoitajien arvioita perehdytyksestään sekä ehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi. Metropolia ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. Viitattu 6.8.2021. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267076/Opinn%c3%a4ytety%c3%b6%20Anna-Liisa%20Sepp%c3%a4l%c3%a4%20valmis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Suomen laki. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työturvallisuuskeskus. 2020. Esimiesten perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tu-
tuksi. 3. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Suomen laki. Viitattu 18.5.2021. Saatavissa
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Yli-Jaskari, A. 2016. Onko mentorointi keino rikkoa lasikatto? Näkemyksiä naisjohtajille
suunnatun mentoroinnin ja sitä kautta muodostuvien verkostojen hyödyistä. Vaasan yli-
opisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 19.8.2021. Saatavissa
[https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6701/osuva_7114.pdf?sequence=1&isAllo
wed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/6701/osuva_7114.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset
sosiaali- ja terveystalouden integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (2019):4, 380–392.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki:
Kauppakamari.

Liite 1. Sähköpostitse lähetetty haastattelukutsu

Hyvä vastaanottaja,

olen LAB-ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittava sairaanhoitaja. Teen opintoihin liittyvän tutkimuksen Päijät-Hämeen keskussairaalaan uusien esihenkilöiden perehdytyksen nykytilasta ja mahdollisista kehittämiskohteista. Tutkimuksessa saatua tietoa voidaan hyödyntää uusien esihenkilöiden perehdyttämisen prosessin kehittämiseen.

Tutkimusaineisto kerätään ryhmähaastatteluilla. Kohderyhmäksi on valittu Päijät-Hämeen keskussairaalaan 3–36 kuukauden aikana aloittaneet esihenkilöt. Haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa voit tuoda esiin kokemuksiasi ja näkemyksiäsi saamastasi perehdytyksestä.

Ryhmähaastattelu toteutetaan Microsoft Teams -sovelluksen avulla ja tilanne nauhoitetaan. Käsittelen aineistoa luottamuksellisesti eikä alkuperäistä aineistoa käsittele minua lukuun ottamatta muut. Tutkimuksen valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Voin käyttää tutkimuksen raportissa joitakin yksittäisiä haastattelun otteita siten, ettei niistä ole tunnistettavissa kukaan yksittäinen henkilö.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja tutkimuksen jokaisessa vaiheessa se on mahdollisuus keskeyttää. Osallistumalla ryhmähaastatteluun sinulla on mahdollisuus vaikuttaa uusien esihenkilöiden perehdytyksen sisältöön tulevaisuudessa. Ryhmähaastattelu tapahtuu työajalla ja aikaa siihen on hyvä varata noin 1,5 tuntia.

Ryhmähaastattelussa käsiteltävät teemat ovat

- perehdytyksen nykytila
- perehdytys johtamisosaamisen tukena
- perehdytyksen kehittämistarpeet
- esihenkilöperehdytykseen liittyvä mentorointi.

Alustaviksi ryhmähaastatteluajankohdiksi on suunniteltu **torstai 30.9 klo 12, maanantai 4.10 klo 12 ja tiistai 5.10 klo 12.**

Jos haluat osallistua tutkimukseen, palauta tämän haastattelukutsun liitteenä oleva suostumuslomake **17.9.2021** mennessä allekirjoittaneelle. Täytetyn ja allekirjoitetun suostumuslomakkeen voi palauttaa skannattuna tai valokuvana sähköpostin liitteenä. Vastatesiasi haastattelukutsuun kerro sinulle parhaiten sopivat haastatteluajankohdat. Jos yllä mainituista ajankohdista mikään ei sovi aikatauluihisi ja haluat osallistua tutkimukseen, ota yhteyttä allekirjoittaneeseen niin sovitaan haastattelulle toinen ajankohta.

Otan myöhemmin yhteyttä ryhmähaastattelun ajankohdan sopimiseksi. Voit halutessasi olla yhteydessä minuun, jos sinulle jäi kysyttävää.

Lahdessa 7.9.2021

Ystävällisin terveisin

Hanna-Maija Anttonen

hanna-maija.anttonen@student.lab.fi

Puh. xxx xxx xxxx

Liite 2. Suostumuslomake

SUOSTUMUS

Olen saanut haastattelukutsun ja riittävästi tietoa tutkimukseen liittyen. Ymmärrän tutkimuksen tarkoituksen. Suostun osallistumaan tutkimukseen.

Aika ja paikka

Nimikirjoitus

Nimenselvennys

Liite 3. Teemahaastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

Miten kuvaillet saamaasi perehdytystä?

PEREHDYTYS JOHTAMISOSAAMISEN TUKENA

Edistikö saamasi perehdytys johtamisosaamistasi?

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISTARPEET

Miten kehittäisit nykyistä perehdytystä?

ESIHENKILÖPEREHDYTYKSEEN LIITTYVÄ MENTOROINTI

Mitä odotuksia sinulla on mahdolliseen esihenkilön mentorointiin liittyen?

Liite 4. Teemahaastattelun apukysymykset

PERUSTIEDOT

Työkokemus alalta?

Työkokemus esihenkilönä toimimisesta?

PEREHDYTYKSEN NYKYTILA

Miten perehdytys toteutettiin?

Oliko perehdytys selkeä suunniteltu prosessi?

Laadittiinko perehdytysuunnitelma yhdessä perehtyjän kanssa?

Keskusteltiin kukaan perehdytysprosessin sisällöstä?

Oliko perehdyttäjä nimetty? Kuka perehdytti? Olisitko toivonut nimettyä perehdyttäjää?

Kävittekö perehdyttäjän kanssa alku-, väli- tai loppukeskusteluja?

Oliko perehdytys aikataulutettu? Oliko perehdytykseen riittävästi aikaa?

Oliko perehdytys tavoitteellista?

Seurattiinko perehdytyksen etenemistä?

Tiesitkö yhtymän tarjoamista perehdytys mahdollisuuksista? (Tuparit, HR-partner)

Osallistuitko yhtymän tarjoamiin perehdytys mahdollisuuksiin? (Tuparit, HR-partner)

Hyödynsitkö verkko-oppimisalustan tietoja? Oliko tarvittava tieto helposti löydettävissä?

PEREHDYTYS JOHTAMISOSAAMISEN TUKENA

Miten koit johtamisosaamisen ennen perehdytystä? Miten koit johtamisosaamisesi perehdytyksen jälkeen?

Miten perehdytys edisti johtamisosaamistasi?

Toiko perehdytys esiin puutteita johtamisosaamisessasi?

Millä johtamisosaamisen alueilla perehdytys oli tehokkainta? Entä heikointa?

Toivoisitko perehdytyksessä otettavan huomioon enemmän jotakin johtamisosaamisen osa-alueita?

(Henkilöstöjohtaminen, talousjohtaminen, toiminnan johtaminen, verkostoituminen, viestintä, tekninen osaaminen, muutosjohtaminen, strateginen osaaminen, organisaation tunteminen)

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMISTARPEET

Mitä kehitettävää perehdytysprosessissa on?

Mikä perehdytyksessä onnistui?

Miten toivoisit perehdytyksen järjestettävän?

Haluaisitko perehdytysmateriaalia enemmän Pätevään? Mikä tieto Pätevässä olisi hyödyllistä?

Mikä olisi hyödyllistä tietoa Osaava esimies -sivustolla?

Mitä toiveita sinulla on HR-partnerin tapaamiseen liittyen?

ESIMIESPEREHDYTYKSEN MENTOROINTIIN

Onko sinulla kokemusta mentoroinnista?

Olisitko kiinnostunut osallistumaan mentorointiohjelmaan?

Miten mentoroinnista olisi hyötyä esihenkilön työtä ajatellen?

Miten toivoisit mentoroinnin järjestettävän?

Kenet kokisit hyvänä mentoroijana työtehtävääsi ajatellen?

Liite 5. Myönnetty tutkimuslupa



PÄIJÄT-HÄMEEN
hyvinvointikuntayhtymä

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Asianumero	D/2018/13.00.00.01/2021
Päätöslaji	Opinnäytetyö
Otsikko	Luvan myöntäminen opinnäytetyöhön: Anttonen Hanna-Maija, Pehdytys Päijät-Hämeen keskussairaalaassa uusien esihenkilöiden kuvaamana
Päätösperustelut	<p>Hanna-Maija Anttonen on hakenut lupaa opinnäytetyölleen: Pehdytys Päijät-Hämeen keskussairaalaassa uusien esihenkilöiden kuvaamana, LAB-ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, M-muut opinnäytteet.</p> <p>Opinnäytetyöstä ei aiheudu kuluja Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle.</p> <p>Tutkijalta on pyydetty tarkennusta kohderyhmään, joka saadun ilmoituksen mukaan on keskussairaalan hoitotyön esihenkilöt.</p>
Päätös	<p>Päätän myöntää luvan opinnäytetyöhön 31.12.2021 saakka seuraavin ehdoin ja edellytyksin:</p> <ul style="list-style-type: none"> -saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain opinnäytesuunnitelmassa määriteltyn aiheeseen -tekijän on huolehdittava siitä, että työssä muodostuvat yksittäisen henkilön identifiointiin mahdollistavat aineistot säilytetään omina asiakirjoista erillisinä aineistoina ja suojataan asiattomilta pääsiltä sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta -jos opinnäytesuunnitelmassa tulee muutoksia, tulee niistä ilmoittaa lupaviranomaiselle ja tarvittaessa hakea uusi lupa -tietosuojasyyistä tutkimuksen tulokset tulee julkistaa siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä henkilöä. Tulosten raportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen eettisiä ohjeita -lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan -lupapäätöksen saajan tulee antaa päätös tiedoksi kaikille osallisille ja valvoa ehtojen täyttymistä -henkilötietojen käsittely tapahtuu EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR) mukaisesti <p>Luvan saanut on velvollinen toimittamaan valmiin opinnäytetyön sähköisen version Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tutkimuskoordinaattorille.</p> <p>Tämän luvan myöntämiseen liittyvät tutkimuslupahakemusasiakirjat on tallennettu asianhallintajärjestelmä Twebiin.</p>

ALLEKIRJOITETTU KONEELLISESTI

Kuiri Senja, Hallintoylihoitaja 31.08.2021 14:52

**PÄIJÄT-HÄMEEN**

hyvinvointikuntayhtymä

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

Lisätietojen antaja Hanna-Maija Anttonen, puh. [REDACTED]

Toimivallan peruste Hallintosääntö

Nähtävänäoloaika 02.09.2021

Nähtävänäolopaikka Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, kirjaamo

Muutoksenhaku Oikaisuvaatimus

Saaja Hanna-Maija Anttonen

Tiedoksi Marjo Soini, Tuija Matikainen, Päivi Huotari

Liitteet Tutkimuslupahakemus

Allekirjoitus Senja Kuiri
Hallintoylihoitaja