



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

ESIHENKILÖIDEN NÄKEMYKSIÄ PÄIVIT- TÄISJOHTAMISEN OSA-ALUEISIIN PEREH- TYMISESTÄ KUOPION YLIOPISTOLLISESSA SAIRAALASSA

TEKIJÄ:

Reija Tiilikainen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Reija Tiilikainen	
Työn nimi Esihenkilöiden näkemyksiä päivittäisjohtamisen osa-alueisiin perehtymisestä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa	
Päiväys 14.5.2022	Sivumäärä/Liitteet 79/10
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kuopion yliopistollinen sairaala	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajat ovat velvollisia huolehtimaan työntekijöidensä riittävästä perehdyttämisestä työpaikkaan, työn oikeaoppiseen suorittamiseen sekä työhön liittyviin mahdollisiin terveysvaaroihin. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön puolesta yrityksen toiminta ja liiketoiminnalle asetetut tavoitteet. Henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin kuuluu tämän lisäksi myös henkilöstön perehdyttäminen ja sen onnistumisesta huolehtiminen. Onnistuneella perehtymisellä voidaan vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin, henkilöstön vaihtuvuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden näkemyksiä esihenkilöille suunnatun perehtymisen onnistumisesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa organisaatiolle uutta tietoa esihenkilöiden perehdyttämisen tueksi.</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin pääasiassa kvantitatiivisen kyselyn avulla Kuopion yliopistollisen sairaalan esihenkilöiden näkemyksiä perehtymisen onnistumisesta. Kyselytutkimusta täydennettiin muutamilla avoimilla kysymyksillä. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa havaintoyksikköinä olivat 1.1.2020 ja sen jälkeen esihenkilöinä aloittaneet esihenkilöt, joiden työsuhte oli edelleen voimassa. Kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa pyrittiin muodostamaan kokonaiskuva esihenkilöiden näkemyksistä perehtymisen onnistumisesta sen eri osa-alueilla. Kvantitatiivisten kysymysten analysoinnissa tarkasteltiin myös vastausten jakaumia eri ammattiryhmien välillä. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin teemoittelun ja aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tulosten tarkastelussa kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia vastauksia verrattiin opinnäytetyössä esitettyihin teoreettisiin viitekehyksiin.</p> <p>Surveypal-kysely toteutettiin joulutammikuussa 2021–2022 ja siihen vastasi 49 esihenkilöä. Kyselyn tulokset osoittivat, että esihenkilöt kaipasivat perehtymiseensä enemmän suunnitelmallisuutta, arviointia, seurantaa ja avointa molemminpuolista palautteenantoa. Kyselyn perusteella esihenkilöt toivoivat lisää täydennyskoulusta myös johtamisen eri suuntauksiin ja teorioihin sekä päivittäisjohtamisen eri osa-alueisiin, kuten päivittäisjohtamisen tukena käytettäviin sähköisiin järjestelmiin. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää KY-Sin esihenkilöiden perehtymisen kehittämiseen, Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin päivittämiseen sekä HR-infojen sisällön kehittämiseen.</p> <p>Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla muun muassa moniammatillisena yhteistyönä toteutettavan perehtymisen mahdollisuuden tutkiminen. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös tutkimus esihenkilöiden ammattiryhmäkohtaisten tietoteknisten ja päivittäisjohtamisessa käytettävien ohjelmistojen osaamisesta ja kehittämisestä.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>perehtyminen, perehtymisprosessi, henkilöstövoimavarojen johtaminen, osaamisen kehittäminen, sitoutuminen</p>	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Reija Tiilikainen	
Title of Thesis Supervisors' views on orientation with the aspects of day-to-day management at Kuopio University Hospital	
Date 14.5.2022	Pages/Appendices 79/10
Client Organisation /Partners Kuopio University Hospital	
<p>Abstract</p> <p>According to the law of Occupational safety (738/2002) employers are obliged to carry out adequate orientation of employees with the workplace, the proper performance of work and possible health hazards at work. Importantly, the task of human resources management is to enable the company's operations and business objectives on behalf of the personnel. In addition to this, the areas of personnel management also include the orientation of personnel and ensuring that they are successful. In light of this, successful orientation can have an impact on staff well-being at work, staff turnover and commitment to the organization. The purpose of this thesis was to elicit the supervisors' views on the success of the orientation at Kuopio University Hospital. The primary aim of the thesis was to provide the organization with new information to support the orientation of supervisors.</p> <p>The thesis project rendered a tool to examine the views of the supervisors on the success of the orientation in Kuopio University Hospital, mainly with the help of a quantitative survey. The survey was supplemented by a few open-ended questions. More specifically, the thesis was carried out as a comprehensive study, in which the observation units were the supervisors who started as supervisors on 1 January 2020 and whose employment was still valid. The analysis of the quantitative material sought to form an overall picture of the supervisors' views on the success of orientation in its various areas. In the analysis of quantitative questions, the distributions of answers between different occupational groups were also examined. The answers of the open-ended questions were analyzed using theme design and data-driven content analysis. In examining the results, the quantitative and qualitative answers were compared with the theoretical frameworks presented in the thesis.</p> <p>The survey- survey was conducted from December to January 2021–2022 and was answered by 49 supervisors. In conclusion, the results of the survey showed that the supervisors needed more planning, evaluation, follow-up and open mutual feedback from their inductor. As indicated by the survey, supervisors also wished for more information about continuing education in different trends and theories of management, as well as in different areas of day-to-day management, such as electronic systems used to support day-to-day management. The results of the thesis can be utilized to develop the orientation of KUH's supervisors, to update the Moodle course in Supervisor orientation, and to develop the content of HR information.</p> <p>One subject of further research could be a study of the possibility of orientation through multi-professional co-operation. Another subject of further research could also be a study of the competence and development of IT and software used in the day-to-day management of supervisors.</p>	
<p>Keywords orientation, orientation process, human resource management, competence development, commitment</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTA	8
2.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen osa-alueet.....	8
2.2	Perehdyttämisen tausta ja määritelmä.....	10
2.3	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	12
2.4	Perehdyttämisen viisi erilaista mallia	13
2.5	Perehtyminen osa-alueina	15
2.6	Perehtyminen kohderyhmittäin	17
2.7	Perehdyttämisen mahdollisuudet ja haasteet sekä niiden vaikutus sitoutumiseen ja työhyvinvointiin	18
3	PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ	21
3.1	Perehdyttämisen suunnitelma ja tavoitteiden luominen	21
3.2	Perehdyttämisen vaiheet	22
3.3	Perehdyttämisen seuranta	24
3.4	Perehtymisen arviointi	25
3.5	Sähköinen perehdyttäminen	26
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT	28
5.1	Opinnäytetyön kohderyhmä.....	28
5.2	Tutkimusmenetelmien valinta ja aineistojen kerääminen	29
5.3	Aineiston analysointi	32
6	TULOKSET	35
6.1	Perehtymisen suunnitelma, toteutus ja arviointi	35
6.2	Päivittäisjohtaminen	41
6.3	Perehtyminen verkkoympäristössä	46
6.4	Mentoroinnin ja verkostoitumisen mahdollisuudet organisaatiossa.....	50
7	POHDINTA.....	54
7.1	Tulosten tarkastelu	54
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	58
7.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	62
	LÄHTEET	65

LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATEVIERSTI	70
LIITE 2: SURVEYPAL-KYSELYLOMAKE	71

1 JOHDANTO

Menestyvän organisaation lähtökohtana on osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta. Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) velvoittaa työnantajat huolehtimaan työntekijöidensä riittävästä perehdyttämisestä työpaikkaan, työn oikeaoppiseen suorittamiseen sekä mahdollisiin työhön liittyviin terveysvaaroihin. Perehtymistä ohjaavat Työturvallisuuslaki (738/2002), Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006) ja Pelastustoimiasetus (857/1999). Henkilökunnan perehdyttämisellä luodaan pohjaa osaamiselle. Hyvällä perehdyttämisellä on mahdollista lisätä perehtyjän työmotivaatiota ja innovatiivisuutta sekä sitouttaa työntekijä työhön ja työpaikkaan. Organisaation suunnitelmallisella perehdytysjärjestelmällä turvataan laatua, luodaan myönteisiä asenteita uusissa ja vastaanottavissa työntekijöissä sekä autetaan uusia työntekijöitä mahdollisimman nopeasti sisäistämään uusi työnkuva. (Caldwell & Peters, 2018, 28–29.) Hyvällä perehdyttämisellä luodaan perehtyjälle myös kokonaiskuva organisaatiosta ja kuinka perehtyjän työ tulee liittymään siihen (Bauer 2010, 6).

Kuopion yliopistollisessa sairaalan (KYS) strategian 2017–2022 arvoissa kirjoitetaan, että henkilöstön osaaminen on keskeinen asia organisaation menestyksessä. Strategiassa painotetaan ammattitaidon kehittämiseen tähtääviä toimia ja niillä nähdään olevan merkittävä osana niin yksilön kuin myös koko organisaation menestymisen kannalta (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 c). Lähijohtamisessa pyritään valmentamaan johtamiseen, jossa huomioidaan yksilöiden osaaminen ja vahvuudet (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 b, 17–18). Tällä hetkellä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa esihenkilöiden perehdytyksen tukena käytetään i-Tsek järjestelmässä olevaa perehdytysuunnitelmaa, Esiemiesperehdytymisen Moodle-kurssia, HR-infoja (Human Resource infot) Intrassa ja Työterveyslaitoksen (TTL) tekemää esihenkilöille tarkoitettua työturvallisuuskoulutusta sekä mentorointia. (Turunen 2021.) Lisäksi Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä työskennellään Lean-mallin mukaisesti ja KYSin strategiassa 2017–2021 Leanin hyödyntäminen mainitaan osana tuottavuuden ja laadun kehittämiseksi (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 c).

KYSissä tehdään vuosittain anonymi OPE-kysely eli Orientation Process Evaluation-kysely henkilöstölle, jossa kartoitetaan muun muassa henkilöstön työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja kehittämisideoita (Peltokoski 2016). OPE-kysely perustuu Jaana Peltokosken (2016) kehittämään teoreettisen perehdytymisenmalliin. KYSissä lähetettiin kesäkuussa 2021 OPE-kysely noin 560 työntekijällä. OPE-kyselyssä henkilöstöltä kysyttiin avoimella kysymyksellä kolmea keskeistä kokonaisuutta, joilla nykyisiä perehdytyskäytäntöjä voisi kehittää. Vastauksista selvisi, että henkilökunta ei ollut tyytyväinen saamaansa perehdyttämiseen. OPE-kyselyssä 2021 tuli ilmi esimerkiksi seuraavia asioita: perehdytysaika oli liian lyhyt tai toivottiin, että olisi yksi tai enintään kaksi perehdyttäjää, perehdytys olisi henkilökohtaisempaa (työntekijän tausta ja osaaminen otettaisiin huomioon), perehdytys olisi suunnitelmallisempaa ja perehdytyksen jälkeen olisi seuranta. Osa toivoi sähköistä perehdytystä, mutta osa toivoi, että perehdytettävät asiat löytyisivät yksiköstä myös paperisena. Osa taas toivoi perehdytyksen tueksi tarkistuslistaa, josta olisi helppo tarkistaa onko vaadittavat asiat käyty läpi perehdytyksessä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa pääasiassa kvantitatiivisen kyselyn avulla esihenkilöiden näkemyksiä esihenkilöille suunnatun perehdytymisen onnistumisesta Kuopion yliopistollisessa

sairaalassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kyselyn kautta selvittää mihin päivittäisjohtamisen osa-alueisiin esihenkilöt tarvitsevat lisää perehtymistä, jotta esihenkilöiden johtamisen osaamista voidaan organisaatiossa parantaa. Kyselyn avulla halutaan kartoittaa myös, mitä päivittäisjohtamisen työkaluja esihenkilöt kaipaavat johtamistyön tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena on uudistaa perehtymisen sisältöä vastaamaan enemmän esihenkilöiden toiveita ja tarpeita. Tuotetun teoreettisen tiedon pohjalta, Koulutuspalvelut voivat myöhemmin uudistaa esihenkilöiden perehtymiseen tarkoitettua Moodle-verkkokurssin ja kehittää HR-infoja vastaamaan esihenkilöiden toiveita.

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kyselyn tulosten perusteella uutta ajankohtaista tietoa esihenkilöiden perehdyttämisen tueksi KYSissä. Uutta tietoa tuottamalla pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia johtamistyön perehdyttämiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on myös kyselyn kautta osallistaa esihenkilöt oman osaamisensa kehittämiseen. Kiinnittämällä huomiota esihenkilöiden perehtymisen sisältöön organisaatio voi lisätä esihenkilöiden työtyytyväisyyttä, pienentää henkilöstön vaihtuvuutta ja sitouttaa heidät paremmin osaksi organisaatiota. Tutkimusten mukaan hyvällä perehdyttämällä voidaan vähentää myös työntekijöiden stressiä ja heidän on mahdollista suoriutua työstään paremmin. (Bauerin 2010, 6).

2 PEREHDYTTÄMINEN OSANA HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN JOHTAMISTA

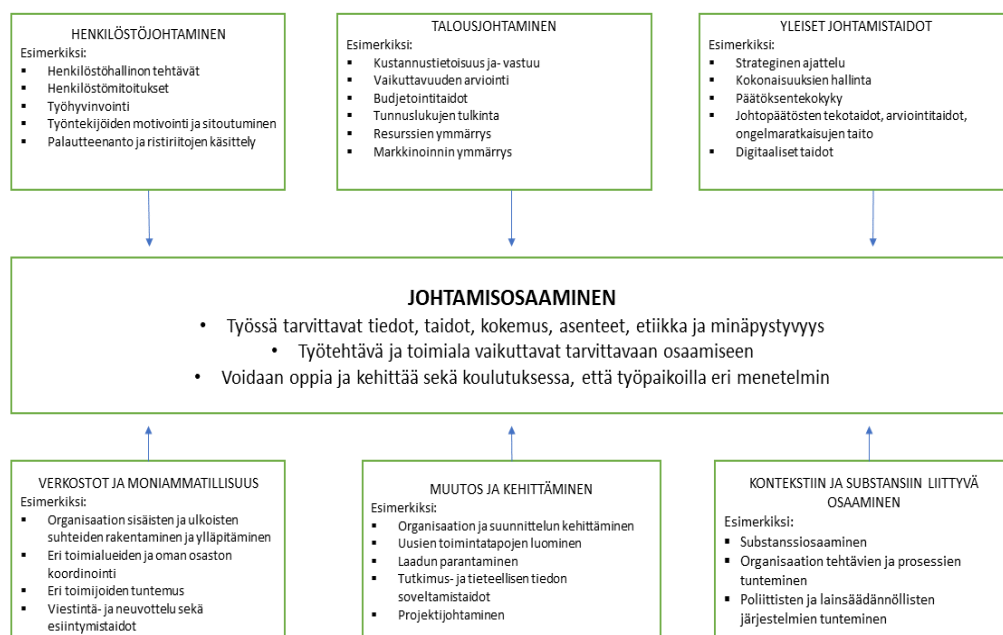
Henkilöstövoimavarojen johtaminen eli Human resource managementin (HRM) tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön puolesta yrityksen toiminta ja liiketoiminnalla asetetut tavoitteet (Ulrich & Dulebohn 2015, 191–192). Human resource management (HRM) on suomennettuna henkilöstöresurssien johtamista, mutta siitä käytetään suomen kielessä onnistuneempaa käännösversiota henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstöä tulisi pitää ennen kaikkea voimavarana, joka hyödyntää erilaisia resursseja eikä, että henkilöstö rinnastetaan yhdeksi samanarvoiseksi resurssiksi muiden joukossa. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta voidaan puhua myös henkilöstöjohtamisena, jolla on jo vakiintunut paikka alan suomenkielisessä sanastossa. (Viitala 2021.) Tässä opinnäytetyössä käytän sekaisin käsitteitä henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen lyhyempää käsitettä henkilöstöjohtaminen.

Henkilöstökäytänteiden- ja prosessien kehittämisellä ja ylläpidolla on oleellinen osa henkilöstöjohtamisessa. Nämä henkilöstökäytännöt koostuvat muun muassa rekrytoinneista ja perehdyttämisestä, henkilöstösuunnittelusta ja töiden jakautumisesta henkilöstön kesken eli resurssoinnista, henkilöstön palkitsemisesta, suoriutumisen johtamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Henkilöstökäytänteisiin kuuluvat myös työhyvinvoinnin ylläpitäminen, varahenkilöstösuunnittelu, organisaation sisäisen viestinnän hoitaminen ja erilaiset henkilöstön osallistamiskäytänteiden hoitamisesta sekä henkilöstövähennyksistä ja -siirroista huolehtiminen. (Viitala & Jylhä 2019, 253.)

2.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen osa-alueet

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on taata, että yrityksellä on kohdennetusti oikea määrä työvoimaa, joka suoriutuu heillä asetetuista tehtävistä yrityksen asettamien tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu myös yrityksessä työskentelevien osaamisen vahvistaminen, jonka perustana on osaaminen, motivaatio, sitoutuminen ja työhyvinvointi. (Viitala 2021, 12; Ulrich 2020, 252–253.) Organisaation henkilöstöjohtaminen perustuu organisaation visioon, tavoitteisiin ja strategiaan (Ingham & Ulrich 2016, 130).

Viitalan (2021, 12) mukaan henkilöstöjohtamisella on neljä eri tehtäväaluetta, jotka ovat suunnittelu, organisointi, toteuttaminen ja arviointi, johon kuuluu myös henkilöstöjohtamisen uudistaminen ja kehittäminen. Laulainen, Zitting ja Niiranen (2020, 165) kirjoittavat artikkelissaan johtajien osaamisvaatimuksista. He kirjoittavat, että johtajilta vaaditaan kontekstista riippuvaa ja riippumaton monimuotoista osaamista (KUVA 1.). Kontekstista riippumaton monimuoto-osaaminen käsittää esimerkiksi yleisiä johtamistaitoja sekä henkilöstöjohtamiseen liittyvää osaamista. Kontekstiosaamisella taas tarkoitetaan esimerkiksi lainsäädäntöön ja sosiaali- ja terveystalouteen liittyvää tuntemusta. Näiden lisäksi sosiaali- ja terveyspalvelujen johtajilta toivotaan myös hieman substanssiosaamista. Kuvan 1. perusteella voisi ajatella, että lähijohtajilla korostuisi substanssiosaaminen ja ylemmällä strategisella tasolla painotettaisiin kokonaisuuden hallintaa. Kuitenkin nykyään palveluita integroidaan moniammatillisiksi kokonaisuuksiksi ja 2000-luvun organisaatiouudistusten ja toimintarakenteiden madaltuminen on johtanut siihen, että kuvan 1. kaltaista osaamisen hallintaa edellytetään kaikilla johtamisen eri tasoilla. Uudistusten myötä varsinkin lähi- ja keskijohdon tehtäväkentät ovat laajentuneet ja heidän tehtäväkseen on tullut strategisen johdon asettamat integraatioon liittyvien tavoitteiden toimeenpano ja organisaation kehittämiseen osallistuminen. (Laulainen ym. 2020, 165.)



KUVA 1. Johtamisosaamisen jaottelu. (Mukaillen Zitting ym. 2020, 164.)

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat esimerkiksi strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytännöt, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen (Ingham & Ulrich 2016, 130, 133–134). Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan Viitalan & Jylhän (2019, 253) mukaan johtamistyötä, jonka avulla varmistetaan, että henkilöstövoimavarat osaltaan tukevat liiketoimintastrategian toteutumista. He jatkavat vielä, että liiketoiminnan edistyessä, strateginen henkilöstöjohtaminen huolehtii, että yrityksen henkilöstöä on oikeassa paikassa oikea määrä ja, että suorituskyykyinen henkilökunta turvaa yrityksen kilpailukyvyn tulevaisuudessakin.

Esihenkilöt huolehtivat yksikkönsä henkilöstön päivittäisestä ohjaamisesta ja tukemisesta. He myös huolehtivat henkilöstökäytänteiden toteutumisesta ja heidän toimintansa on oleellisessa osassa, kun määritellään organisaation henkilöstöjohtamisen laatua. Esihenkilöt osallistuvat yksikössään esimerkiksi rekrytointeihin, henkilöstön perehdyttämiseen ja palkitsemiseen sekä henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Esihenkilöiden päivittäiseen henkilöstön ohjaamiseen ja tukemiseen, kuuluu myös ratkaista ongelmatilanteita työpaikoilla, rakentaa yhteistyötä ja edistää hyvää työilmapiiriä. Näiden tehtävien hoitoon osallistuvat esihenkilöiden ohella organisaation ylin johto ja henkilöstöammattilaiset. Hyvien suhteiden ylläpitäminen johdon ja ammattiliittojen edustajien välillä on myös tärkeää. Hyviä suhteita vaalimalla varmistetaan päivittäisen työskentelyn sujuvuutta. (Viitala & Jylhä 2019, 254.)

Suomessa sosiaali- ja terveysala on jatkuvasti organisatoristen ja toiminnallisten muutoksien ja uudistuksien keskellä (Laulainen ym. 2020, 151). Muutosjohtaminen onkin osa henkilöstöjohtamista. Käytännössä se voi olla esimerkiksi fuusioiden läpivientiä tai organisaatiokulttuurien tarkoituksenmukaista kehittämistä. Organisaatiossa voidaan aloittaa muutosprosessi myös toimintatapojen uudistamiseksi, teknologiamuutoksissa tai jos joudutaan tekemään muutoksia fyysiseen

toimintaympäristöön. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu lisäksi henkilöstön ja organisaation muutoskyvykkyiden kehittäminen. (Viitala & Jylhä 2019, 254.) Muutostarve voi saada alkunsa organisaatiosta itsestään tai se voi olla ulkoistentekijöiden aikaansaamaa tai pakottamaa. Muutokset voivat olla uudistamiseen tai kehittämiseen liittyviä toimintoja, mutta ne voivat liittyä myös supistamiseen tai lopettamiseen. Muutokselle on kuitenkin tyypillistä, että sitä ei voi aina tarkasti etukäteen suunnitella eikä lopputuloksesta voi olla aina varma. Muutos tulisikin ottaa vastaan oppimisprosessina. Muutokseen liittyy usein muutosvastarintaa (change resistance). Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen on kuitenkin tärkeää, sillä ne itsessään edistävät uudistumista ja kehittämistä. Muutoksissa on tärkeää ottaa mukaan asianosaiset mukaan muutoksen suunnitteluun. Muutoksissa tärkeää on myös avoin keskustelu ja läpinäkyvä viestintä sekä osaamisen vahvistaminen ja henkilöstön osallistaminen muutokseen. (Viitala & Jylhä 2019, 265–266.)

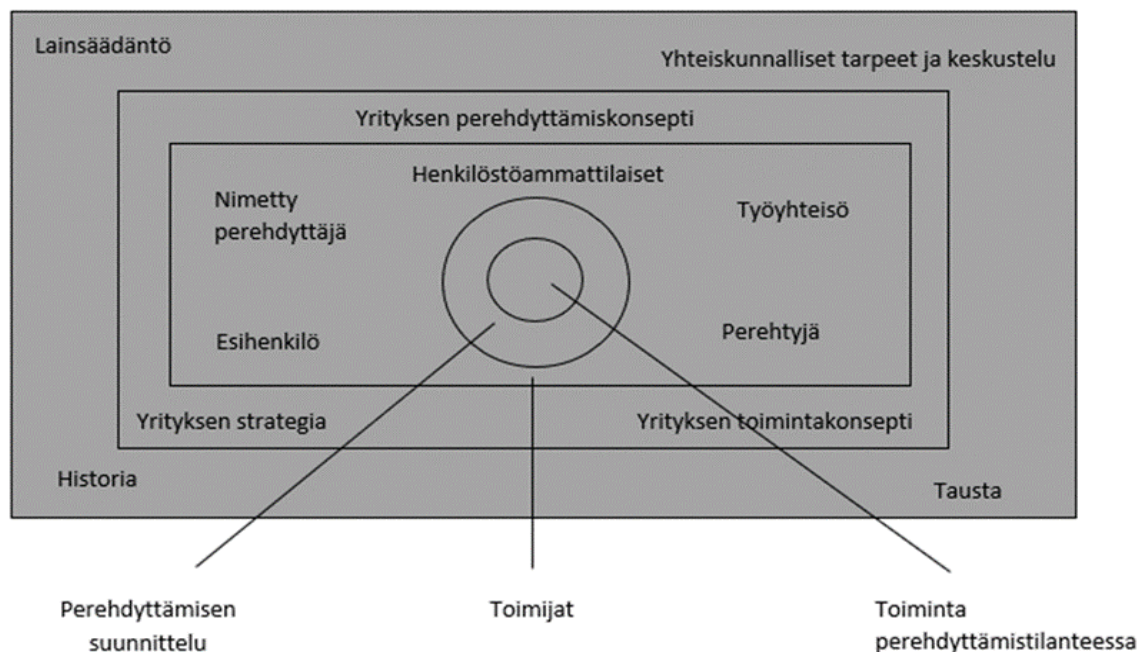
KYSin magneettisairaalamalli – hoitotyöntavoite- ja toimintaohjelman julkaisussa vuosille 2017–2022 (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 b, 17–18) tuodaan esille, että organisaation lähijohtamisessa pyritään valmentavaa johtamiseen, jossa huomioidaan jokaisen työntekijän vahvuudet ja osaaminen. Julkaisussa (emt. 2021 d, 17–18) kirjoitetaan myös, että lähijohtamisessa pyritään kahdensuuntaiseen, oikea-aikaiseen, avoimeen ja tavoitteelliseen viestintään. Ristikangas ja Ristikangas (2013, 12) luonnehtivat kirjassaan valmentavaa johtamista kokonaisvaltaiseksi tavaksi olla, vaikuttamista toisiin ihmisiin ja tulla myös itse vaikutetuksi. He jatkavat, että valmentava johtaminen on paitsi arvostavaa ja osallistavaa, sekä myös tavoitteellista yhteistyötä, jossa yksilöiden potentiaalit otetaan organisaation tai ryhmän käyttöön. Valmentavassa johtamisessa tärkeää on arvostava vuorovaikutus, tavoitteellisuus ja osallistaminen. Jokaisen yksilön on tärkeää myös tuntee itsensä arvostetuksi. Kun yksilö tuntee itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi, on hän valmis laittamaan itsensä likoon. Valmentavassa johtamisessa toisten ajatuksista ollaan kiinnostuneita ja yhteistyöhön ollaan valmiita näkemään vaivaa. Toisten arvostus ilmenee myös siten, että vaikeistakin asioista saa ja voidaan puhua. Yksilöt haluavat saada palautetta ja sitä myös annetaan rohkeasti. On kuitenkin tärkeää, että palautetta annetaan arvostaen, ei arvostellen. (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020, 12–13.) Valmentava ajattelu- ja toimintamalli kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle riippumatta heidän asemastaan. Valmentava kulttuuri alkaa todellisuudessa toimia, kun kaikki organisaation jäsenet eri puolella organisaatiota ottavat sen käyttöön ja aloittavat valmentavan otteen soveltamisen käytännön työssä. (Ristikangas ym. 2020, 12–13.)

Henkilöstöjohtamisella pyritään myös optimoimaan henkilöstökustannuksia ja varmistamaan, että henkilöstöjohtaminen tapahtuu lakien ja sopimusten mukaisesti. Lisäksi henkilöstöjohtamisen tavoitteena on luoda myönteistä työnantajakuva- ja kokemusta. (Viitala 2021, 12.) Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa myös henkilöstön oppimiseen. Hyvät käytänteet henkilöstöjohtamisessa tekee henkilöstöstä enemmän tuottavia ja ainutkertaisia. Lisäksi he ovat sitoutuneempia oppimiseen, kun organisaatio on investoinut henkilöstönsä tietämykseen. (López-Cabrales, Real & Valle 2011, 345.)

2.2 Perehdyttämisen tausta ja määritelmä

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 9) mukaan perehdyttäminen on kehittämistä, joka tapahtuu henkilön siirtyessä uusiin työtehtäviin tai työympäristöön. He jatkavat, että perehdyttämiseen ja sen

onnistumiseen vaikuttavat monet eri tahot (KUVA 2.), kuten esimerkiksi lainsäädäntö, yrityksen strategia ja perehtymisen suunnitelmallisuus. Perehdyttämisen pääosassa ovat Kupiaksen ja Peltolan (2009, 11) mukaan kuitenkin kehittämis- ja kohtaamistilanteet, joissa perehdyttäjien valmiudet korostuvat oppimisen edistäjinä ja kuinka hyvin he onnistuvat ohjaajana tukemaan perehtyvän kehittymistä.



KUVA 2. Perehdyttämiseen vaikuttavat tahot (Kupias & Peltola 2009, 10).

Perehdytyksellä tarkoitetaan Voutilaisen, Haavan ja Jokiniemen (2019, 4) mukaan uuden työntekijän tutustuttamista organisaatioon, työyhteisöön ja työtehtäviin. Laadukasta perehtymistä tarvitaan aina uusiin tehtäviin siirryttäessä, uuden työntekijän perehtymisessä tai vaikka kyseessä olisi henkilö, joka tuo työpanoksensa yritykseen tai organisaatioon ulkopuolisena toisen yrityksen edustajana. (Lauby 2016, 14; Viitala 2021, 83.)

Perehdyttämistä tarvitaan myös työmenetelmien muuttuessa, uusia laitteita hankittaessa ja käyttöönotettaessa, mikäli työ toistuu harvoin, turvallisuusohjeita on laiminlyöty, työpaikalla tapahtuu työtapaturma tai huomataan ammattitauti. Perehdyttämistä tarvitaan, myös mikäli työhönopastuksessa on havaittu puutteita, työtilanteessa on jotain normaalista poikkeavaa tai toiminnassa/laadussa tai palvelussa havaitaan puutteita. (Työturvallisuuskeskus 2021.) Perehdyttämiseen liittyy neljä eri osa-aluetta, jotka ovat informointi ennen työhöntuloa, työntekijän vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen työsuhteen alkaessa, työsuhdeperehdyttäminen sekä varsinaisen työn tai tehtävän työnopastus. (Viitala 2021, 83–84.) Graybillin, Taesil Hudson Carpenterin, Offordin, Piorunin & Shafferin (2013, 203) sekä Ferri-Reedin (2013, 32) mukaan perehdyttämisessä on nähtävillä uusia trendejä teknologian uusien mahdollisuuksien ja milleniaalien eli 1980–1999 syntyneiden henkilöiden

tullessa työmarkkinoille. Graybill yms. (2013, 203) jatkavat, että uudet työntekijät voivat esimerkiksi verkostoitua uusiin työkavereihinsa Facebookin tai LinkedIn kautta jo ennen työhön saapumista.

Henkilökunnan laadukkaalla perehdyttämisellä pohjustetaan niin lyhyen kuin myös pidemmän aikavälin hyötyjä organisaatiolle ja henkilöstölle. Työssään pätevät työntekijät tuottavat omalla toiminnallaan ja osaamisellaan arvoa ja vaurautta organisaation lisäksi myös asiakkaille. Hyvällä perehdyttämisellä henkilöstön on helpompi sulautua osaksi organisaatiota, heillä on parempi työtyytyväisyys ja he sitoutuvat paremmin organisaatioon. Lisäksi hyvin perehdytetyt työntekijät saavuttavat todennäköisesti paremman asiakastytytyväisyyden tekemässään työssä. (Caldwell & Peters 2018, 29.)

Työntekijä keskeisissä organisaatioissa työntekijöiden perehdyttämistä pidetään yhtenä organisaation menestymisen tekijänä ja he pyrkivät parantamaan työntekijöidensä kykyä vastata organisaation vaatimiin korkeisiin laatuvaatimuksiin. Perehdyttämisellä nähdään olevan myös positiivisia vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon. (Park, Jun, Lee & Lee 2018, 1003.) Bauerin (2010, 6) mukaan henkilöstön perehdyttämisellä voidaan lisätä työtyytyväisyyttä, vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, sitouttaa henkilöstöä, nostaa työntekijöiden suorituskykyä ja työn vaikuttavuutta sekä vähentää stressiä. Onnistuneella perehdyttämisellä turvataan laatua, luodaan myönteisiä asenteita uusissa ja vastaanottavissa työntekijöissä sekä se auttaa uudessa työssä aloittelevaa henkilöstöä mahdollisimman nopeaan työnkuvan sisäistämiseen (Caldwell & Peters 2018, 32, 34). Laadukkaalla perehdyttämisellä on mahdollista luoda henkilöstölle kokonaiskuva organisaatiosta ja miten perehtyjän työkuva liitetään siihen (Bauer 2010, 5).

Perehdytyksen avulla voidaan tehostaa oppimista ja lyhentää oppimisaikaa. Perehdytyksen avulla voidaan säästää myös kustannuksia ja vähentää työturvallisuusriskejä, poissaoloja sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Hyvällä perehtymisellä työntekijä pystyy nopeasti itsenäiseen työskenteelyyn, muiden avun tarve vähenee ja työn sujuvuus paranee. Tällä on myönteisiä vaikutuksia myös motivaatioon, mielialaan ja jaksamiseen. Huono perehdyttäminen voi tulla organisaatiolle kalliiksi, jos esimerkiksi virheitä joudutaan korjaamaan, palvelujen laatu on huonoa, materiaalihävikkiä syntyy ja työntekijät vaihtuvat. (Laaksonen & Ollila 2017, 224; Caldwell & Peters 2018, 29.)

Perehdyttäminen vaikuttaa henkilöstön henkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin. Usko omista kyvyistä ja osaamisesta paranee sitä mukaa, kun henkilö suoriutuu hänelle kuuluvista tehtävistään. Tämä lisää myös ympäristön myönteistä palautetta ja suhtautumista, jotka taas vahvistavat tekijän itsetuottamusta ja lisää halua kehittyä työssä. Itsetuottamus ja innostus työstä vaikuttavat positiivisesti myös vuorovaikutussuhteiden luomisessa työyhteisössä. (Viitala 2021, 83.) Työyhteisön mukaan-otolla uuden työntekijän perehdyttämiseen on havaittu olevan myös muita positiivisia vaikutuksia. Sen avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työelämän tasapainoon. (Cesário & Chambel 2019, 1473.)

2.3 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) mukaan työnantajan tulee huolehtia henkilöstönsä riittävästä perehdyttämisestä organisaatioon, työn oikeaoppiseen suorittamiseen sekä työhön liittyviin mahdollisiin terveysvaaroihin. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738, 14 §) mukaan työnantajan velvollisuus on, että ”Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja

vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen.”

Työturvallisuuslaissa (23.8.2002/738, 18 §) työntekijän velvollisuuksista kirjoitetaan seuraavaa:

Työntekijän on noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita. Työntekijän on muutoinkin noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisuuden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta.

KYSissä perehtymistä ohjaa myös **Laki työsuojelun valvonnasta työpaikan työsuojelutoiminnasta (44/2006)**. Tämän lain tarkoituksena on ”varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun viranomaisvalvonnan sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla” (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44, 1§).

Lisäksi perehtymistä ohjaa **Pelastustoimiasetus (857/1999, 12 §)**, jossa kirjoitetaan henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista seuraavaa:

Pelastustoimintaan osallistuvalla kunnan päätoimisella pelastustoimen henkilöstöllä ja päätoimisella palotarkastajalla vaaditaan pelastusoppilaitoksessa suoritettu virkaa tai tehtävää vastaava tutkinto. Yksinomaan palonehkäisytehtävissä toimivalta päätoimisella palotarkastajalta voidaan vaihtoehtoisesti vaatia soveltuva ammattikorkeakoulututkinto tai teknillisessä oppilaitoksessa suoritettu tutkinto ja riittävä perehtyneisyys pelastustoimen tehtäviin.

2.4 Perehdyttämisen viisi erilaista mallia

Kupias ja Peltola (2009, 36) esittelevät teoksessaan perehdyttämisen viisi eri mallia. He jatkavat, että perehdyttämisen malleissa on nähtävissä eri työtyyppien historiallinen näkökulma ja perehdyttämisen kehittyminen ja kehittäminen.

Vierihoitoperehdyttämisessä perehtyjää perehdytetään kädestä pitäen ja näin voidaan puhua myös käsityömaisesta perehdyttämisestä. Vierihoitoperehdyttämisessä perehtyjä oppii katsomalla kokeneemman perehdyttäjän työskentelyä. Vierihoitoa voidaan käyttää kaikenlaisissa perehdyttämisen konsepteissa, mutta käsityömaisessa tehtävissä se on vallitsevana ja yleensä myös ainoa tapa perehdyttää. Vierihoitoperehdyttämisessä tulokkaalla on nimetty perehdyttäjä ja perehtyjälle kerrotaan työn ohessa organisaatiosta, työyhteisöstä ja uuden tekijän tulevasta työnkuvasta. Perehtymiskonsepti mahdollistaa tulokkaiden huomioimisen yksilöinä ja työhön perehtyminen on mahdollista hoitaa yksilöllisemmin. Huonona puolena on, että perehtymisen jäädessä yhden perehdyttäjän vastuulle, on perehdyttäjän osaamisella ja innostuksella merkittävä vaikutus perehtymisen laatuun. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdyttäminen perustuu massatuotannon tarpeisiin, jossa perehdyttämiseltä vaaditaan standardoitua yhtenäistä perehtymistä, perehtymistä halutaan tehostaa tai yksittäiset perehtyjät tarvitsevat perehdyttämisen kentän jäsentämistä. Tyypillistä on myös, että perehdyttämisen osa-alueita jaetaan organisaation sisällä. Esimerkiksi henkilöstöosastolla voi olla isompi vastuu perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä. Henkilöstöllä on käytössä niin sanotut yleisperehtymiset, jotka soveltuvat koko henkilöstön käyttöön. Niissä voidaan käydä läpi esimerkiksi organisaation ja työsuhteeseen

liittyvä perehdytys. Malliperehdyttämisessä työyksikkö huolehtii tulokkaan varsinaisesta työhön opastuksesta ja työyhteisöön perehdyttämisestä. Mallin etuna on tasalaatuinen perehtyminen, kun perehdyttämisen tukena käytetään valmiiksi luotuja toimintamalleja. Vaarana voi kuitenkin olla perehtymisen kangistuminen, mikäli perehtyminen keskittyy liikaa organisaatiotasolle ja ylätasoon perehtymistä ei saada kiinnitettyä osaksi omaa työtä. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.)

Laatuperehdyttäminen lähtökohtana on laadun jatkava parantaminen perehdytyksessä. Perehdyttämisen vastuun siirtyessä työyksiköille ja tiimeille, tulee perehdyttämiselle valita vastuuhenkilö- tai henkilöt. Laatuperehdyttämisessä esihenkilöllä on avainasema yksikkö- ja tiimikohtaisen perehdyttämisen organisoimisesta ja kehittämisestä, mutta perehdyttämismvastuu voidaan esihenkilön lisäksi jakaa myös nimetyille perehdyttäjällä tai vaikka koko tiimille. Tärkeää on kuitenkin, että tiimit ja yksiköt näkevät perehdyttämisen prosessina ja ovat omalta osaltaan valmiita jatkuvaan prosessin kehittämiseen. Mallin etuna on jatkuva ja ajantasainen perehtymisen kehittyminen ja, että tulokkaat otetaan osaksi tiimiä jo perehtymisen aikana. Vaarana voi olla, että jos tiimin vastuuta perehtymisestä korostetaan liikaa, ei kenelläkään ole lopulta vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöity perehdyttäminen kytkeytyy massatuotannon asiakaskohtaistamiseen. Räätälöidyssä perehdyttämisessä ei ole valmiita malleja, vaan perehdyttäminen on yksilöllistä ja räätälöidään aina tulokkaan tarpeiden sekä osaamisen mukaan. Perehdyttämiselle on nimetty vastuuperehdyttäjä, joka huolehtii perehtymisen koordinoinnista. Perehdyttäjän osaaminen korostuu, sillä hänellä tulee olla näkemystä yhdistää perehdyttämisen osa-alueet ja uuden tulijan osaaminen sekä perehdyttämisen verkostoon kuuluvat toimijat osaksi prosessia. Vuoropuhelu on tärkeässä osassa, koska sillä voidaan vahvistaa perehtyjän sitoutumista huomioimalla hänen osaamistaan. Räätälöidyn perehtymisen edellytyksenä on, että koko organisaatio on siihen hyvin sitoutunut ja, että organisaation perehdyttäminen on valmiiksi hyvin jäsennehty sekä jatkuvassa kehityksessä. Mallin käytön edellytyksenä on, että koordinoijalla on erityisosaamista räätälöidyn perehdyttämisen mallin yksilöllisestä rakentamisesta ja, että perehtyjä sitoutuu oman perehdytysohjelmansa laadintaan. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdyttäminen tarjoaa mahdollisuuden uuden oppimiselle ja kehittymiselle koko perehtymisprosessin ajan niin työntekijälle, kuin myös organisaatiolle. Dialoginen perehtyminen on yhdessä kehittämistä, jossa perehdyttämisen on mahdollista elää koko prosessin ajan. Perehdytys-suunnitelma laaditaan yhteistyössä uuden henkilön kanssa, hänen asiantuntemustaan käytetään hyödyksi ja vastuutetaan perehdytyksen suunnitelmasta sekä sen toteutumisesta. Mallissa korostetaan uuden työntekijän kuuntelemista ja hyödynnetään hänen näkemyksiään perehtymisprosessin aikana. Tulokkaalle on kuitenkin tärkeää kertoa myös organisaation kannalta pysyvistä asioista. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen tai organisaation arvot ja näihin uuden tulokkaan oletetaan sitoutuvan ainakin tietyiltä osin. Tämä malli soveltuu sellaisiin organisaatioihin, joissa uusi tulokas muokkaa osaamistaan oman ja yrityksen tarpeita vastaavaksi. Dialogisessa perehdyttämisessä perehdytysprosessiin osallistuvat koko yritys ja sen verkostot. Dialoginen toimintatapa tulee olla kaikilla hallussa. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

2.5 Perehtyminen osa-alueina

Caldwellin & Petersin (2018, 28) mukaan perehdyttäminen muodostuu neljästä eri osa-alueesta. Ensimmäinen perehdytyksen osa-alue on esitellä perehtyjälle toimintaa ohjaavat säädökset ja käytännötoimintaan liittyvät säännöt. Toisena kohtana on, että uudelle työntekijälle selkiytetään uuden työn kuva ja mitä odotuksia siihen liittyy. Kolmanneksi on perehdyttäminen työkulttuuriin. Tässä vaiheessa työntekijälle tulee kertoa virallisista ja epävirallisista työhön liittyvistä säännöistä, kuten arvoista, olettamuksista ja ohjeista. Neljäs ja yksi tärkeimmistä uuden työntekijän perehdyttämisprosessin alueista on verkostojen ja yhteyden luominen muuhun henkilöstöön. Ihmissuhteiden luominen on tärkeässä osassa, että työntekijä voi suoriutua menestyksekkäästi työstään. Myös työssä käytettävien tietoverkkojen läpikäyminen on tärkeää työssä suoriutumisen kannalta. (Caldwell & Peters 2018, 28.)

Caldwell & Peters (2018, 30–33) esittivät tutkimuksessaan kymmenen portaisen – mallin laadukkaasta perehtymisestä:

- 1) **suhteen luominen** uuden työntekijän kanssa heti rekrytointipäätöksen jälkeen. Henkilökohtaisen suhteen luominen kannattaa aloittaa esimerkiksi jonkun sähköisen viestintäkanavan avulla. Tämä on osa hyvää henkilöstöjohtamista ja mahdollistaa uuden henkilön tutustumisen muun muassa organisaatioon.
- 2) **Mentorin nimeäminen.** Empiiriset tutkimukset osoittavat, että jokaiselle työntekijälle kannattaa nimetä koulutettu ja sitoutunut mentor. Tutkimusten mukaan mentoroinnin tyylillä ja laadulla voidaan oleellisesti vaikuttaa uusien työntekijöiden sosiaalistamiseen ja oppimiseen. Mentorointi voidaan aloittaa verkon välityksellä jo ennen työntekijän saapumista työpaikalle. Tehokas mentorointi välittävän ja hyvin koulutetun mentorin toimesta, on huomattu parantavan työntekijöiden asenteita työtä kohtaan, sitoutumista ja työroolin ulkopuolista käyttäytymistä.
- 3) **Huomio ihmissuhteiden ja verkostojen perehdyttämiseen.** Uusia työntekijöitä kannattaa tukea suhteiden rakentamisessa organisaation avainhenkilöiden ja verkostojen luomisessa, sillä sen on huomattu lyhentävän uusien työntekijöiden sulautumista osaksi organisaatiota. Organisaation avainhenkilöitä kannattaa rohkaista ottamaan yhteyttä uusiin työntekijöihin ja toivottamaan heidät tervetulleiksi. Avainhenkilöiden kannattaa myös jakaa tietoa muulle organisaatiolle uusien työntekijöiden osaamisesta, tarpeista sekä olla mukana tutustumassa uusia työntekijöitä organisaation arvoihin. Tällä välitetään voimakasta viestiä uusille henkilöille, että he ovat tärkeä osa organisaation menestystä.
- 4) **Perehdytysvihkosen ja infopaketin laadinta uudelle työntekijälle.** Uusille työntekijöille kannattaa koota perehdytysvihkonen, mistä selviää kaikki tarpeellinen tieto muutoksen läpikäymiseen. Vihkosen tarkoituksena on tutustuttaa uusi henkilö organisaatiokulttuuriin ja työyhteisöön. Vihkosta on hyvä löytyä tietoa organisaation arvoista, missiosta, historiasta ja työntekijän eduista sekä käytänteistä. Lisäksi sen on hyvä sisältää tarvittavat työsuhteeseen liittyvät paperityöt ja dokumentit. Infopaketissa on hyvä tulla ilmi myös uuden työntekijän keskeiset työtehtävät. Tiedot kannattaa tallettaa yhteen paikkaan, jolloin niiden jakaminen tietoja tarvitsevien henkilöiden kanssa on helpompaa.

- 5) **Valmistele työskentelytilat.** Toimiston tai muun fyysisen työskentelytilan tulee olla valmiina uuden työntekijän tullessa. Tietokone, työskentelyyn sopiva ja oikein varusteltu työtila ja asianmukainen henkilöstötuki mahdollistavat uudelle henkilölle, parhaan mahdollisen alun. Näiden hallinnollisten yksityiskohtien ollessa valmiina ennen uuden työntekijän saapumista viestittää se hänelle, että organisaatio on miettinyt huolellisesti hänen sulauttamistaan osaksi uutta organisaatiota.
- 6) **Avusta muuttoon liittyvissä asioissa.** Työvoiman liikkuvuus on lisääntynyt. Työnantajien on hyvä huomioida, että uusi työntekijä voi työpaikanvaihdon yhteydessä joutua muuttamaan, ostamaan tai myymään asuntonsa, järjestämään lapsille uudet koulupaikat ja tai siirtymä uuteen organisaatioon voi aiheuttaa muuta stressiä. Tukemalla uutta työntekijää muutoksen keskellä, viestittää se hänelle, että työnantaja tiedostaa työ- ja perhe-elämän tasapainon säilyttämisen tarpeellisuuden ja on valmis sitoutumaan työntekijän hyvinvointiin.
- 7) **Selkeytä ja vahvista prioriteetit ja odotukset.** Uuden työntekijän saapuessa organisaatioon, tulee esihenkilön tavata hänet välittömästi ja selkeyttää hänelle tulevan työn vastuut ja tärkeimmät lopputulemat. Tärkeää on myös kertoa, kuinka organisaatiossa mitataan suoriutumista, mitkä ovat tärkeimmät resurssit, mikä on esihenkilön rooli sekä kuunnella uutta työntekijää, mitkä ovat hänen henkilökohtaiset tavoitteensa ja huolensa liittyen uuteen työkuvaan. Luottamussuhteen luomisella uuden työntekijän kanssa voidaan oleellisesti vaikuttaa organisaation sosiaaliseen pääomaan ja työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Työntekijän roolin määrittelemisen tiimin kesken on jälleen erittäin tärkeässä osassa.
- 8) **Sitouta, vahvista ja arvosta työntekijää.** Työntekijöiden aktiivisella mukaanotolla organisaation toimintaan yhdessä organisaation omistajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa voidaan lisätä organisaation arvoa sekä parantaa tuottavuutta. Lisäksi yhteistyön avulla on mahdollista vaihtaa luovia ideoita. Tukemalla työntekijän minäpystyvyyden ja itseluottamuksen kehitystä voidaan vähentää työntekijöiden stressiä, helpottaa organisaatioon sulautumista ja myös parantaa heidän suorituskykyään.
- 9) **Osallista organisaation ylin johto perehtymiskoulutukseen ja perehdyttämiseen.** Johtoryhmän ja esihenkilöiden aktiivinen mukaanotto uuden työntekijän perehdyttämiseen on hyvin suositeltavaa. Sitä kautta uusille työntekijöille on mahdollista viestittää organisaatiokulttuuria, arvoja ja, että myös johtoryhmä sekä esihenkilöt ovat itsekin sitoutuneita ja valmiita toimimaan kannattamiensa arvojen mukaisesti.
- 10) **Jatkuvan valmennusprosessin luominen.** Uuden työntekijän perehdytysprosessiin kuuluu myös, että mentori ja esihenkilö tunnistavat käytettävissä olevat resurssit, joiden avulla uudesta henkilöstä saadaan tuottava osa organisaatiota. Heidän tulee tunnistaa myös, mitkä ovat ne tärkeät pisteet, jolloin uutta työntekijää tulee auttaa organisaatioon sulautumisessa ja, että hän suoriutuu ajallaan henkilökohtaisista tavoitteista. (Caldwell & Peters 2018, 30–33.)

2.6 Perehtyminen kohderyhmittäin

Perehdyttämisen laajuutta suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tulevien työtehtävien ja työsuhteen pituuden lisäksi perehtyjän ammatti, koulutus, aikaisempi työkokemus, ikä ja osaaminen. Perehdytystä tulee tarjota myös opintovapaiden, ulkomaan työjaksojen ja pitkiltä perhevapailta palaaville henkilöille. Työympäristössä, työtehtävissä ja käytettävässä tekniikassa voi tapahtua jo vuoden aikana niin isoja muutoksia, että perusteellinen perehdyttäminen voi olla tarpeellinen. Perehdyttämisen laajuus on kuitenkin hyvä arvioida aina tapauskohtaisesti. (Joki 2021, 86.)

Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon henkilön aikaisempi ammattitausta. Mikäli henkilöllä on jo aikaisempaa kokemusta työtehtävistä tai samalta alalta, on hänellä todennäköisesti jo selkeämpi kuva tulevista työtehtävistä, kuin jos ala on hänelle täysin uusi. Vaikka ala olisi perehtyjälle tuttu, on uuden organisaation tavoitteet, työskentelytavat ja henkilöstö kokemuksena kuitenkin uusi ja vaativat perehtymisen. (Joki 2021, 87.) Haataja & Sauramäki (2018, 34) tutkivat pro gradu – tutkielmasaan perehtymistä vastavalmistuneiden opettajien näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa perusteella vastavalmistuneet opettajat pitivät tärkeänä, että heille kerrotaan työsuhteen alkaessa mitä uuden työntekijän toimenkuvaan kuuluu. He jatkavat vielä, että erityisen tärkeää työnkuvan selkeyttäminen on silloin, kun uuden opettajan työnkuva poikkeaa jo muista talossa olevista ammattilaisista. Lisäksi Haataja & Sauramäki (2018, 34) toteavat tutkielmassaan, että työnkuvan läpikäymiseen kuuluu myös vastuualueiden kertominen. Mikäli nämä vastuualueet vaativat erityisosaamista, on heidän mukaansa työnantajalla velvollisuus antaa koulutusta niihin.

Perehdytystä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon myös perehtyjän rooli, kokemus ja ikä. Pitkän työkokemuksen omaava henkilö ei tarvitse niin laajaa ja syvällistä perehdyttämistä, kuin nuori vasta työelämäänsä tuleva henkilö. Kokeneilla työntekijöillä on kokemusta erilaisista työyhteisöistä ja työtehtävistä ja heillä on yleensä aktiivisempi ja oma-aloitteisempi työote, kuin vähemmän ammattiosuudesta omaavalla henkilöllä. (Joki 2021, 86–87.)

Uusien esihenkilöiden ja tai asiantuntijasta esihenkilöiksi siirtyville henkilöille tulee järjestää laajempi perehdytysohjelma, kuin muille organisaation tuleville henkilöille. Uusille esihenkilöille tulee perehdyttää sidosryhmät, joiden kanssa yritys ja he itse esihenkilön roolissa tulevat toimimaan. Lisäksi esihenkilöt tulee tutustuttaa heidän tulevaan rooliinsa esihenkilönä. Esihenkilöasemassa olevalle tulee selvittää tulevan työympäristön lisäksi hänen tulevat vastuunsa ja valtansa suhteessa henkilöstöön sekä muuhun organisaatioon. (Joki 2021, 86–87.)

Uuden esihenkilön on hyvä tulla tietoiseksi, mikä on yrityksen käytäntö ja hänen roolinsa seuraavissa asioissa:

- päätöksenteko
- viestintä
- rekrytoinnit
- perehdyttäminen
- kehityskeskustelut
- suunnittelu- ja budjetoitimet
- henkilöstön kehittäminen ja sen periaatteet (Joki 2021, 87).

2.7 Perehdyttämisen mahdollisuudet ja haasteet sekä niiden vaikutus sitoutumiseen ja työhyvinvointiin

Cablen, Ginon & Staatsin (2013, 23) mukaan työntekijän perehdyttäminen aloitetaan yleensä ensimmäisenä päivänä tutustuttamalla hänet uuteen työympäristöön ja organisaatiokulttuuriin. He kuitenkin esittelevät artikkelissaan uuden lähestymiskulman perehdyttämiseen. He ehdottavat, että uuden henkilön perehdyttäminen alkaisi kaavakkeiden sijasta niin, että heille kerrottaisiin, miksi organisaatio on niin erikoinen, että siihen kannattaa liittyä. Heille kerrottaisiin organisaation perustajista, arvoista ja miksi uuden henkilön kannattaa olla ylpeä siitä, että hän on osa juuri tätä organisaatiota. Päättävöitteena olisikin kertoa uudelle työntekijälle, kuinka asiat tehdään tässä organisaatiossa ja, että he kokisivat ylpeyttä uudesta toimestaan osana uutta organisaatiota. (Cable, Gino & Staats 2013, 23.)

Hyvällä perehdytyksellä voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Laaksonen & Ollila 2017, 224). Sitoutumisella (engagement, commitment) tarkoitetaan henkilön psykologista sitoutumista organisaatioon. Käytännön tasolla, sillä voidaan tarkoittaa myös lähtöherkkyyttä. Psykologisen sitoutumisen ollessa huono, on lähteminenkin työpaikasta helpompaa. Psykologisen suhteen laatu vaikuttaa niin työtyytyväisyyteen, kuin myös haluun pysyä organisaatiossa sekä arvostuksen tunteeseen organisaatiota kohtaan. (Viitala 2021, 39.)

Sitoutumista on kahdenlaista, tunneperäistä ja välineellistä. Tunneperäinen sitoutuminen on hyvä asia sekä organisaatiolle, että työntekijälle. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä tuntee olevansa osa organisaation menestystä, hän kokee pystyvänsä kehittymään organisaation tuella ja hän tuntee, että hänen tekemällään työllä on merkitystä. Tunneperäisessä sitoutumisessa työntekijä kokee saavansa organisaatiolta muutakin hyötyä, kuin rahaa, aseman tai muuta välineellistä hyötyä. Hän on lojaali ja innostunut työntekijä, joka on valmis joustamaan ja laittamaan parhaat kykynsä peliin. Työnantaja hyötyy sitoutuneesta työntekijästä monella eri tavalla, kuten että työntekijä suoriutuu työssään paremmin, hän on luova ja sitoutunut kehittämään työympäristöä, hän tuottaa parempaa laatua, poissaolot vähenevät ja, että vaihtuvuus on pienempää. Sitoutuminen on siis kahden kauppaa, josta molemmat hyötyvät. Sitoutumisen edellytys on, että työntekijä pystyy luottamaan työsuhteensa jatkumiseen. (Viitala 2021, 39.) On myös huomattu, että henkilöt, jotka ottavat osaa henkilöstön kehittämiseen, ovat yleensä ottaen sitoutuneempia organisaatioonsa (Chapman, Sisk, Schatten & Miles 2016, 539).

Henkilöstön työhyvinvointi hyödyttää niin työntekijöitä, kuin myös organisaatiotakin. Organisaatioonsa sitoutuneen henkilöstön katsotaan olevan motivoituneita, avoimia uudelle tiedolle ja he ovat myös aloitteellisia työssään. (Harju, Hakanen & Schaufeli 2016, 11.) Toisen henkilön motivaatioon ei juuri voi vaikuttaa, mutta sille voi luoda edellytyksiä. Nykyisten tutkimusten mukaan esimerkiksi ylhäältä alaspäin tapahtuva työnsuunnittelu ei ole enää tehokasta (Demerouti, Bakker & Gevers 2015, 87). Valmentavan johtamisen (Empowering leadership) avulla on mahdollista lisätä henkilöstön itsemääräämisyttä, osallistaa henkilöstöä päätöksentekoon ja lisätä työn merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä (Singh & Ragnekar 2020, 1498).

Puttonen, Hasu & Pahkin (2016, 6) kertovat Työterveyslaitoksen julkaisussaan, että yritysten keskeisin voimavara on hyvinvoiva työyhteisö. He jatkavat, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mielekästä ja sujuvaa työtä, jota tehdään työuria tukevassa ja turvallisen tuntuksessa työympäristössä- ja

yhteisössä. Työhyvinvointi ja työterveys muodostuvat monista asioista, kuten henkilön omaan elämään ja työhön liittyvistä tekijöistä, sekä miten henkilö onnistuu yhteensovittamaan näiden osa-alueiden keskeisimmät tekijät. Työhyvinvointi näyttäytyy työyhteisössä henkilöiden työhön paneutumisena sekä keskinäisenä hyvänä yhteistyönä. Näillä on vaikutuksia myös työn laatuun tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se on jatkuvassa muutoksessa muun muassa työn kuormituksen ja voimavaratekijöiden tasapainon muuttuessa. Tasapainoa voivat horjuttaa esimerkiksi muutokset työyhteisössä tai työn sisällössä. Siksi työhyvinvointiin on mahdollisuus myönteisesti vaikuttaa työpaikan ja työyhteisön omilla toimilla. Yleensä samoilla toimilla voidaan myönteisesti vaikuttaa myös työn tuottoon ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia myös siihen, kuinka houkuttelevana työnantaja nähdään, kuinka kilpailukykyinen organisaatio on ja miten innovatiivinen työyhteisö on. Työhyvinvoinnista työpaikoilla vastaa niin työntekijät, kuin myös työnantaja. (Puttonen ym. 2016, 6, 13.)

Terveydenhuollon henkilöstön rekrytoinnissa on tällä hetkellä paljon haasteita. Alan houkuttelevuus laskee ja ihmiset vaihtavat alaa herkemmin (Tehy 2020). Rajamäki ja Mikkola (2017, 254) kirjoittavat artikkelissaan, että esihenkilön ja työntekijän välinen avoin vuorovaikutussuhde vahvistaa työntekijän sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Galdwellin & Petersin (2018, 35) toteavat tutkimuksensa, että vaikka yritykset luottavat työntekijöidensä taitoon tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja luovuuden parantamisessa, niin organisaatiot usein unohtavat heidän tulisi auttaa työntekijöitään kohti menestystä.

Haataja & Sauramäki (2018, 39) kirjoittavat tutkielmassaan mitkä asiat voivat vaikuttaa perehtymisen epäonnistumiseen. Heidän mukaansa tutkittavat mainitsivat perehtymisen epäonnistumiseen vaikuttavan muun muassa sen, että heillä ei ollut selkeästi osoitettua perehdyttäjää, perehdytystä ei oikeastaan ollut tai se oli puutteellista. Myös Kirchner ja Stull (2021) tutkivat työntekijöiden perehdytystä ja tyytyväisyyttä yhdysvaltalaisissa tuotantoyrityksissä. Heidän tutkimuksessaan toistui neljä erilaista perehdyttämiseen epäonnistumiseen vaikuttavaa teemaa; riittämätön perehdytys, huono kommunikaatio, tuen puute ja erilaiset näkökulmat.

Kirchnerin ja Stullin (2021) mukaan **riittämätön perehdytys** sisälsi osa-alueita, kuten työntekijöiden huono integraatio, epäonnistunut rekrytointi, vääränlainen koulutus tai muut puutteet integraatiossa. Tutkimuksessa selvisi myös, että vaikka tutkimusryhmissä tunnistettiin perehdyttämisen ongelmat, niin silti uudet työntekijät kertoivat tyytymättömyydestään, joka näyttäytyi perehdyttämisen, jäsennellyn koulutuksen ja sosiaalistamisen puutteena. Tutkituissa ryhmissä uudet työntekijät kertoivat, että suunniteltua perehdytystä ei ollut, vaan koulutus tapahtui lyhyesti sanallisesti tai esittelyiden kautta, jonka jälkeen heidät laitettiin suoraan töihin. Perehtyjät kokivat ongelmallisena myös, että organisaatiosta tai heidän työstään ei kerrottu tarpeeksi. Työ ei välttämättä ollut vastannut sitä mielikuvaa, mikä heille oli aikaisemmin annettu. Työ saattoikin olla esimerkiksi erittäin rutiininomaista tai se tuli opetella itsenäisesti. (Kirchnerin & Stullin 2021.)

Kommunikaatio-ongelmat nousivat Kirchnerin ja Stullin (2021) tutkimuksessa toiseksi perehdytyksen ongelmaksi. Erityisesti työntekijäportaassa kommunikaatio-ongelmat puhuttivat niin uusia, kuin myös vanhoja työntekijöitä. Huonon viestinnän lisäksi ongelmalliseksi koettiin epäselvät käytännöt ja menettelyt sekä johdon ja työntekijöiden välinen yhteys. Tutkimuksessa nousi esille myös

johdon näkymättömyys työntekijöiden keskuudessa. Tutkimukseen vastanneet kertoivat, että johtoa tapasi työpaikalla vain ongelmatilanteissa. (Kirchnerin & Stullin 2021.)

Kirchnerin ja Stullin (2021) tutkimuksessa esille nousi myös, että tuotannon työntekijät kokivat esihenkilöidensä osalta **tuen puutetta**. Tutkimuksen mukaan tuen puute ilmeni tuotantotekijöiden mukaan muun muassa epätasa-arvoisena kohteluna, suosimisena ja liian suurina tuotanto-odotuksina. Kuitenkin se tutkimusryhmä, joka tutkimuksen mukaan oli nähnyt johtoon kuuluvaa henkilöstöä, koki saavansa tarvittavaa tukea ja, että he pystyivät menemään johdon puheilla ongelmatilanteissa. (Kirchnerin & Stullin 2021.)

Kirchnerin ja Stullin (2021) kirjoittavat artikkelissaan myös johdon ja työntekijöiden **erilaisista näkökulmista** organisaatioon liittyen. Siinä missä pidempään talossa olleet johtajat puhuvat myönteisesti organisaation toimintaympäristöstä ja missiosta, kokivat työntekijät esimerkiksi organisaation kulttuurin ja työntekijöiden tunnustamiseen liittyvät asiat erilaisina, riippuen siitä kuinka kauan organisaatiossa oli työskennellyt tai mikä henkilön rooli oli organisaatiossa. Esimerkiksi ylin johto koki organisaation kuin toiseksi kodikseen, jossa työntekijöitä arvostetaan. Uusilla työntekijöillä saattoi kuitenkin olla vaikeuksia tunnistaa positiivisia asioita ja he saattoivat kuvailla vain negatiivisia asioita. Huomionarvoista oli myös, että keskijohtoon kuuluvat henkilöt tunsivat enemmän työhön liittyvää tyytymättömyyttä, kuin ylempään johtoon kuuluvat. (Kirchnerin & Stullin 2021.)

3 PEREHDYTTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Perehdyttämisen vaiheeseen kuuluvat suunnitelma, toteutus ja seuranta (Ferri-Reed 2013, 33). Perehdyttämisen ydin muodostuu siitä, mitä henkilö on palkattu tekemään. Sen lisäksi perehtyjälle tulee selvittää työhön kuuluvat työmenetelmät ja -ajat, työtilat ja välineet, materiaalit, viestintäkanavat ja työturvallisuuteen liittyvät asiat. Kirjallista perehtymismateriaalia kannattaa käyttää suullisen perehtymisen lisäksi. Perehdytyksen lisäksi perehtyjällä tulee tarjota työhönopastusta. Opastamalla työntekijöille heti oikeat työskentelytavat myös virheiden määrä vähenee. (Työsuojelu.fi 2021 b.; Työturvallisuuskeskus 2021; Laaksonen & Ollila 2017, 224.)

Perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon myös ikäjohtaminen. Ferri-Reed (2013, 32) avaa artikkelissaan milleniaalien perehdyttämistä muuttuvassa työelämässä. Hän jatkaa, että milleniaalien tulo työmarkkinoille asettaa perehdyttämiselle uusia vaatimuksia ja myös mahdollisuuksia. Ferri-Reedin (2013, 32) mukaan milleniaalit ovat tietoteknisesti taitavia, he omaavat ”tee työtä elääksesi”-mentaaliteetin, he janoavat palautetta, ovat yhteistyökykyisiä ja toimivat hyvin ryhmissä. Lisäksi he myös odottavat, että työtoverit jakavat heidän kanssaan tietoa samalla tavalla, kuin hekin sitä itse tekevät. Lisäksi milleniaalit ovat erittäin itsevarmoja osaamisestaan ja hyväntekeväisyystoiminta on heille tärkeää. (Ferri-Reed 2013, 32.)

Ferri-Reedin (2013, 33) mukaan organisaatioiden tulisi toteuttaa vankkaa perehdytysohjelmaa ensimmäisestä päivästä lähtien. Hän jatkaa, että organisaatioiden tulisi luopua vanhoista perehdytysmenetelmistä, kuten tilastojen esittämisistä diamuodoissa ja puuduttavista luennoista. Sitouttaminen tulisi aloittaa ensimmäisestä päivästä lähtien ja perehdyttäminen tulisi suunnitella vastaamaan milleniaalien tarpeita. Ferri-Reedin (2013, 33) mukaan milleniaalit odottavat perehdyttämiseltä seuraavia asioita: yhdessä suunniteltu, visuaalisuutta (tietoa omaksutaan videoista, interaktiivisista web-sivuista, älypuhelimista ja samanlaisista formaateista), lyhyitä ja napakoita esityksiä sekä tekniikan mahdollistamaa automatisointia. Lisäksi he odottavat perehdyttämiseltä interaktiivisuutta, ryhmässä oppimista, tiedon kytkemistä työhön sekä jatkuvaa arviointia ja palautteenantoa.

3.1 Perehdyttämisen suunnitelma ja tavoitteiden luominen

Perehdytyksen päävastuu kuuluu lähiesihenkilölle (Lauby 2016, ix). Shufutinskyn & Coxin (2019, 36) mukaan perehdytyksessä tulee ottaa huomioon perehtyjän henkilökohtaiset lähtökohdat. Perehdyttäjälle tulee laatia kirjallinen perehtymissuunnitelma niin perehtyjällä, kuin myös perehdyttäjälle, josta ilmenee perehdytyksen vastuuhenkilöt ja perehdytyksen sisältö sekä perehdytyksen pituus. Perehdytyksestä vastaava vastuuhenkilö suunnittelee, kuinka perehdytys toteutetaan, mitä se sisältää, miten perehdytys toteutetaan sekä kuinka asiasisällöt on jäsennetty ja jaksettu loogiseksi asiakokonaisuudeksi (KUVA 3.). (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Cable, Gino & Staats (2013, 23) pohtivat artikkelissaan perehdyttämisen uusia näkökulmia. Sen sijaan, että perehtyjä yritetään perehdyttää vain organisaation kulttuurin, voisi perehdyttämisessä ottaa huomioon myös enemmän perehtyjien henkilökohtaisia vahvuuksia. He kirjoittavat, että perehdyttämisessä perehtyjän henkilökohtaisten vahvuuksien lisäksi heitä tulisi rohkaista tuomaan esille omia henkilökohtaisia näkökulmiaan sekä muotoilemaan työtään oman osaamisensa mukaan.

Viiden askeleen menetelmä



KUVA 3. Viiden askeleen opetusmalli (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013).

3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen ja sen valmistelu voidaan aloittaa jo **ennen rekrytointia**. Etukäteen on hyvä miettiä, mitä vaatimuksia ja osaamista työntekijältä vaaditaan tehtävän hoitamiseen. Tehtävä voi olla jo valmiina organisaatiossa, jolloin rajatkin ovat selkeämmät ja oikean henkilön hakeminen on helpompaa. Toisinaan organisaation osaamista voidaan täydentää myös ”hyvällä tyypillä”. Tällöin selkeän määritelmän tekeminen etukäteen on hankalaa. Perehdyttämisen painopisteen tuleekin määräytyä tilanteen mukaan. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Työntekijän perehtyminen työhön alkaa **rekrytointivaiheessa**, jolloin työntekijälle kerrotaan hänen tulevasta työnkuvastaan ja työpaikastaan. Valinnasta ilmoitettaessa, työntekijän kanssa keskustellaan yksityiskohtaisemmin työsuhteen aloittamiseen ja työhön kuuluvista asioista. (Viitala 2021, 83–84.) Kupiaksen & Peltolan (2009, 102) mukaan rekrytointivaiheessa tulisi keskustella myös työntekijän osaamisesta, potentiaalista ja näkemyksistä. He jatkavat, että haastattelujen aikana tulisi aloittaa myös uuden henkilön osaamisen kehittäminen.

Henkilövalinnan jälkeen aloitetaan perehdyttämisen suunnittelu. **Ennen töihin tuloa** on suositeltavaa, että uuden henkilön perehdyttämistä koordinoiva henkilö on yhteydessä tulokkaaseen esimerkiksi puhelimen välityksellä. Yhteydenotto on tärkeää myös perehdyttämissuunnitelman laadintaa varten. Lisäksi tulokkaalla on mahdollista kysyä työn aloitukseen liittyvistä asioista ja koordinoijalla on mahdollista kertoa esimerkiksi ensimmäisestä päivästä ja antaa viime hetken ohjeita. Tällä tavalla tulokas saa kontaktin mahdollisesti vastaanottavaan henkilöön ja tämä helpottaa uuteen työhön saapumista, kun vastaanottamassa on tuttu henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 103.)

Uuden työntekijän saapuessa **vastaanotolla** on suuri merkitys, sillä siinä tulokkaalle luodaan ensivaikutelma koko työyhteisöstä. Huonon alun paikkaaminen on myöhemmin vaikeaa, mutta hyvä aloitus kantaa pitkään. Tärkeää on saada uusi tulokas tuntemaan itsensä odotetuksi ja tervetulleeksi työyhteisöön. Mahdollisuuksien mukaan esihenkilön kannattaa olla vastaanottamassa uutta henkilöä ja tutustumista on hyvä jatkaa rauhallisissa merkeissä esimerkiksi kahvikupin ääressä. (Kupias & Peltola 2009, 104.)

Ensimmäinen päivä menee käytännön asioiden hoitamisessa, joita ovat esimerkiksi avainten luovuttamiset, kulkulupien hankkiminen ja työn tekemistä helpottavien käytänteiden läpikäyminen. Suositeltavaa on hankkia etukäteen kaikki luvat ja työvälineet, mitkä on mahdollista saada. Ensimmäisen työpäivän ohjelmaan kuuluvat myös työpisteen, lähimpien työtovereiden ja työtilojen esittely. Uudelle työntekijälle on hyvä järjestää tekemistä jo ensimmäisestä päivästä lähtien, mutta vain sen verran, että tiedon omaksuminen on mahdollista. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Uudelle työntekijälle on tärkeää päästä kiinni työhön jo **ensimmäisestä viikosta** alkaen. Työhön kiinni pääsemisessä auttaa, että tulokas saa kokonaiskuvan uudesta työstään ja, että hän on päässyt tutustumaan uuteen työyhteisöönsä ja organisaatioonsa. Perehdytyksen tulee olla tarkoituksenmukaista ja siihen vaikuttaa itse työ, työyhteisö, kuin myös organisaation luonne. Uudelle työntekijälle on tärkeää tunne siitä, että hänestä on hyötyä työyhteisölleen. Tähän auttaa se, että tulokas pääsee mahdollisimman nopeasti tekemään hänelle tarkoitettuja töitä. Samalla uuden työntekijän on helpompaa linkittää perehtyminen ja uusi työnkuva toisiinsa sekä pohtia yleisiä asioita käytännönläheisesti töiden kautta. Ensimmäisen viikon aikana on suotavaa myös, että esihenkilö ja uusi tulokas tapaavat keskustelun merkeissä. Tapaamisessa on hyvä käydä läpi tulevat työtehtävät niin, että molemmat osapuolet ymmärtävät esimerkiksi tulevat työtehtävät ja tavoitteet. Keskusteluissa on hyvä korostaa myös koeajan merkitystä. Ensimmäisen viikon aikana on hyvä selvittää uuden tulokkaan osaaminen ja aikaisemmat kokemukset. Näiden pohjalta laaditaan ja tai täydennetään uuden tulokkaan oppimista tukevaa perehtymisen suunnitelmaa. Organisaatiolla kannattaa olla jo valmiita perehdyttämissuunnitelmapohjia. Usein näitä pohjia on kuitenkin suositeltavaa muokata jokaisen uuden tulokkaan lähtökohtiin sopiviksi. Suunnitelmat kertovat myös työntekijälle mihin osa-alueisiin häneen tulee perehtyä, jotta hänen on mahdollista selvittää työstään itsenäisesti. Ensimmäisen työviiikon lopuksi on hyvä pitää palautekeskustelu työntekijän kanssa, miten hän on kokenut perehdyttämisen ja perehtymisen. Se antaa mahdollisuuden myös arvioida, onko perehdyttämisen osa-alueissa kaikki tarpeellista ja mihin kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota. Perehdyttämisohjelmassa on otettava huomioon, että se ei ole liian tiivis. Perehdyttämisen lomassa pitää ehtiä tekemään myös tulevia töitä. Työn alussa kannattaa keskittyä isojen kokonaisuuksien läpikäymiseen ja erityisen tärkeää on kertoa, mistä tulokas voi saada tarvitsemaansa lisätietoa. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

Perehtymisessä pitää muistaa, että se ei ole vain perehtyjän sopeutumista organisaatioon ja sen toimintatapoihin. **Ensimmäisen kuukauden** aikana perehtyjällä pitää olla mahdollisuus omien näkemysten esille tuomiseen. Parhaimmillaan uudet näkemykset voivat kehittää organisaation toimintatapoja. Tämä kuitenkin edellyttää, että koko työyhteisö on avoin uusille ajatuksille ja ideoille. Toiminnan kehittämiseen pitää olla myös aitoa halua, koska muuten uusien ideoiden esittely voidaan ottaa toiminnan kritisoimisena. Palautteenannossa onkin hyvä miettiä, millä tyyllillä sitä annetaan.

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttämisen vastuu siirtyy myös enemmän perehtyjälle itselleen. Palautekeskustelu perehdyttäjän kanssa on tarpeellinen noin 1–2 kuukauden työssäolon jälkeen. Keskustelussa arvioidaan perehtymisen onnistumistumista ja sen tasokkuutta, perehdyttämistä ja sitä, onko organisaatio tarjonnut tulokkaalle asianmukaiset mahdollisuudet työssä suoriutumiseen. Keskustelussa perehtyjälle annetaan palautetta hänen toiminnastaan ja näin hän voi vielä tehdä tarvittaessa muutoksia toimintaansa ennen koeajan päättymistä. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.)

Lain mukaan koeaika saa olla enintään kuusi kuukautta (Työsuojelu.fi 2021 a). Perehdyttämisen kehittämisprosessi voi olla kuitenkin lyhyempi ja tänä aikana työntekijän oletetaan pääsevän hyvin alkuun tai, että hän suoriutuu hänelle osoitetussa työssä tarpeeksi itsenäisesti ja osaa hankkia työsäännön tarvittavaa lisätietoa. Koeajan aikana hänestä on tullut työyhteisön jäsen ja, että hän itse kokee olevansa osa organisaatiota. Perehdyttäminen jatkuu kuitenkin tämänkin jälkeen suunnitelmallisesti ja tarpeen vaatiessa. **Koeajan päätyttyä** työntekijän kanssa käydään keskustelu niin perehtymisen onnistumisesta, kuin myös jatkotarpeista. Samalla on hyvä miettiä, kuinka rekrytointi onnistui ja työsuhteen jatkuminen. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttäminen voi päättyä myös työntekijän lähtöön yrityksestä, joka voi tapahtua nopeastikin ja johtua monesta eri syystä, kuten koeajan purkamisesta puolin tai toisin. **Työsuhteen päättyessä** on tärkeää pyytää lähtijältä palautetta, vaikka lähtö ei olisi aina toivottu tai se ei tapahdu toivotulla tavalla. Lähtijä on todennäköisesti oppinut paljon organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Hän voi olla myös tuleva asiakas. Lähtökeskustelussa on hyvä palata myös perehtymisen onnistumiseen. Pitkästä työsuhteesta lähtijää on haastateltava ja kohdeltava arvostaen, sillä hänellä on paljon kokemusta ja näkemyksiä, joista voi olla hyötyä organisaatiolle. (Kupias & Peltola 2009, 109–110.) Pääasiallinen perehdyttäminen päättyy, kun perehdytettävä kokee suoriutuvansa työstään. Osaamisen kehittämisen seuranta kuitenkin jatkuu suorituksen johtamisena. (Viitala 2021, 83.)

3.3 Perehdyttämisen seuranta

Perehdyttämisen aikana on tärkeää sopia perehtyjän kanssa seuraavasta perehtymisen seurannasta, jossa arvioidaan työtehtävien haltuunottoa ja, kuinka uusi työntekijä on sopeutunut uuteen työyhteisöön. Perehtymisen seuranta on tärkeää, jotta työntekijälle tulee tunne, että hänen perehdyttämisensä on tärkeää ja siihen suhtaudutaan vakavasti. Hyvin hoidettu perehtyminen lähtee aidosta mielenkiinnosta uutta ihmistä ja hänen osaamistaan kohtaan. (Joki 2021, 95.)

Bauerin (2010, 4) mukaan esimerkiksi Kellog´sin työntekijöillä on sähköisessä muodossa henkilökohalliset perehtymissuunnitelmat, josta he voivat itsenäisesti seurata perehtymisen etenemistä ja tunnistaa siinä olevat vahvuudet ja heikkoudet. Bauer (2010, 13) jatkaa, että tutkimukset osoittavat kerta toisensa jälkeen, että palautteen annolla uudelle työntekijälle on merkittäviä vaikutuksia hänen sopeutumisessaan uuteen työympäristöön. Perehdyttämisen aikana palautteenannon on oltava molemminpuolista. Bauerin (2010, 13) mukaan palautteenannossa on kaksi yleistä lähestymistapaa: suorituskyvynarviointi ja 360 palautteenanto sekä työntekijän omat tiedot ja tiedon etsintä. Normaalisti suorituskyvykeskustelu käydään kehityskeskusteluissa, jotka järjestetään yrityksissä yleensä pari kertaa vuodessa, mutta perehdyttämisen yhteydessä suorituskyvyn mittaamista on hyödyllistä tehdä neljännesvuosittain. 360 palautteenannon hyviä puolia on, että siinä uuden työntekijän on

mahdollista saada palautetta kaikilta osapuolilta. Tämä ehkäisee myös ristiriitojen syntymistä, kun ne voidaan selvittää ajoissa. Työntekijät voivat helpottaa omaa perehtymistään tiedonhauulla ja palautetta pyytämällä. Tämä voidaan nähdä myös ennakoivan työntekijän käyttäytymisenä, kun työntekijä on itse kiinnostunut oman tiedon lisäämisestä. Kysymällä kysymyksiä esimerkiksi oman työnsä eri näkökulmista, organisaation menettelytavoista ja tärkeysjärjestyksistä, voi uusi työntekijä helpottaa omaa sopeutumistaan organisaatioon. Aluksi tietoa voi hakea passiivisilla menetelmillä, kuten tutkimalla organisaation internetsivuja, lukemalla painettua tietoa tai tarkkailemalla ympäristöä. Ajan myötä on kuitenkin suotavaa, että uusi työntekijä alkaa esittämään kysymyksiä myös esihenkilöiltä, koska passiivisella tiedonhakumenetelmillä ei kuitenkaan voi saada tarpeeksi tietoa esimerkiksi organisaatiokulttuurista tai kirjoittamattomista säännöistä. Kysymyksiä esittämällä työntekijä viestii myös työyhteisölleen, että hän on kiinnostunut opettelemaan organisaatioon liittyvät säännöt ja suoriutumaan hyvin työstään. (Bauer 2010, 13.)

3.4 Perehtymisen arviointi

Perehtymisellä tulee olla suunnitelma ja tavoitteet myös sen takia, että suoriutumista voidaan arvioida. Arvioidessa perehtymistä tulee miettiä esimerkiksi, onko tavoitteet saavutettu, oliko suunnitelma onnistunut, oliko siinä puutteita ja tulisiko jotain tehdä toisin. Perehtyjän mielipiteet ja kokemuksia ovat tärkeitä suunnitelmaa kehitettäessä. Oppimista työn edetessä voidaan ohjata jatkuvalla seurannalla ja päivittäisillä palautteiden annoilla. Keskustelut auttavat arvioimaan myös toisten toimintaa. Perehdyttäjien ja koulutuksista vastaavien osaamisesta tulee myös huolehtia säännöllisesti. Heillä tulee konkreettisen työn lisäksi olla ymmärrystä opastustarpeiden arvioimisesta ja töiden analysoimisesta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Cesário & Chambel (2019, 1473) mukaan uuden työntekijän perehdyttämisen arvioinnissa, tulee esihenkilöiden ja perehtyjän satsata molemminpuoliseen palautteen antoon. He jatkavat, että molemminpuolisella tiedonjaolla voidaan uuden työntekijän työssä suoriutumista parantaa. Perehtymisen arviointiin voidaan käyttää myös vuosittaisia määrämuotoisia kehityskeskusteluita, jotka käydään esihenkilön ja työntekijän välillä. Kehityskeskusteluiden pohjana käytetään organisaation strategisia tavoitteita, missiota, visiota ja arvoja. Kehityskeskusteluissa voidaan arvioida muun muassa edellisen kauden toteutuneita tavoitteita, työntekijän työnkuvaa ja työn tuloksellisuutta sekä, kuinka hän on työstään suoriutunut. Kehityskeskusteluiden avulla pyritään tunnistamaan myös, onko työyhteisöllä ja tai työntekijällä kehittämistarpeita sekä määrittelemään työntekijän omat tavoitteet työnsä ja osaamisensa suhteen. Kehityskeskusteluiden tulisi olla luottamuksellisia keskusteluita esihenkilön ja työntekijöiden välillä, joissa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa toiselle palautetta. (Aarnikoivu 2016, 89–91.)

Perehdytyksen arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittareita. Jaana Peltokoski tutki väitöskirjassaan ”The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings Views of newly hired nurses and physicians” moniulotteista perehtymisprosessia ja kuinka se toteutuu erikoissairaanhoidon toimintaympäristössä. Peltokosken tavoitteena oli kehittää mittari, jonka avulla voidaan kokonaisvaltaisesti arvioida perehtymisprosessia. Tutkimuksen myötä Peltokoski kehitti OPE- eli Orientation Process Evaluation (OPE)- mittarin, joka sisälsi 39 väittämää. Peltokoskella oli tavoitteena tuottaa myös terveydenhuollon organisaatioille tietoa, kuinka he voivat omalla toiminnallaan

vaikuttaa kokonaisvaltaiseen perehdyttämisprosessiin ja sitä kautta edistää organisaationsa vetovoimaisuutta. (Peltokoski 2016, 13.)

3.5 Sähköinen perehdyttäminen

Nykyisin työnantajat käyttävät enenevässä määrin työntekijöidensä kouluttamiseen ja perehdyttämiseen verkko-oppimista. Verkko-oppimisympäristö on muuttanut niin koulutusmateriaalien toimitustapoja, kuin myös koulutusprosessiin osallistuvien henkilöiden välistä vuorovaikutuksen luonnetta. Verkossa opiskellessa opettajien ja opiskelijoiden kasvokkain tapahtuva kommunikaatio vähenee, joka osaltaan vaikuttaa opetusmenetelmien valintaan. (Ivanova, Mertins, Abdrashitova, Isaeva 2016, 1.)

Tessierin ja Dalkirin (2016, 415) kirjoittavat artikkelissaan, että sähköinen oppimisympäristö mahdollistaa käyttäjää paremmin osallistumaan oman osaamisensa lisäämiseen. Ramadhani, Nurfajriani & Ramlan (2021, 2) mukaan verkko-oppimisen avulla oppimismateriaalia on helpompi visualisoida eri muodoissa. Kiinnittämällä huomioita näiden eri muotojen toiminnallisuuteen ja vuorovaikutteisuu-teen voidaan vaikuttaa positiivisesti opiskelijoiden motivaatioon olla mukana osa oppimisprosessia.

MOODLE eli Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment on maailmalla suosiota saavuttanut oppimisen hallintajärjestelmä. Moodle on oppimisympäristö, joka perustuu opiskelijakeskeiseen oppimiseen. Moodlen avulla opiskelijoille voidaan tuottaa esimerkiksi tekstiä, grafiikkaa, simulaatioita ja videoita sisältää oppimismateriaalia. (Ramadhani, Nurfajriani & Ramlan 2021, 2.) Oppimisen hallintajärjestelmissä, kuten Moodlen käytössä on se vaara, että niiden potentiaalia ei oteta täysin käyttöön. Moodlen avulla oppimisesta on mahdollista tehdä persoonallista ja muokata se käyttäjän tarpeisiin sopivaksi. Muokkaamalla oppimismateriaalia käyttäjän tarpeisiin sopivaksi voidaan vaikuttaa heidän opiskelumotivaatioonsa Moodle-ympäristössä. (Caputi & Garrido 2015, 115–116.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on kyselyn avulla selvittää miten onnistuneena esihenkilöt kokevat tämänhetkisen esihenkilöiden perehtymisen KYSissä. Kyselyn avulla halutaan myös selvittää, mitä päivittäisjohtamisen työkaluja esihenkilöt kaipaavat johtamistyön tueksi. Tuotetun teoreettisen tiedon pohjalta, koulutuspalvelut voivat myöhemmin uudistaa esihenkilöiden perehtymiseen tarkoitettua Esimiesperehtymisen Moodle-verkkokurssia sekä kehittää HR-infoja vastaamaan esihenkilöiden toiveita.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa kyselyn tulosten perusteella uutta ajankohtaista tietoa esihenkilöiden perehdyttämisen tueksi KYSissä. Uutta tietoa tuottamalla pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia johtamistyön perehdyttämiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena on myös kyselyn kautta osallistaa esihenkilöt oman osaamisensa kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen näkemys esihenkilöillä on tällä hetkellä KYSin tarjoamista esihenkilöiden perehdyttämisen osa-alueista ja menetelmistä?
2. Mitkä tekijät edistävät ja estävät perehtymistä johtamistyöhön?
3. Miten esihenkilöt toivoisivat perehtymistä kehitettävän, jotta se tukisi heidän päivittäisjohtamisensa osaamista?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyö toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusta täydennettiin muutamilla avoimilla kysymyksillä ja niiden vastaukset analysoin kvalitatiivisen tutkimuksen tavoin. Tieteellinen tutkimus on Heikkilän (2014, 12) mukaan ongelmaratkaisua, joka avulla pyritään selvittämään tutkimuskohteen toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia. Hän jatkaa, että tutkimus voi olla teoreettista kirjoituspöytätyöstä, jossa tutkimusta tehdään valmiin tietomateriaalin pohjalta tai sitten tutkimusta voidaan tehdä empiirisesti eli havainnoivan tutkimuksen avulla. Empiirisen tutkimuksen perustana ovat teoreettisen tutkimuksen pohjalta kehitetyt menetelmät. (Heikkilä 2014, 12.) Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä ovat aiempien tutkimusten perusteella tehdyt johtopäätökset, jo tunnettujen teorioiden esittely sekä oletusten eli hypoteesien tuottaminen (Matti 2022 d). Onnistuneen tutkimuksen edellytykset ovat oikean kohderyhmän ja tutkimusmenetelmien valinta (Heikkilä 2014, 12).

Määrällisen tutkimuksen synonyymi on tilastollinen tutkimus, jonka avulla on mahdollista saada vastaukset kysymyksiin ”mikä”, ”missä”, ”kuinka usein” ja ”paljonko” (Heikkilä 2014, 15). Määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista tutkia isoja määriä vastauksia ja sen avulla on mahdollista saada objektiivinen vastaus esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada vastaajien mielipide anonymisti esille. Kyselystä saatava tulos esitetään numeerisesti. (Vilkkä 2007, 13–14.) Määrällinen tutkimus soveltuu tutkimuksiin, jossa aineisto halutaan kvantifioida tilastollisten analyysikeinojen avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin ”miten”, ”miksi” ja ”millainen”. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen päätöksen syitä. Sen avulla voidaan myös saada vastaus tietynlaiseen käytökseen. Laadullisessa tutkimuksessa tapausten määrä on rajatun. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään saamaan tietoa harkinnanvaraisesti valittujen kohderyhmäläisten arvoista, asenteista, tarpeista tai odotuksia. Näitä tietoja voidaan käyttää esimerkiksi toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen löytämiseen tai niiden avulla voidaan löytää myös jatkotutkimusten aiheita. (Heikkilä 2014, 15.)

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite. Tutkimuksissa on myös mahdollista yhdistää nämä kaksi tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat myös, kuinka tutkimuksen tavoitteet ja resurssien asettamat rajoitteet saadaan yhteensovitetuiksi. (Heikkilä 2014, 12, 14.)

5.1 Opinnäytetyön kohderyhmä

Opinnäytetyö toteutettiin KYSissä, joka on yksi viidestä yliopistollisesta sairaalasta Suomessa. KYSissä toimii tällä hetkellä 4 500 työntekijää (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 d). KYSin toiminnan koordinoinnista vastaa Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri, joka on Pohjois-Savon 18 kunnan omistama kuntayhtymä. KYSin vastuulla on huolehtia 247 000 pohjoissavolaisen erikoissairaanhoidosta sekä lähes miljoonan keski- ja itäsuomalaisen erityistasoa vaativasta erikoissairaanhoidosta. (Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 d.) Tutkimuksen tilaajana oli KYSin Koulutuspalvelut, joka toimii henkilöstöhallinnon alaisuudessa. Koulutuspalvelujen tarkoituksena on tuottaa täydennyskoulutusta KYSille, Pohjois-Savon sairaanhoitopiirille ja erityisvastuualueen sote-alan henkilökunnalle (Pohjois-

Savon sairaanhoitopiiri 2021 a). Koulutuspalvelut vastaavat myös esihenkilöiden perehtymiseen tarjotun Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin sisällön uudistamisen toteuttamisesta.

Opinnäytetyön kohderyhmä oli 1.1.2020 ja sen jälkeen aloittaneet esihenkilöt, joiden työsuhde oli edelleen voimassa kyselyn lähettämisen hetkellä. Kyselyn saatekirjeeseen (LIITE 1.) liitin vastausohjeet, jossa kerrottiin ketkä esihenkilöistä kuuluvat kyselytutkimuksen piiriin. Pohjois-Savon sairaanhoitopiirissä toimi kyselyn lähettämisen hetkellä 449 esihenkilöä ja heidät on jaettu neljään eri ammattiryhmään. Näitä ammattiryhmiä ovat lääkärihenkilöstön esihenkilöt, hoitohenkilöstön esihenkilöt, toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöt ja muiden ammattiryhmien esihenkilöt. Päädyin lähettämään kyselyn (LIITE 2.) kaikille Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin esihenkilöille, koska minulla ei ollut mahdollisuutta saada tarkkoja yhteystietoja tutkimuksen kohteena olleista esihenkilöistä. Lähettämällä kyselyn kaikille Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin esihenkilöille, pyrin löytämään oikeat kriteerien täyttävät esihenkilöt perusjoukosta. Näin pyrin samalla saamaan kattavamman ja validimman otoksen. Kyselyn alussa vastaajia pyydettiin hyväksymään myös tietosuojaseloste. Samassa yhteydessä pyysin esihenkilöitä hyväksymään kyselyssä syntyvien henkilöstörekisteritietojen käytön tietosuojaselosteessa mainittuihin tarkoituksiin. Toisessa osiossa pyysin esihenkilöitä määrittelemään mihin ammattiryhmään he kuuluvat, jotta tuloksia oli mahdollista myöhemmin tarkastella ammattiryhmäkohtaisesti.

5.2 Tutkimusmenetelmien valinta ja aineistojen kerääminen

Opinnäytetyötä lähdin toteuttamaan kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksessa tutkimus kohdennetaan koko perusjoukolle (Heikkilä 2014, 12). Päädyin kokonaistutkimukseen, koska minulla ei ollut mahdollisuutta saada tarkkoja yhteystietoja tutkimuksen kohteena olleista esihenkilöistä, jotka olisivat aloittaneet esihenkilöinä 1.1.2020 alkaen. Valitsemalla kyselyn toteutustavaksi kokonaistutkimuksen varmistin myös tutkimuksen onnistumisen ja havaintoyksiköiden saavuttamisen. Tutkimuksen perusjoukoksi muodostui 449. Tutkimuksen perusjoukkojana toimivat koko Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin esihenkilöt ja havaintoyksikkönä kyselyssä olivat KYSissä 2020-luvun alusta esihenkilönä toimineet henkilöt, ja joiden työsuhde oli edelleen voimassa kyselyn lähettämisen hetkellä. Havaintoyksiköt määräytyvät tutkimusongelman perusteella. Tutkimuksen perusjoukko muodostuu kaikkien havaintoyksiköiden muodostumasta kokonaisuudesta. (Mattila 2022 c.)

Tutkimuksen perusjoukkoa pienemmät havaintoyksiköt on mahdollista jakaa otoksiksi ja näytteiksi (Mattila 2022 c). Otoksen tulee edustaa perusjoukon pienoiskuvaa, jotta otantatutkimuksesta saatavat tulokset ovat luotettavia. Otoksen edustavuudella tarkoitetaan sitä, että perusjoukosta valitun otoksen tulee edustaa samoja ominaisuuksia samoissa suhteissa, kuin perusjoukonkin. Otoksella tulee olla siis samat ominaisuudet, kuin perusjoukolla. Tällä yritetään varmistaa se, että otoksen avulla voidaan estimoida eli esittää arvioita perusjoukon ominaisuuksista esimerkiksi keskiarvosta. (Heikkilä 2014, 31–32.) Harkinnanvaraisella näytteellä tarkoitetaan havaintoyksiköitä, joiden keräämiseen ei ole käytetty satunnaisotosta. Näytteen käyttö on mahdollista, kun tutkijalla ei ole mahdollista saada tarkkaa tietoa havaintoyksiköistä, joille satunnainen valinta olisi mahdollista tehdä. (Mattila 2022 c.)

Opinnäytetyöni toteutin kyselylomaketutkimuksena eli survey-tutkimuksena, joka viittaa standardoituun eli vakioituun kyselyyn (Keckman-Koivuniemi 2022). Määrällisen tutkimusaineiston

keräämisessä voidaan käyttää puolistrukturoitua kyselyä, jossa kysymykset ovat ennalta määrättyjä ja ne esitetään kaikille vastaajille samassa järjestyksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Opinnäytetyöni kyselyosio tuotettiin SurveyPal-ohjelman avulla. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna kyselynä, jossa määrällisiä kysymyksiä täydensin avoimilla kysymyksillä. Puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla on mahdollista käyttää lisäksi avoimia kysymyksiä, joiden vastaukset käsitellään laadullisen tai määrällisen tutkimuksen tavoin jälkikäteen luokittelemalla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tutkimukseni tarkoituksena oli saada vastaajilta vertailukelpoisia numeraalisia vastauksia, kuin myös spontaaneja avoimia vastauksia. Tästä syystä päädyin kyselyssäni käyttämään strukturoituja monivalintakysymyksiä sekä avoimia ja puoliavoimia kysymyksiä. Strukturoiduilla kysymyksillä haetaan vertailukelpoisuutta vastausten väliltä ja niiden vastausten tulee olla toistensa poisulkevia (Borg 2022 b).

Avoimia kysymyksiä käytetään siinä tapauksessa, jos lomakkeeseen ei ole tilanpuutteen vuoksi mahdollista lisätä kaikkia vastausvaihtoehtoja tai kaikki vastausvaihtoehdot eivät ole lomakkeen laatijan tiedossa (Borg 2022 a; Heikkilä 2014, 47). Puoliavoimia kysymyksiä käytetään siinä tapauksessa, jos ”kyllä” tai ”ei” vastauksiin halutaan perustelua (Borg 2022 a). Puoliavoimia kysymyksiä käytin kyselyssäni niissä tapauksissa, missä halusin vastaajalta lisätietoja valitsemaansa vaihtoehtoon. Kyselyssä oli myös pakotettuja vaihtoehtoja, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan varmasti selville haluttu asia esimerkiksi miksi vastaaja ei ollut suorittanut perehdytysuunnitelmassa olevaa pakollista esihenkilöiden perehtymiskurssia. Pakotetut vaihtoehdot lisäsin ainoastaan niihin kysymyksiin, mitä pidin tutkimuskysymysten selvittämisen kannalta oleellisina kysymyksinä.

Heikkilän (2014, 45) mukaan ennen kyselylomakkeen suunnittelua tutkijan tulee tutustua kirjallisuuteen, pohtia ja täsmentää tutkimusongelmaa, määritellä käsitteitä sekä valita tutkimusasettelu. Kyselylomaketta suunniteltaessa on otettava huomioon myös, kuinka aineistoa on tarkoitus käsitellä. Kyselyn tekijän tulee tietää mitä ohjelmaa aineistonkäsittelyssä käytetään, kuinka tiedot tullaan syöttämään ja millä tavalla tulokset tullaan raportoimaan. Lisäksi tulee miettiä, millä tarkkuudella vastauksia halutaan ja miten tarkkoja vastauksia on edes mahdollista saada. Ennen kyselylomakkeen laatimista, tutkimuksen tavoite tulee olla täysin selvä ja mihin kysymyksiin tutkija ja haluaa vastauksia. Tutkijan on selvitettävä myös taustatekijät (selittävät muuttujat), joilla on mahdollisesti vaikutusta tutkimuksen kohteena oleviin asioihin eli selittäviin muuttujiin. (Heikkilä 2014, 45–46).

Tutkimuksen kysymykset laadin yhdessä Koulutuspalvelujen työelämänohjaajani kanssa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja vuoden 2021 OPE-mittarin tulosten pohjalta. Kyselyä varten ei ollut saatavilla valmista mittaria, vaan esihenkilöiden mielipiteitä mittaava mittaristo laadittiin yksinomaan tätä tutkimusta varten. Tässä mittaristosta keskitytään saamaan ennen kaikkea yleiskuvaa esihenkilöiden perehdyttämisen nykytilasta KYSissä. Kyselyyn lisättiin kysymyksiä myös esihenkilöiden Moodle-kurssista saatujen palautteiden ja KYSin henkilöstöjohtajan Marja Hietamäen saamiin perehtymiseen liittyvien palautteiden pohjalta. Kysymysten avulla pyrittiin selvittämään kuinka esihenkilöille suunnattua perehdyttämisen materiaalia tulisi päivittää, jotta se tukisi esihenkilöiden perehtymistä organisaatiossa. Perehtymisen lisäksi kyselyn avulla haluttiin selvittää esihenkilöiden päivittäisjohtamisen osaamista. Kyselylomakkeen tekemisen haasteena olikin saada lomakkeesta tarpeeksi

tiivis, koska KYSissä päivittäisjohtamiseen kuuluu monia eri osa-alueita. Päätin muodostaa kyselyn kysymykset viiden eri pääteeman alle, jotka olivat perehtymisen suunnitelma, toteutus ja arviointi, päivittäisjohtaminen, perehtyminen verkkoympäristössä, mentorointi ja verkostoituminen. Tällä tavoin pyrin saamaan saman aihealueen kysymykset ryhmiteltyä kokonaisuuksiksi, joka on Heikkilän (2014, 47) mukaan yksi hyvän tutkimuslomakkeen tunnusmerkki. Muita hyviä kyselomakkeen tunnusmerkkejä ovat Heikkilän (2014, 47) mukaan esimerkiksi selkeys, tekstin ja kysymysten hyvä asettelu, loogisuus kysymysten etenemisessä, sopivan mittainen lomake ja, että kyselylle on tehty esitestaus.

Kyselyn alussa kerroin vastaajille (LIITE 2.), mihin tarkoitukseen vastauksia voidaan käyttää nyt ja tulevaisuudessa. Kyselyn alussa kerroin myös, että henkilötason tiedot ovat poistettu Excel-taulukosta, joten vastaajien on turvallista vastata kysymyksiin ilman pelkoa tunnistautumista. Kyselylomake sisälsi viisi osa-aluetta. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin perehtymisen suunnitelmasta, toteutuksesta ja arvioinnista ja se sisälsi 11 väittämää ja yhden (1) avoimen kysymyksen. Toisessa osiossa kysyttiin päivittäisjohtamisesta ja se sisälsi 11 väittämää. Kolmas osio sisälsi seitsemän (7) väittämää ja kolme (3) avointa kysymystä perehtymisestä verkkoympäristössä. Neljännessä kysyttiin mentoroinnista neljän (4) väittämän avulla. Viimeinen viides osio sisälsi neljä (4) väittämää verkostoitumisesta.

Opinnäytetyöni kyselyyn valitsin Likertin asteikon, jota käytetään mielipidemittauksissa. Kyselyssä väittämiä pyydettiin arvioimaan 5-portaisella Likert-asteikolla: 1 = täysin eri mieltä, 2 = eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Väittämissä 12, 18 ja 25 oli lisätty pakotetut lisäkysymykset, mikäli vastaajaan vastaukseen haluttiin lisää tietoa. Kysymykset 29, 30 ja 33 olivat avoimia kysymyksiä. Asteikkotyypistien kysymysten etuna on, että niitä käyttämällä on mahdollista saada paljon tietoa pienessä tilassa. Haittapuolena on se, että vastausten perusteella ei voi päätellä kohteiden painoarvoja eri vastaajien välillä. Asenneasteikkojen heikkous on myös se, että edellisten kysymysten vastaukset voivat vaikuttaa vielä jälkimmäisiin väittämiin. Tällä tavalla vastaaja yrittää saada vastauksiinsa loogisuutta. Likertin asteikon avulla on mahdollista selvittää vastaajien mielipiteitä, yleensä 4–5-portaisella järjestelyasteikon tasoisella asteikolla, jossa toistensa ääripäinä ovat väittämättä *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä*. Vastaaja valitsee asteikolta sen vaihtoehdon, mikä kuvaa hänen käsitystään parhaiten. Likertin asteikon keskikohdan muotoilu (en osaa sanoa, ei samaa mieltä eikä eri mieltä, hankala sanoa) tulee harkita tarkoin. Keskikohta voidaan myös jättää kokonaan pois tai se voidaan sijoittaa myös viimeiseksi. (Heikkilä 2014, 51.) Analysoitaessa vastauksia voidaan vaihtoehdot, kuten ”en osaa sanoa” (eos) tai ”en halua sanoa” määritellä puuttuvina tietoina (Paaso 2022).

Kyselylomake tulee esitestata ennen varsinaista kyselyä muutamaa perusjoukkoa vastaavalla henkilöllä, jotka pystyvät kriittisesti arvioimaan kyselylomaketta. Tämä tarkoittaa sitä, että valittu perusjoukko arvioi esimerkiksi kysymysten ja vastausten selkeyttä ja yksiselitteisyyttä, vastausvaihtoehtojen toimivuutta sekä kyselylomakkeen pituutta ja vastausajan kohtuullisuutta. (Vilkkä 2021, 87). Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä, esitetasin kyselylomakkeen kolmella eri KYSin organisaatioon kuuluvalla henkilöllä, jotka toimivat tällä hetkellä tai, jotka ovat toimineet KYSissä esihenkilöinä. Vilkan (2021, 87) mukaan esitestaaajien tulee kyetä tarkastelemaan kyselomakkeesta muun muassa

onko siinä tutkimusongelman kannalta oleellisia kysymyksiä ja myös tarpeettomia kysymyksiä. Hän jatkaa vielä, että onnistuneen testauksen edellytys on, että esitestaja pystyvät myös perustelemaan antamiaan vastauksia.

Kysely lähetettiin esihenkilöille joulukuussa 2021 sähköpostin välityksellä. SurveyPal-kyselyn linkin lisäksi sähköpostiviestiin lisäsin saatekirjeen, jossa olin määritellyt kyselyn kohderyhmän ja vastausaikataulun. Vastausajaksi määrittelin ensimmäiselle kierrokselle kaksi viikkoa. Kahden viikon kohdalla pyysin Koulutuspalveluita tarkastamaan vastausmäärät, jonka perusteella päätin lisätä vastausaikaa vielä viikolla. Siinä kohdalla lähetin esihenkilöille vielä muistutuksen kyselyyn vastaamisesta ja sen myötä kyselyyn vastasikin vielä muutamia esihenkilöitä. Sähköpostissa ilmoitin myös yhteystietoni ja rohkaisin vastaanottajia ottamaan yhteyttä, mikäli he haluavat lisätietoja kyselyyn liittyen. Kyselyyn vastanneiden lopullinen määrä oli 49 esihenkilöä ($n=49$.) Kaikista avoimista kysymyksistä vastauksia tuli (Calibri-fontilla, fonttikoko 11 ja 1,15 rivivälillä) litteroituna yhdeksän (9) sivua.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnilla pyritään tutkimuskysymyksiin saamaan vastaukset ja sitä kautta ratkaisu myös tutkimusongelmaan. Tutkimuksen empiiristä työtä ohjaavat tutkimusongelma ja teorian pohjalta muodostettu viitekehys, joka kokoa teoreettisen ja empiirisen osan yhdeksi ehjäksi lopputulokseksi. Viitekehysten avulla tutkijan on mahdollista esittää teoreettisia vastauksia tutkimuskysymyksinä. Teoria voi olla peräisin aikaisemmista tutkimuksista tai teoreettisista malleista, joiden oikeellisuutta tutkija lähtee analysoinnin avulla testaamaan. Tutkimuksen avulla pyritään silloin selvittämään, onko havaintoaineiston tuloksista mahdollista vetää esitettyjen väitteiden mukaisia johtopäätöksiä. Empiirisen tutkimuksen avulla onkin mahdollista tuoda jo tiedossa olevaan teoriaan jotain uutta, uusia näkökulmia tai sen avulla on mahdollista tehdä uusia jäsennyksiä jo olemassa olevaan. (Heikkilä 201, 136.)

Tutkimuksen määrällisen osion kysymysten analysointi tapahtui SurveyPal-kyselytyökalun avulla, jossa on mahdollista analysoida tuloksia esimerkiksi erilaisten suodattamien avulla. Kyselytyökalun avulla tulokset voidaan viedä eri ohjelmiin, kuten Exceliin, SPSS:n, Wordiin tai vaikka PowerPointiin analysointia varten. SurveyPalin avulla raportit voidaan tulostaa suoraan valitun ohjelman tiedostomuotoon. (SurveyPal julkaisuaika tuntematon.) Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen aineisto vietiin SurveyPal-ohjelmasta Word-dokumenttiin ja kvantitatiivinen aineisto Exceliin, josta muokkaamalla sain eri ammattiryhmät sisältäviä kaavioita. SPSS-ohjelman käyttö ei tässä tapauksessa onnistunut, sillä opiskelijana minulla ei ollut mahdollisuutta SPSS-ohjelman käyttöön.

Tässä tutkimuksessa analysointiin kaikkien eri ammattiryhmien vastaukset ammattiryhmäkohtaisesti erikseen. Kyselyn laadullisen aineiston analysoinnin aloitin Word-tiedoston avulla, koska sen avulla oli helppo teemoitella avoimia ja puoliavoimia vastauksia. Määrällisten kysymysten vastaukset kyselytyökalu laski ja muutti suoraan pylväsdiagrammimuotoon. Opinnäytetyön kvantitatiivisiin tuloksiin käytin kuitenkin Excel-työkalua kaavioiden muodostamiseen. Aritmeettisella keskiarvolla tarkoitetaan ”keskimääräisyyttä” kuvaavaa keskilukua. Keskiarvo lasketaan kaikkien havaintojen määrät yhteen ja jakamalla siitä saatu summa havaintojen määrällä. (Borg 2022 b.) Mattilan (2022 b) mukaan ”keskihajonta kuvaa kuinka kaukana yksittäiset muuttujan arvot ovat keskimäärin

muuttujan aritmeettisesta keskiarvosta.” Likertin asteikko on kuitenkin järjestysasteikon tasoinen muuttuja, joten sille ei saa yleensä keskiarvoa laskea. Keskiarvoa voidaan kuitenkin näyttää niissä tapauksessa, joissa runsaasti kysymyksiä sisältävistä mielipidekyselyistä halutaan keskiarvon avulla antaa yleiskuvaa. Tällöin keskiarvoksi saadaan sitä suurempi luku, mitä enemmän yhtä mieltä kyselyyn vastaajat ovat keskimääräisesti olleet. Järjestyslukuille soveltuvia tunnuslukuja ovat moodi, mediaani ja fraktiilit. Hajontaluvuissa tarkastellaan vaihteluväliä ja kvartiiliväliä. (Heikkilä 2014, 52, 88.)

Tässä tutkimuksessa laskin aineistosta keskiarvon ja keskihajonnan Excel-taulukko työkalun avulla. Ennen keskiarvon ja keskihajonnan laskemista, suodatin vastauksista keskiluvun eli kolmosen (3) pois, joka kuvasi vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”. Keskiarvon ja keskihajonnan laskemisen suoritin Pivot-taulukoinnin avulla. Tällä tavalla toimimalla pyrin saamaan todellisen keskiarvon esille ilman, että luku kolme (3) nostaa keskiarvo ja näin ollen vääristää tuloksia. Vastausmääriä en muokannut vastaamaan lukua, josta keskiluku (3) oli otettu pois, koska halusin esitellä pylväsdiagrammeissa kaikki vastaukset prosenttilukuina kaikista vastausmääristä. Opinnäytetyössä en kuitenkaan esittele tuloksissa keskiarvoa tai keskihajontaa vaan analysoin tuloksia tarkastelemalla vastausten jakaumia eri ammattiryhmien välillä. Tässä tutkimuksessa keskiarvon tarkastelu antaisi vääristyneen kuvan vastaajien mielipiteistä. Hajontaluvun avulla minulla oli kuitenkin mahdollista tarkastella, kuinka hajallaan ammattiryhmien sisäiset vastaukset olivat toisistaan. Hajontaluvun avulla saadaan selville, kuinka hajallaan tutkitun muuttujan arvo on käytetyn keskiluvun ympärillä (Mattila 2022 a). Toisin sanoen, mitä lähempänä mittausten tulokset ovat toisiaan tai määritettyä keskilukua, sitä pienempi myös hajonta on (Heikkilä 2014, 83).

Avointen kysymysten analysoimisen aloitin teemoittelulla, jonka avulla Juhilan (2022) mukaan aineistosta voidaan löytää tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Teemoittelu on yksi sisällönanalyysin muoto. Juhilan (2022) mukaan teemoittelua voidaan käyttää aineistoin alkuvaiheen jäsentämistapana ennen varsinaista aineiston analysointia. Hän jatkaa, että teemoittelun avulla tekstimassasta on mahdollista löytää tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet.

Varsinaisen avointen kysymysten analysointiin käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jota ohjasivat aikaisemmin asettamani tutkimuskysymykset. Päädyin aineistolähtöiseen sisällönanalyysiin avointen kysymysten analysoinnissa, sillä tarkoituksena ei ollut tuoda ainoastaan katkelmia aineistoista eli sitaatteja, jotka ovat Juhilan (2022) mukaan tyypillisiä teemoittelulle. Teemoittelu ja sisällönanalyysi ovat kuitenkin niin lähellä toisiaan, että niistä puhutaan usein synonyymeina toisilleen. Vuoren (2022) mukaan sisällönanalyysissa ei kuitenkaan keskityä kielellisiin ilmaisiin, vaan aineistosta pyritään löytämään oleellinen informaatio sekä esittämään se tiiviissä ja selkeässä muodossa. Hän jatkaa, että tutkimusaineistoa pelkistetään, joka tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistosta poistetaan tutkimuskysymysten kannalta epäolennainen informaatio, hävittämättä kuitenkaan tärkeää tietoa. Sisällönanalyysin avulla aineisto on mahdollista pilkkoa niinkin pieniin osiin, että koko aineistoa kuvaa enää yksi käsitteellinen ilmaus. (Vuori 2022.)

Teemoittelun ja sisällönanalyysin tein jokaiselle kyselyn avoimelle kysymykselle samalla tavalla. Apuna käytin Word-tiedostoa ja värikoodausta. Esimerkiksi kysymykseen 13 avoimia vastauksia tuli litteroituna neljä (4) sivua, kun käytössä oli fontti Calibri, fonttikoko 11 ja riviväli 1,15. Aineiston analysoinnin aloitin teemoittelu avulla. Ensimmäisenä värikoodasin samantyyppistä sisältöä sisältävät

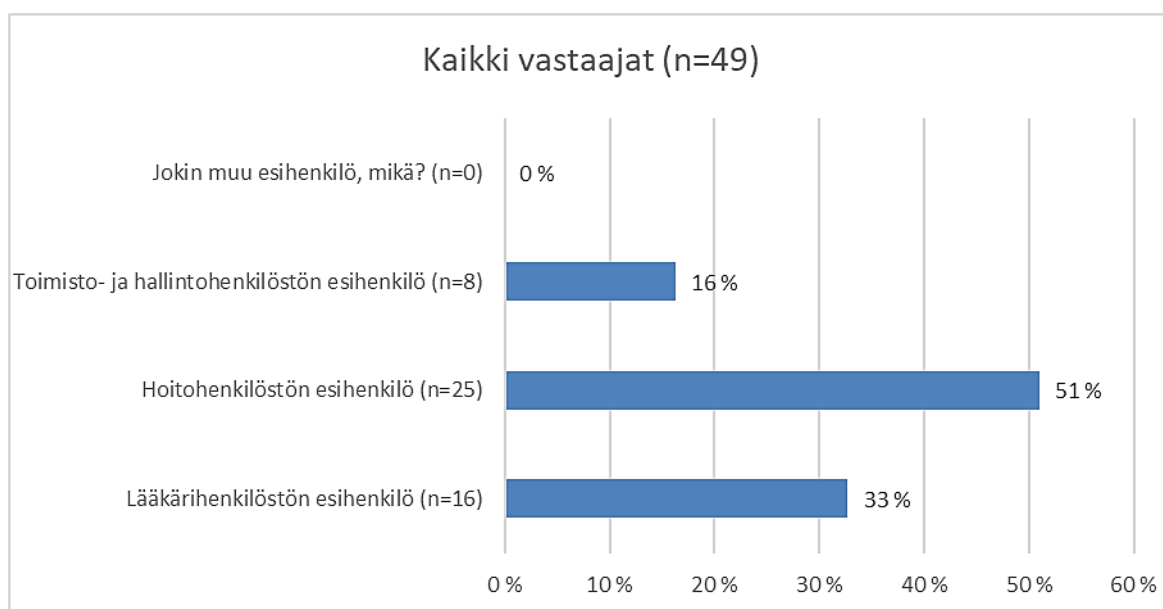
vastaukset omilla väreillään. Tein näin jokaiselle eri aihealueelle, mitkä löysin avointen vastausten aineistosta. Näin sain rajattua aihealueet kuuteen (6) eri teemaan. Tästä jatkoin sisällönanalyysillä (TAULUKKO 1.), jonka avulla sain jokaisesta eri teemasta esille yhden käsitteellisen ilmaisun, esimerkiksi suunnitelmallisuus. Tämän suunnitelmallisuuden alla käsittelin eri aihealueita, kuten esimerkiksi henkilökohtainen perehtymisensuunnitelma ja ammattiryhmäkohtaisuus. Teemoittelussa ja aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä hyödynsin perehtymisen teoreettista viitekehystä ja tutkimusky-symyksiäni. Aiherajauksessa rajasin pois ne osat vastauksista, jotka eivät liittyneet organisaation henkilöstölle tarjoamiin koulutuksiin ja tai perehdyttämisiin (esim. yliopisto tai muut vapaa-ajan kou-lutukset.)

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston teemoittelusta ja sisällönanalyysistä.

Alkuperäisilmaisut	Pelkistetyt ilmaisut
<p>Olisi selkeä suunnitelma, missä vaiheessa pe-rehtyisi mihinkin asioihin. Uuden esihenkilön tu-lisi paremmin päästä perehtymään esihenkilöille erikseen kuuluviin asioihin kenttätyöskentelyn sijaan.</p> <p>Säännölliset keskustelut perehdytyksen etene-misestä ja reagointi tarvittaviin osa-alueisiin.</p>	<p>Suunnitelmallisuus</p> <p>Esihenkilöiden perehtymisen osa-alueet</p> <p>Säännöllinen arviointi</p>
<p>Talous- ja toiminnan seuraamiseen tarkoitettu-jen ohjelmien käytöstä ja ylipäättänsä taloushal-linnosta ja KYS:n hallintosäännöstä ja tavoista ja tietojärjestelmistä, suoritteista ym. Henkilös-töjohtamiseen liittyvää koulutusta tarjolla muuta kautta riittävästi.</p>	<p>Talousjohtaminen</p> <p>Sähköiset päivittäisjohtamisen tietojärjestelmät</p>

6 TULOKSET

Kyselyyn vastasi 49 esihenkilöä 449 esihenkilöstä. Kyselyyn vastanneista 33 % (16) oli lääkärihenkilöstön esihenkilöitä, 51 % (25) oli hoitohenkilöstön esihenkilöitä ja 16 % (8) kuului toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöihin (kuva 4.). Tulokset on koottu koko kyselyn vastauksista yhdistelmällä avointen kysymysten vastauksia kvantitatiivisiin tuloksiin. Tällä tavoin pyrin luomaan yleiskatsauksen esihenkilöiden mielipiteistä perehtymisen onnistumisen osa-alueista sekä niistä asioista mihin esihenkilöt toivovat kehittämistä. Perehtymiseen liittyvien tulosten esittelyssä noudatan perehdyttämisen teoreettisen viitekehyksen järjestystä suunnitelma, seuranta ja arviointi. Arvioinnissa tuon esille myös palautteenantoon liittyviä näkemyksiä osana perehdyttämistä. Tuloksissa esitellään myös päivittäisjohtamisen eri osa-alueet, sähköinen perehdyttäminen sekä mentorointi ja verkostoituminen.



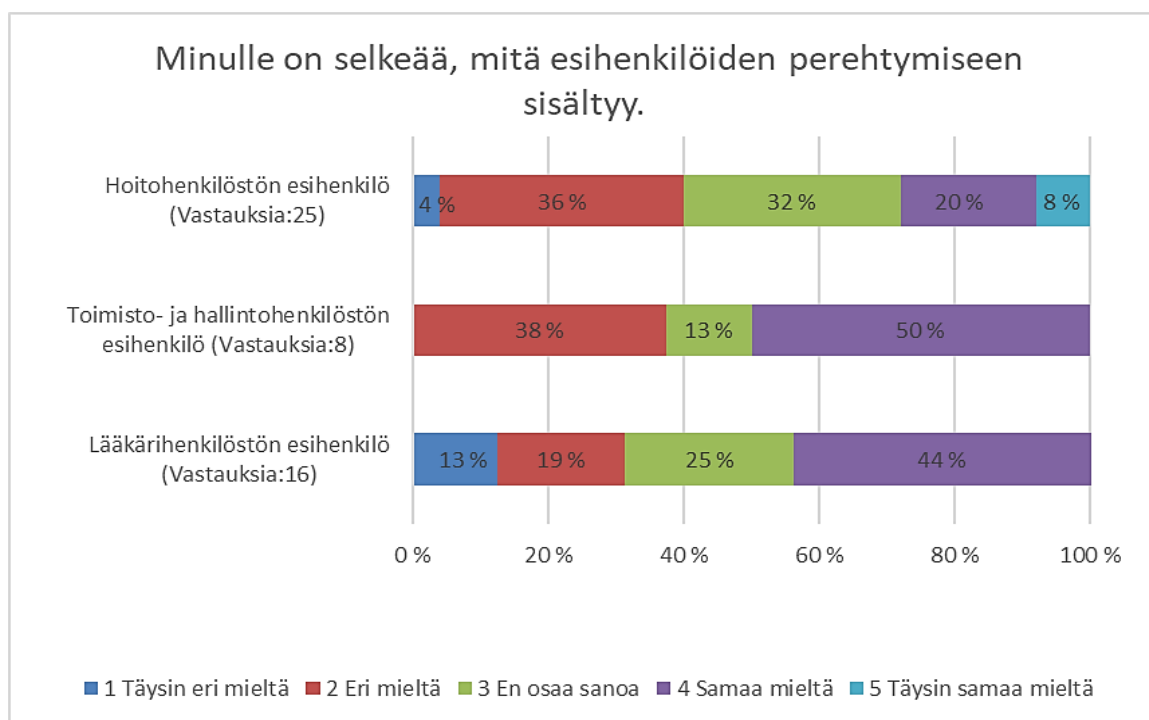
KUVA 4. kyselyyn vastanneet ammattiryhmittäin (n=49).

6.1 Perehtymisen suunnitelma, toteutus ja arviointi

Kyselyssä esihenkilöiden näkemyksiä perehtymisen onnistumisesta selvitettiin kysymällä esihenkilöiltä perehtymisen suunnitelmasta, toteutuksesta ja arvioinnista. Osiossa selvittiin, kuinka selkeää heille on perehtymisen sisältö, onko perehtymisen suunnitelma henkilökohtainen ja onko siinä huomioitu perehtyjän aikaisempi osaaminen. Kyselyn ensimmäisessä osiossa esihenkilöiltä kysyttiin myös palautteenantamisesta ja saamisesta ja, sillä pyrin selvittämään perehtymisen seuranta. Osion lopussa kysyin esihenkilöiltä myös työn hallinnan tunteesta. Tuloksia tarkastelen ammattiryhmäkohtaisesti sekä myös vertailemalla eri ammattiryhmien vastauksia toisiinsa.

Esihenkilöiltä kysyttiin kyselyn aluksi, kuinka selkeää heille on, mitä esihenkilöiden perehtymiseen kuuluu (kuva 5.). Ammattiryhmä kohtaisesti lääkäreille ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöille oli selkeämpää mitä perehdytyksen kuului, kun taas hoitohenkilöstön esihenkilöille

perehtymisen sisältö ei ollut niin selkeää. Lääkäreistä 32 % ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 38 % vastasi, että heille ei ollut selkeää mitä esihenkilöiden perehtymiseen sisältyy, kun taas selkeänä sitä pitivät lääkäreistä 44 % ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 50 %. Hoitohenkilöstön esihenkilöistä epäselvänä sisältöä piti 40 % ja selkeänä 28 %.



KUVA 5. Minulle on selkeää, mitä esihenkilöiden perehtymiseen sisältyy.

Sama huomio nousi esiin myös esihenkilöiden avoimissa vastauksissa. Esihenkilöille oli epäselvää mitä perehdytyksen tulisi sisältää. Esihenkilöt nostivat esille toiveita listasta, missä olisi selkeästi esillä perehtymisen sisältö:

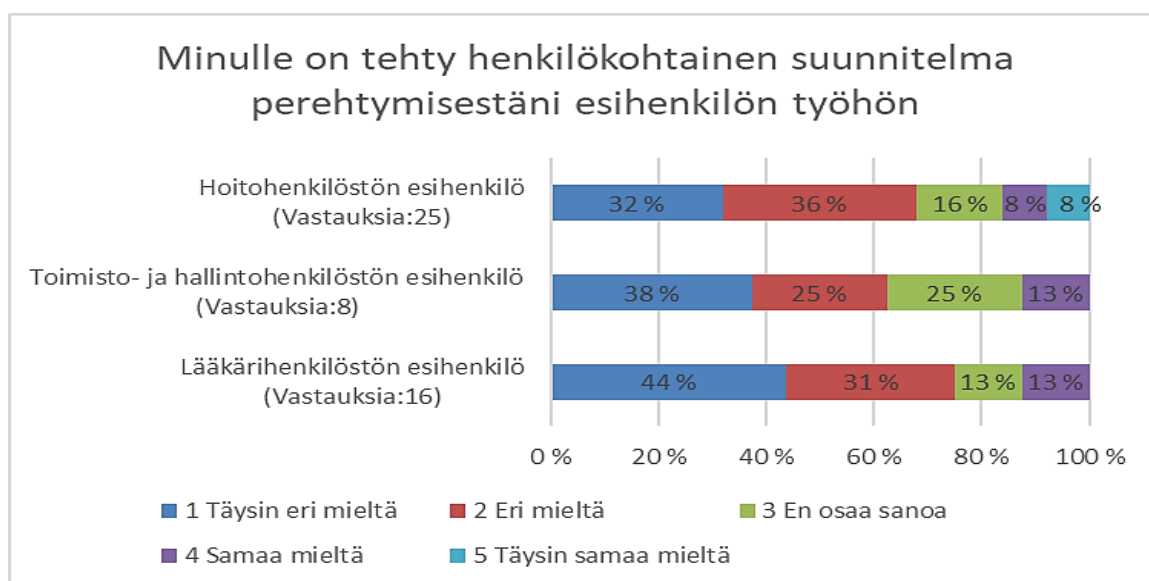
"En tiedä onko olemassa jotain sovittua struktuuria, miten osastonhoitajan perehdytys tulisi mennä, mutta omalla kohdallani, kun aloitin ei ollut mitään. Se olisi ensimmäinen asia eli selkeä perehdytysuunnitelma esim. i-tsek järjestelmään. Sovittu perehdyttäjä olisi toinen, itselleni sanottiin vain, että kysele kollegoilta ja omalta esihenkilöltä, jos on kysyttävää."

"Selkeä lista perehdytettävistä asioista ja vastuuhenkilöt."

"Nykyisin ei tahdo millään saada perehdytystä, ei ole selkeää kuvaa, mitä asioita edes pitäisi tietää."

Seuraavaksi esihenkilöiltä kysyttiin, onko heille tehty henkilökohtainen suunnitelma esihenkilön työhön perehtymisestä (kuva 6.). Ammattiryhmittäin tarkasteltuna vastauksissa ei ollut suuria eroja. Kaikkien ammattiryhmien vastauksissa oli nähtävissä, että henkilökohtaisen perehtymisen suunnitelman luomiseen tulisi järjestää enemmän resursseja. Lääkärihenkilöstön esihenkilöistä 75 % ilmoitti, että heille ei ole tehty henkilökohtaista perehtymisen suunnitelmaa, kun taas 13 % vastasi, että

heillä sellainen oli. Toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä vastaavat luvut olivat 63 %/ 13 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöillä 68 % /16 %.



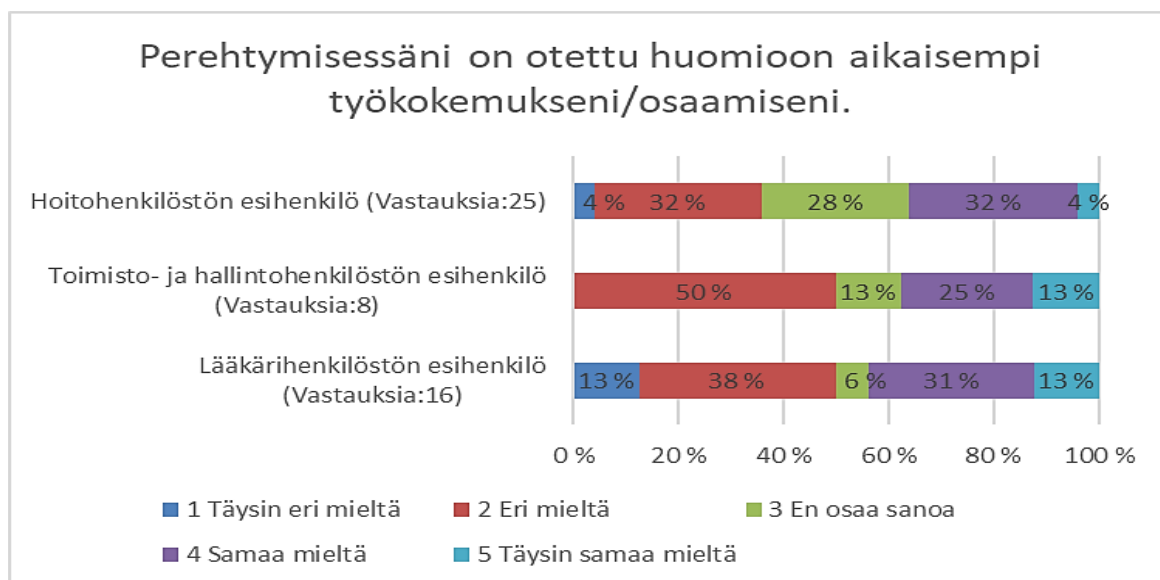
KUVA 6. Minulle on tehty henkilökohtainen suunnitelma perehtymisestääni esihenkilön työhön.

Perehdytykseen toivottiin myös avointen vastausten perusteella eniten **suunnitelmallisuutta**. Vastajaat toivoivat, että perehdytyksessä huomioitaisiin paremmin ammattiryhmäkohtaisuus ja yksilöllisyys. Perehtyjät toivoivat myös selkeästi nimettyjä perehdyttäjiä. Vastauksissa tuli esille, että perehdytyksestä haluttiin konkreettista ja tavoitteellista suhteessa rooliin:

”Suunnitelmallinen checklist eri kokonaisuuksista, esim. talous, henkilöstöhallinto, hallinnon asiat.”

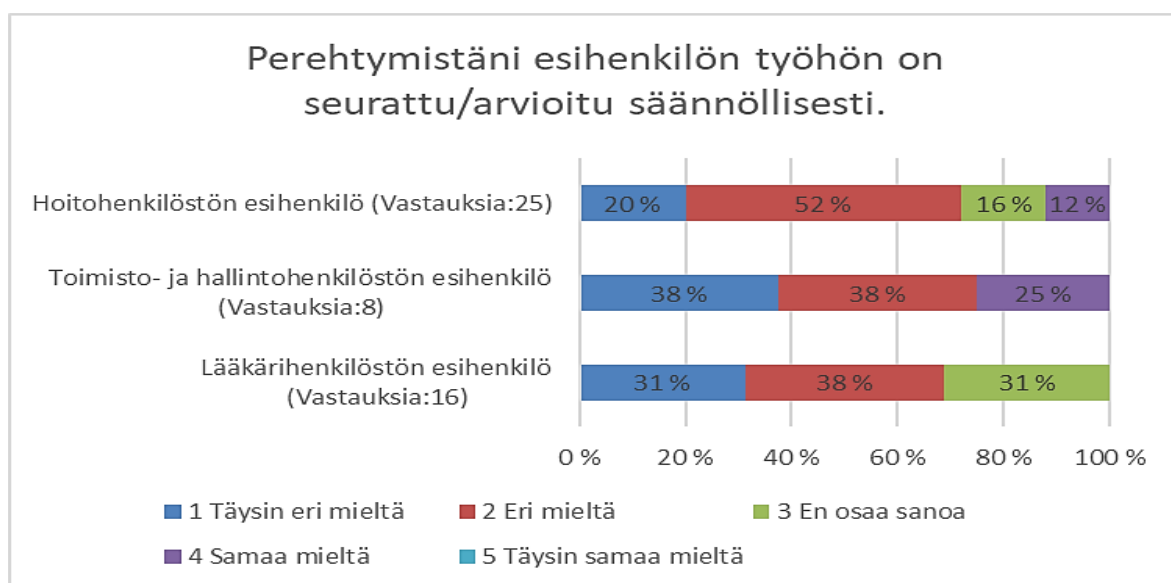
”perehdytys jaksoittain eli vuosikellon mukaisesti”

Yksilöllisyyden puute perehdyttämisessä näkyi vastauksissa (kuva 7.), jossa esihenkilöiltä kysyttiin, onko perehtymisessä huomioitu aikaisempi työkokemus tai osaaminen. Lääkärihenkilöstön esihenkilöistä 41 % vastasi, että heidän aikaisempaa työkokemustansa ei ole huomioitu perehtymisessä, kun taas 44 % vastasi, että aikaisempi osaaminen oli huomioitu. Toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä vastaavat luvut olivat 50 % / 38 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöillä 36 % / 36 %. Ammattiryhmittäin tarkasteltuna vastauksissa ei ollut suuria eroja. Hoitohenkilöstön esihenkilöiden osalta kuitenkin 28 % vastasi ”en osaa sanoa”.



KUVA 7. Perehtymisessäni on otettu huomioon aikaisempi työkokemukseni/osaamiseni.

Esihenkilöiltä kysyttiin myös perehtymisen säännöllisestä seurannasta ja arvioinnista. (kuva 8.). Vastausten perusteella perehtymisen seurannassa ja arvioinnissa oli kaikkien ammattiryhmien kohdalla puutteita. Ammattiryhmä kohtaisesti tarkasteltuna lääkäreiden esihenkilöistä 69 % vastasi, että heidän perehtymistään esihenkilön työhön ei ole seurattu tai arvioitu säännöllisesti. Lääkäreillä oli myös suurempi ”en osaa sanoa” vastausprosentti (31 %). Kukaan lääkäreistä ei vastannut, että heidän perehtymistään esihenkilön työhön olisi säännöllisesti seurattu. Toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 76 % vastasi, että heidän perehtymistään ei ole seurattu tai arvioitu säännöllisesti ja 25 % ilmoitti, että perehtymisellä on ollut säännöllinen seuranta. Hoitohenkilöstön esihenkilöillä vastaavat prosentit olivat 72 %/12 %.



KUVA 8. Perehtymistäni esihenkilön työhön on seurattu/arvioitu säännöllisesti.

Avoimissa vastauksissa korostui myös perehtymisen **seuranta** ja **arviointi**. Esihenkilöt toivoivat säännöllisyyttä seuranta-, palaute- ja kehityskeskusteluihin. Perehtyjät halusivat esihenkilöiltään kannustavan palautteen lisäksi reagointia ja tarvittaessa korjausehdotuksia meneillä olevaan perehtymiseen. Esihenkilöt halusivat esimerkiksi:

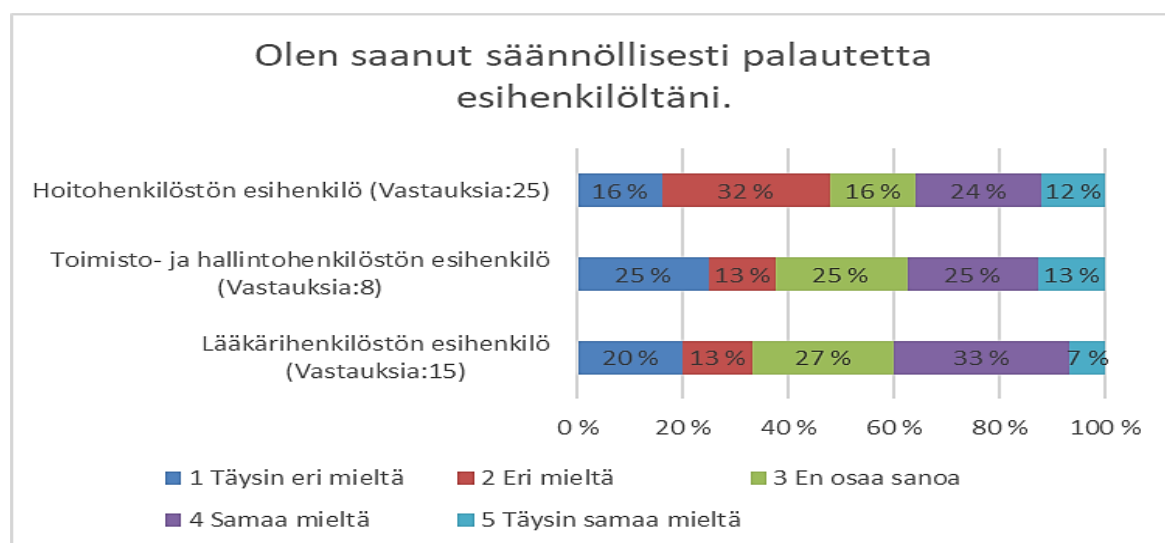
"Säännölliset keskustelut perehdytyksen etenemisestä ja reagointi tarvittaviin osa-alueisiin."

"Konkreettinen rakentava ja korjaava palaute säännöllisesti"

"systemaattinen arviointi, miten perehdytys/työ on alkanut sujua."

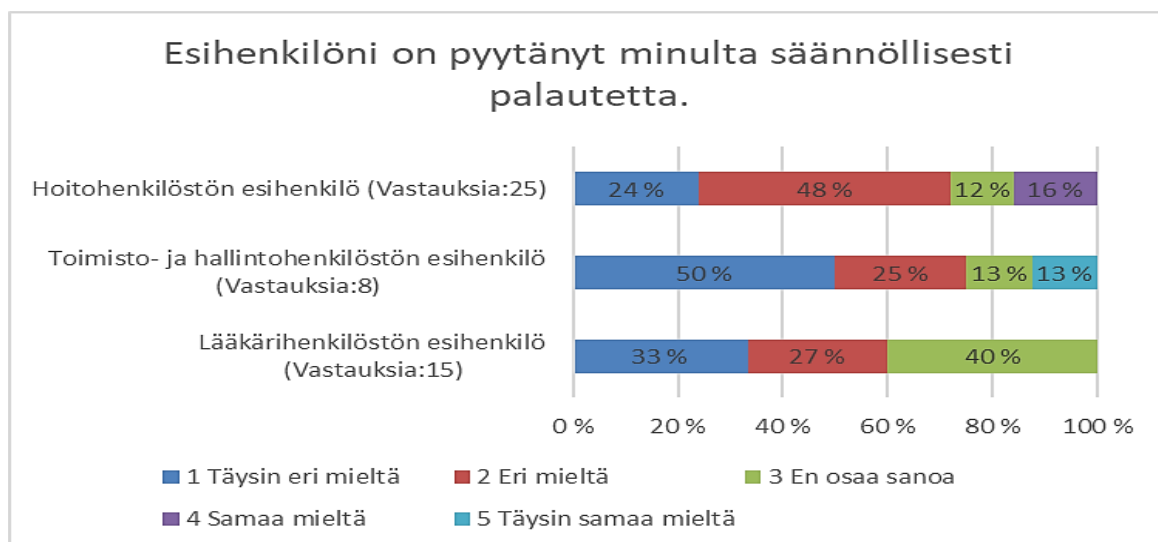
"Säännölliset ja rakentavat keskustelut esihenkilön kanssa. Kannustava palaute."

Esihenkilöiden palautteen saannissa heidän omilta esihenkilöiltään ei ollut ammattiryhmien välillä suuria eroja (kuva 9.) Lääkäreiden esihenkilöistä 40 % vastasi saaneensa säännöllistä palautetta esihenkilöiltään ja 33 % vastasi, että he eivät ole saaneet säännöllistä palautetta. Vastaavat prosentit toimisto- ja hallintoehenkilöstön esihenkilöillä oli 38 % /38 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöillä 36 %/48 %.



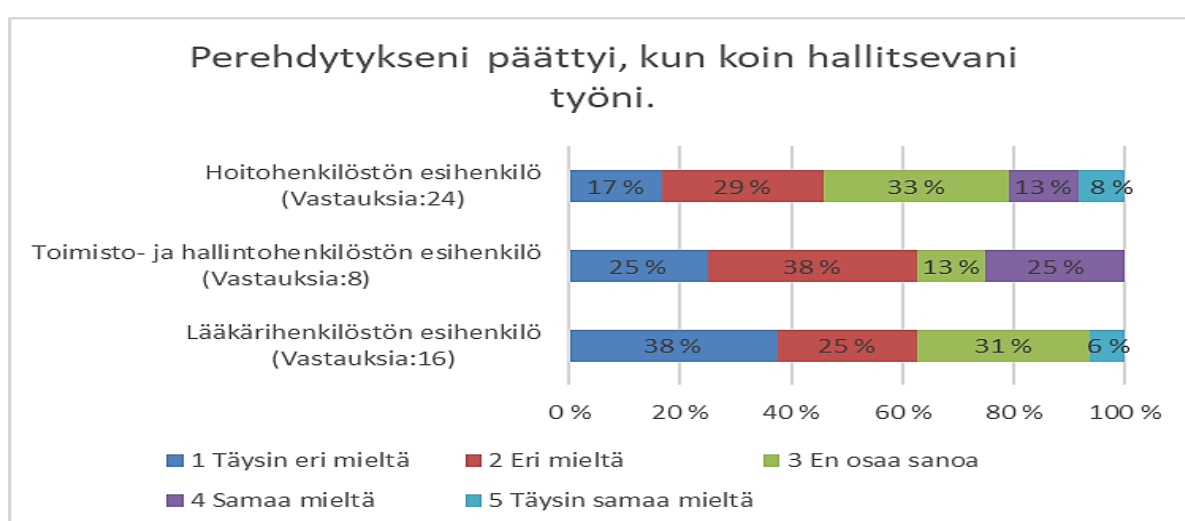
KUVA 9. Olen saanut säännöllisesti palautetta esihenkilöltäni.

Esihenkilöiltä kysyttiin myös ovatko heidän omat esihenkilönsä pyytäneet perehtyviltä esihenkilöiltä säännöllisesti palautetta (kuva 10.). Kaikissa ammattiryhmissä oli nähtävissä sama ilmiö, että esihenkilöt eivät olleet pyytäneet perehtyviltä esihenkilöiltä säännöllistä palautetta omasta toiminnastaan esihenkilönä. Vastanneista lääkäreiden esihenkilöistä kukaan ei ilmoittanut, että heidän esihenkilönsä olisi pyytänyt heiltä säännöllistä palautetta. Hoitohenkilöstön esihenkilöistä 16 % ja toimisto- ja hallintoehenkilöstön esihenkilöistä 13 % ilmoitti, että heidän esihenkilönsä on pyytänyt heiltä säännöllistä palautetta. Lääkäreiden esihenkilöistä 40 % vastasi "en osaa sanoa."



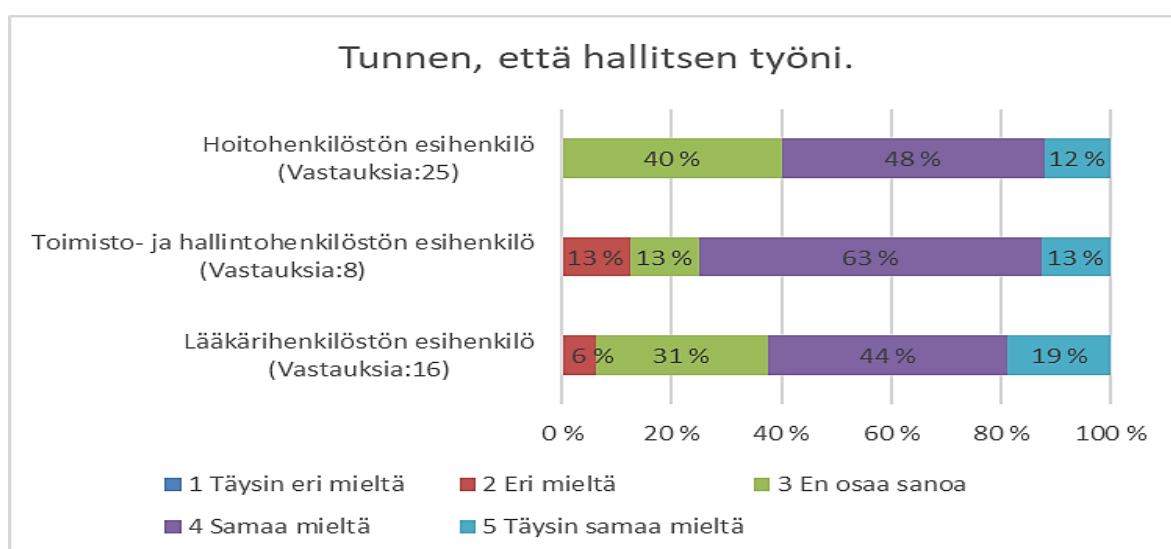
KUVA 10. Esihenkilöni on pyytänyt minulta säännöllisesti palautetta.

Esihenkilöiltä kysyttiin myös, onko heidän perehdytyksensä päättynyt siihen, kun he kokivat hallitsevansa työnsä (kuva 11.). Jokaisen ammattiryhmän kohdalla oli tulosten perusteella nähtävissä, että esihenkilöt kokivat perehdytymisen päättyneen ennen kuin he kokivat hallitsevansa työnsä. Lääkäreiden esihenkilöistä vain 6 % vastasi, että heidän perehdytymisensä päättyi siihen, kun he kokivat hallitsevansa työnsä. Vastaavasti hoitohenkilöstön esihenkilöistä 21 % ja toimisto- ja hallintoehenkilöstön esihenkilöistä 25 % kokivat hallitsevansa työnsä perehdytymisen päättyessä. Lääkäreiden ja hoitohenkilöstön esihenkilöillä oli iso "en osaa sanoa"-prosentti 31 %/33 %. Lääkäreiden esihenkilöistä 63 % vastasi perehdytyksen päättyneen ennen kuin he kokivat hallitsevansa työnsä ja toimisto- ja hallintoehenkilöstön sekä hoitohenkilöstön esihenkilöillä vastaavat prosentit olivat 63 %/46 %.



KUVA 11. Perehdytykseni päättyi, kun koin hallitsevani työni.

Työn hallitsemisessa ei vastauksien perusteella ollut nähtävissä suuria puutteita ja suurin osa kaikkien ammattiryhmien esihenkilöistä koki hallitsevansa työnsä. (kuva 11.). Lääkäreiden esihenkilöistä 63 % koki hallitsevansa työnsä ja vain 6 % koki, että työn hallinnassa on puutteita. Vastaavat prosentit toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöillä oli 76 %/13 %. Hoitohenkilöstön esihenkilöillä 60 % koki hallitsevansa työnsä ja kukaan vastanneista ei vastannut, että työn hallinnan tunteessa olisi puutteita. Toisin hoitohenkilöstön esihenkilöistä 40 % vastasi ”en osaa sanoa”. Vastaavasti lääkäreiden esihenkilöistä 31 %, toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 13 % vastasi ”en osaa sanoa”.



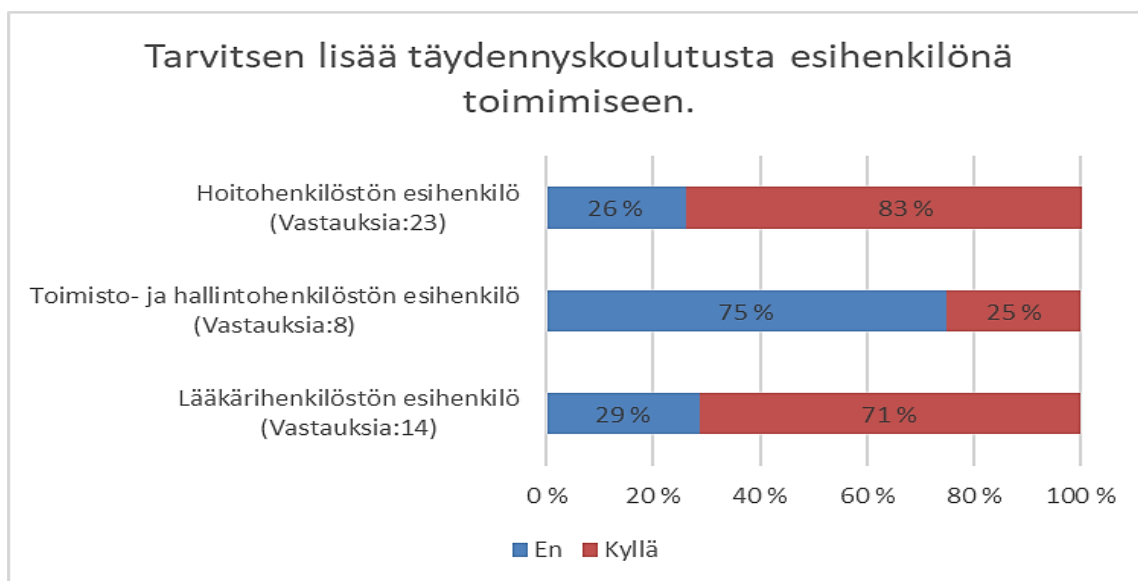
KUVA 11. Tunnen, että hallitsen työni.

6.2 Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisen osa-alueessa halusin selvittää esihenkilöiltä heidän mahdollisia täydennyskoulutustarpeitaan. Tuloksia tarkastelen ammattiryhmäkohtaisesti sekä myös vertailemalla eri ammattiryhmien vastauksia toisiinsa. Vastauksissa tuli ilmi, että esihenkilöt kaipaavat täydennyskoulutusta muun muassa yleiseen johtamisosaamiseen ja johtamisen eri suuntauksiin. Päivittäisjohtamisen osa-alueista varsinkin talousjohtaminen nousi avoimissa vastauksissa esille ja esihenkilöt toivoivat siihen lisää kouluttamista. Myös erilaisiin päivittäisjohtamisen tukena käytettäviin ohjelmistoihin kaivattiin lisää täydennyskoulutusta.

Ensimmäinen osion kysymys käsitteli esihenkilöiden tarvetta täydennyskoulutukseen esihenkilönä toimimiseen (kuva 12.). Kysymys oli puoliavoin kysymys, jossa pyysin vastaajia täydentämään ”kyllä-vastausta” vapaalla tekstillä. Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna hoitohenkilöstön ja lääkärihenkilöstön esihenkilöt kaipasivat eniten täydennyskoulutusta. Lääkäreiden esihenkilöistä 71 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 83 % vastasi tarvitsevansa täydennyskoulutusta esihenkilönä toimimiseen. Vastanneista lääkäreiden esihenkilöistä 29 % vastasi, että he eivät tarvitse täydennyskoulutusta esihenkilönä toimimiseen ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 26 % vastasi samoin. Vastaavasti toimisto- ja

hallintohenkilöstön esihenkilöistä 75 %, että he eivät tarvitse täydennyskoulutusta ja vain 25 % koki tarvitsevansa lisää täydennyskoulutusta.



KUVA 12. Tarvitsen lisää täydennyskoulutusta esihenkilönä toimimiseen.

Avoimissa täydentävissä vastauksissa korostui kolme eri osa-aluetta, joihin esihenkilöt kaipaivat lisää täydennyskoulutusta. Näitä osa-alueita olivat yleinen johtamisosaaminen, talousjohtamisen eri osa-alueet sekä sähköisten tietojärjestelmien osaaminen.

Eniten vastauksissa korostui toiveet **johtamisosaamisen** täydennyskoulutuksista. Esihenkilöt halusivat lisää koulutusta niin johtamisen eri suuntauksista, kuin myös esimerkiksi neuvottelutaidoista. Esihenkilöt toivoivat lisää kouluttamista myös muista päivittäisjohtamisen osa-alueista, kuten:

”Jatkuvaa kouluttautumista johtamisen osa-alueelta.”

”Eri johtamistyyleistä olisi hyvä saada koulutusta”

”Strateginen johtaminen, lainsäädäntö ja soveltaminen, neuvottelutaidot.”

”Henkilöstöhallintoon liittyvät koulutukset, Ristiriitojen käsittely. Perehdytys pitäisi olla muutakin kuin verkkokurssi. Verkkokurssi on yleisellä tasolla. Perehdytysohjelma pitäisi olla myös ko. esimiestehtävään liittyvä.”

Lisäksi täydennyskoulutusta toivottiin myös:

”haastaviin tilanteisiin ja varhaiseen tukeen.”

”Lean koulutus olisi hyödyllinen.”

Myös **talousjohtamiseen** kaivattiin selkeästi lisää täydennyskoulutusta. Koulutusta haluttiin niin työn kannalta oleellisista taloustilastoista, laskutuksesta, kuin myös taloushallinnosta yleensä. Vastaajat toivoivat muun muassa:

"Talous- ja toiminnan seuraamiseen tarkoitettujen ohjelmien käytöstä ja ylipäättänsä taloushallinnosta".

"Talous asioiden hoitaminen, laskutus, tiliointi yms."

"Talousosaamiseen selkeä perehdytys, mitä tilastoja on syytä seurata, miten ne löytyvät jne."

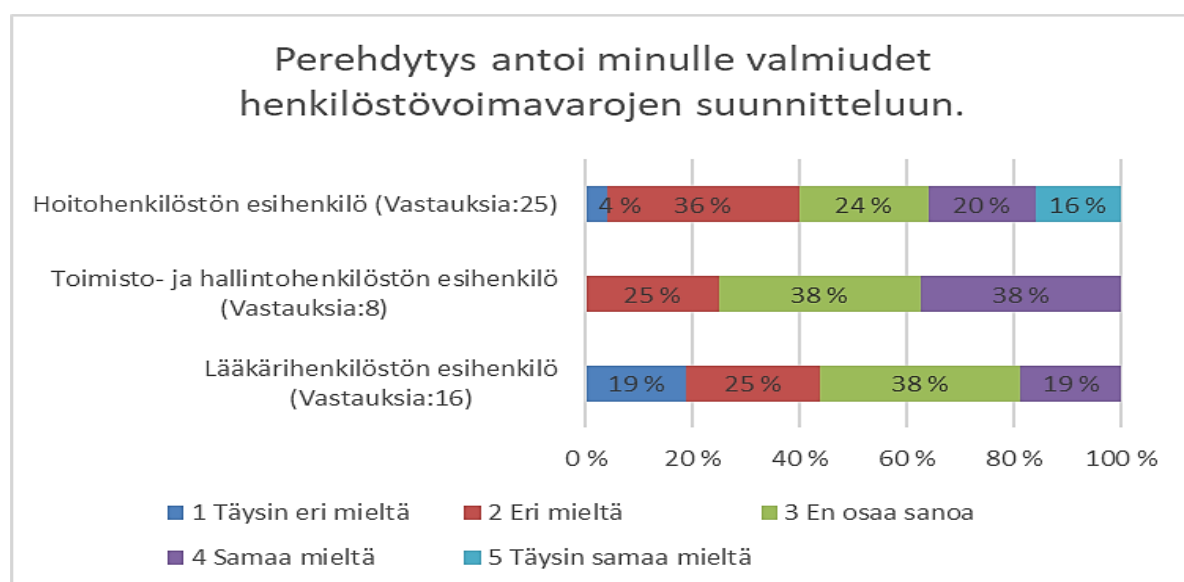
Esihenkilöt toivoivat perehdyttämistä myös **päivittäisjohtamisen** työkaluista ja **tietojärjestelmistä**. Esihenkilöt esittivät toiveita, että perehdyttämisessä huomioitaisiin paremmin sähköiset järjestelmät, kuten HR-työpöytä ja Titania. Myös hankintoihin liittyvää koulutusta kaivattiin.

"Tarvittaisiin keskeisten henkilöstöhallinnollisten ohjelmien käyttöön opastusta (säännöllisiä koulutuksia) esim. D 360, titania, granite+ myös talouden hallintajärjestelmät (Assi) ja uranus koulutus esimiehen näkökulmasta."

"HR tietojärjestelmät, Rondo, hankinta"

"Titania, ero ohjelmat"

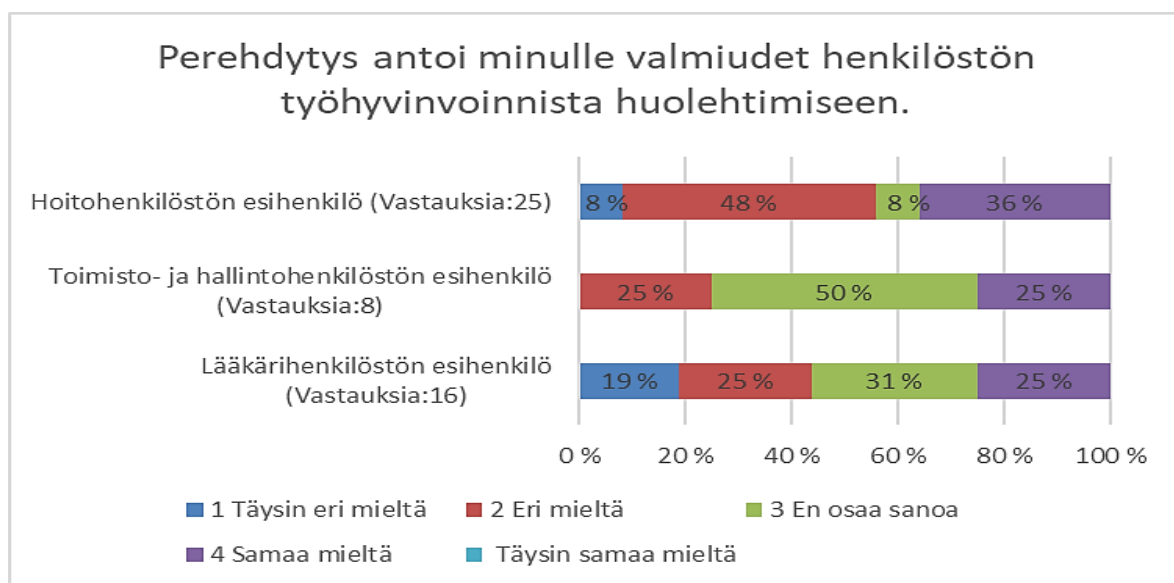
Esihenkilöiden henkilöstöjohtamisen osaamista lähdin kartoittamaan kuvan 13. kysymyksellä. Siinä esihenkilöiltä kysyttiin, antoiko perehdytys heille valmiudet **henkilöstövoimavarojen suunnitteluun**. Lääkäreiden esihenkilöistä 44 % vastasi, että perehdytyksen perusteella heillä ei ollut valmiuksia henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja 19 % koki, että perehdytys oli antanut heille valmiudet henkilöstövoimavarojen suunnitteluun. Vastaavasti hoitohenkilöstön esihenkilöistä 36 % ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 38 % kokivat saaneensa perehdytyksestä hyvät valmiudet henkilöstövoimavarojen suunnitteluun. Lääkäreiden ja toimiston- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 38 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 24 % vastasi "en osaa sanoa".



KUVA 13. Perehdytys antoi minulle valmiudet henkilöstövoimavarojen suunnitteluun.

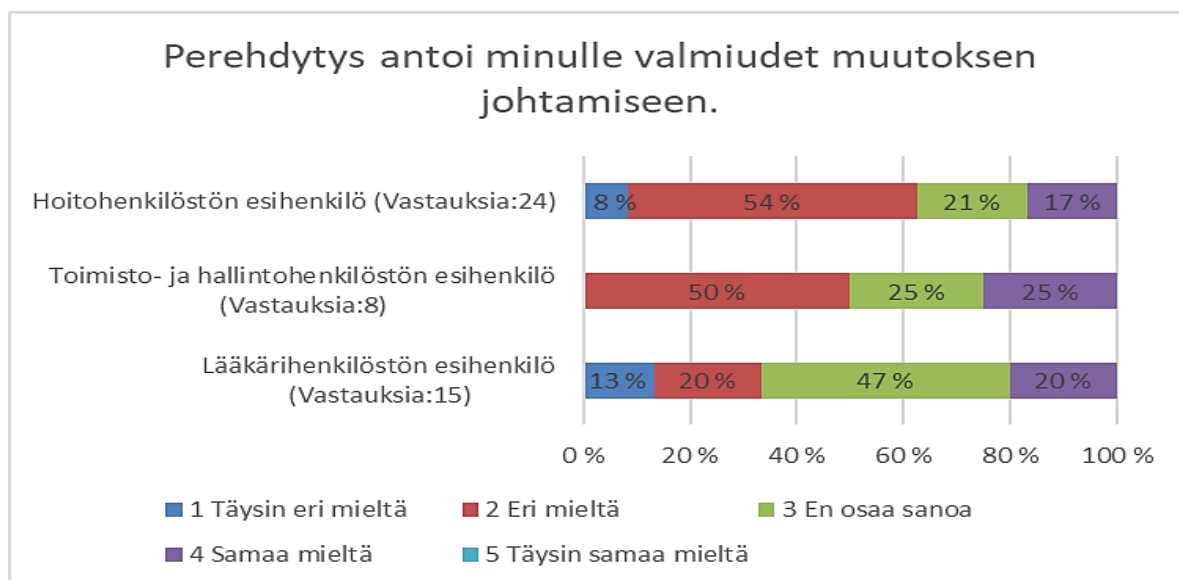
Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä osa-alue on myös **työhyvinvoinnista huolehtiminen**. Kyselyssä kysyin esihenkilöiltä, onko heillä perehdytyksen perusteella valmiudet huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista (kuva 14.) Ammattiryhmäkohtaisessa vertailussa henkilöstön työhyvinvoinnista

huolehtiminen perehdytyksen perusteella koettiin haastavaksi. 44 % prosenttia lääkäreiden esihenkilöistä vastasi, että perehdytyksen perusteella heillä ei ollut valmiuksia huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 56 % oli samaa mieltä. Toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöillä vastaava luku oli 25 %. Vastanneista 25 % niin lääkäreiden, kuin myös toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä vastasi, että perehdytyksen myötä heillä on riittävästi osaamista henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Hoitohenkilöstön esihenkilöistä vastaavasti 36 % koki, että heillä on valmiudet henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen. Kysymyksessä ei ollut suuria ammattiryhmäkohtaisia eroja. Ainoastaan toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöillä oli suuri ”en osaa sanoa” vastausprosentti (50 %).



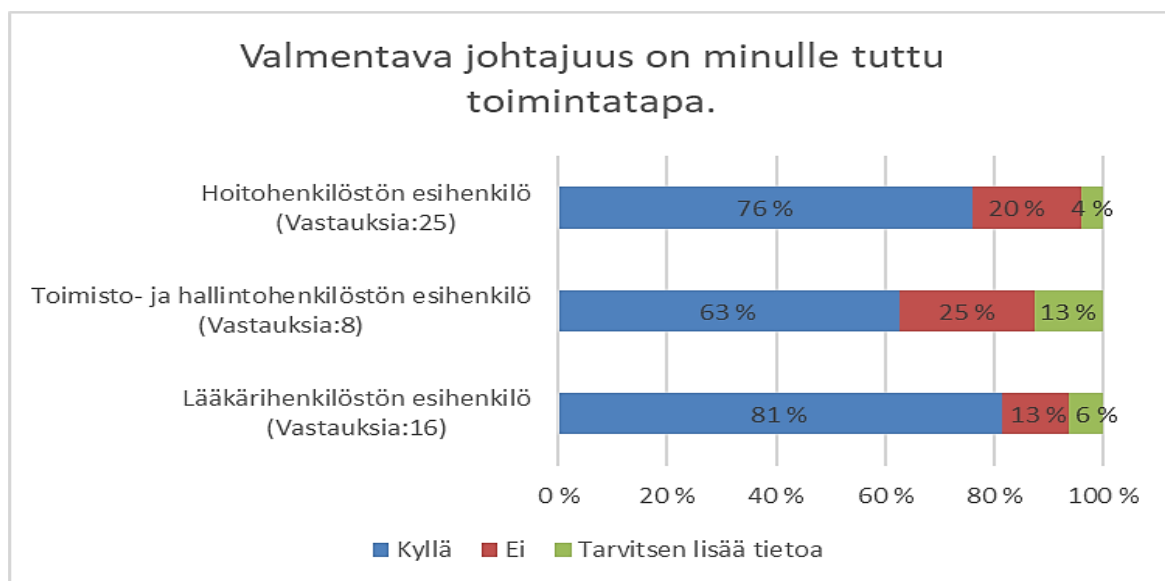
KUVA 14. Perehdytys antoi minulle valmiudet henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen.

Kyselyn perusteella muutosjohtaminen vaatii lisää perehtymistä kaikkien ammattiryhmien esihenkilöiltä (kuva 15.). Esihenkilöiltä kysyttiin, antoiko perehdytys esihenkilöille valmiuksia **muutoksen johtamiseen**. Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna hoitohenkilöstön ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöt olivat pitkälti samaa mieltä, että perehdytys ei ollut antanut heille hyviä valmiuksia muutoksen johtamiseen (62 % / 50 %), kun taas lääkäreiden esihenkilöillä oli muihin verrattuna suurempi ”en osaa sanoa” vastausprosentti (47 %). Perehdytyksen perusteella muutoksen johtamiseen valmiudet kokivat saaneensa 20 % lääkäreiden esihenkilöistä, 25 % toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä ja 17 % hoitohenkilöstön esihenkilöistä.



KUVA 15. Perehdytys antoi minulle valmiudet muutoksen johtamiseen.

Valmentava johtajuus oli taas kyselyn perusteella esihenkilöille tuttu toimintatapa (kuva 16.). Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja ja kaikkien ammattiryhmien esihenkilöille valmentava johtajuus oli toimintatapana tuttu. Valmentavan johtajuuden toimintatavoista kysyin puoliavoimella kysymyksellä, johon vastaajien oli mahdollista täydentää vastaukseen vapaalla tekstillä. Lääkäreiden esihenkilöistä 81 %, toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 63 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 76 % vastasi, että valmentava johtajuus on heille tuttu toimintatapa.

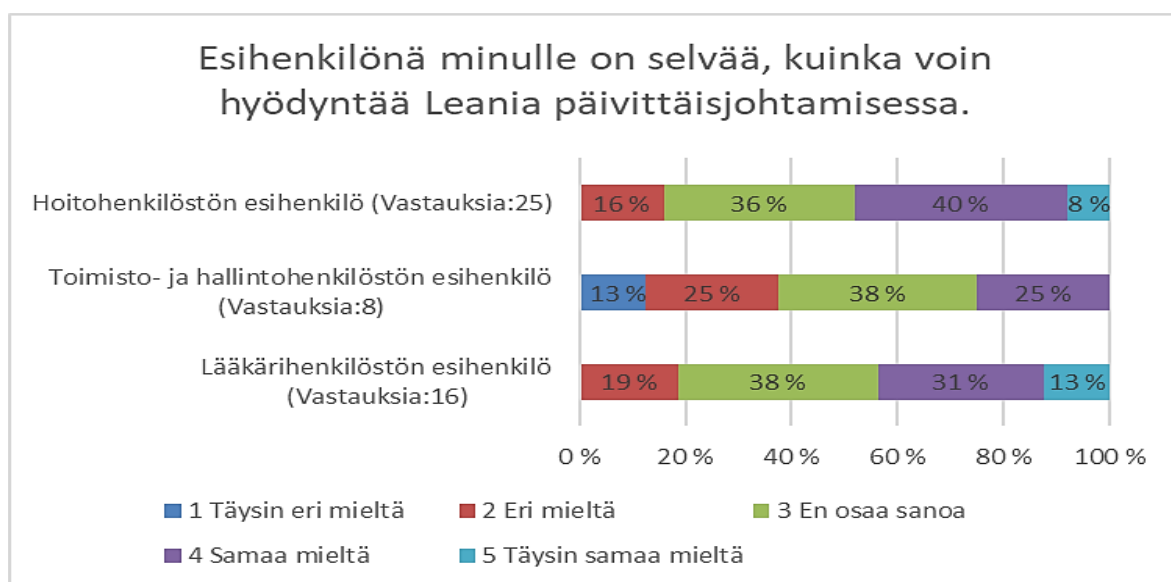


KUVA 16. Valmentava johtajuus on minulle tuttu toimintatapa.

Avoimissa vastauksissa vastaajat halusivat lisätietoa esimerkiksi siitä, mitä valmentava johtajuus tarkoittaa, menetelmällisestä toteutuksesta, toimintamalleista ja kuinka valmentavaa johtajuutta voidaan arvioida.

”Menetelmällisestä toteutuksesta, toimintamalleista, arvioinnista.”

Perehtyvien esihenkilöiden **Lean osaaminen** sai kyselyssä huomattavan ”en osaa sanoa” vastausprosentin (kuva 17.) Esihenkilöiltä kysyttiin, kuinka selvää heille on Leanin hyödyntämisen mahdollisuudet osana päivittäisjohtamista. Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna Leanin hyödyntämisen mahdollisuudet päivittäisjohtamisessa oli tutuimpia hoitohenkilöstön ja lääkärihenkilöstön esihenkilöille. Toimisto- ja hallinto henkilöstön esihenkilöistä 25 % vastasi, että heille on selvää, kuinka Leania on mahdollista hyödyntää päivittäisjohtamisessa, kun vastaavat prosentit lääkäreiden esihenkilöillä oli 43 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöillä oli 48 %. Vastauksissa oli kuitenkin iso ”en osaa sanoa” vastanneiden määrä, sillä lääkäreiden esihenkilöistä (38 %), toimisto- ja hallinto henkilöstön esihenkilöiden (38 %) sekä hoitohenkilöstön esihenkilöistä (36 %) vastasi ”en osaa sanoa”.



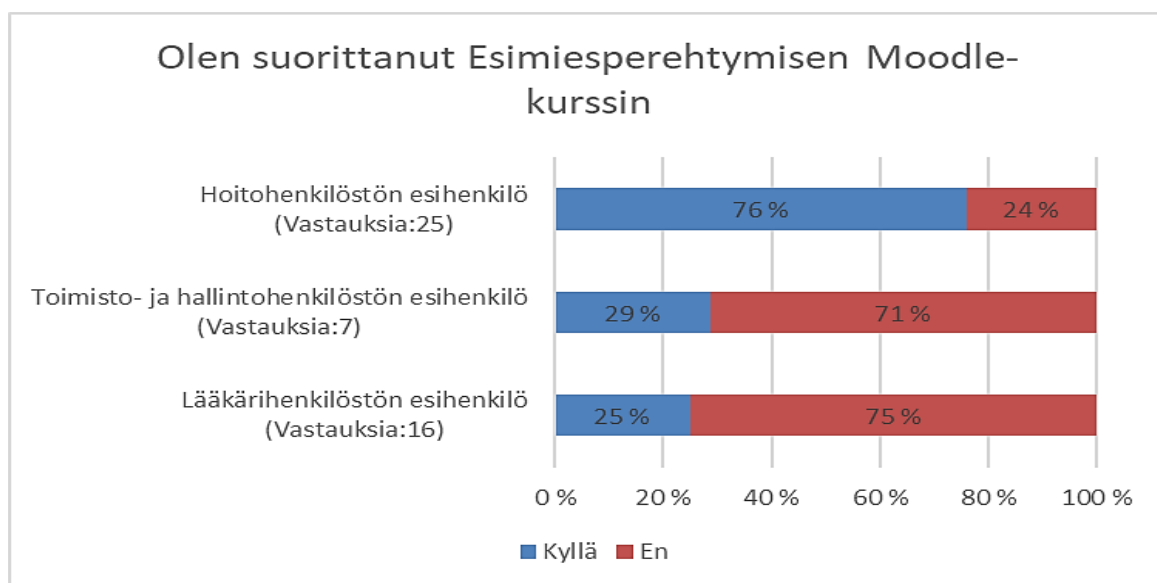
KUVA 17. Esihenkilönä minulle on selvää, kuinka voin hyödyntää Leania päivittäisjohtamisessa.

6.3 Perehtyminen verkkoympäristössä

Kyselyn kolmannessa osiossa kysyttiin esihenkilöiden perehtymisestä verkkoympäristössä. Osion avulla selvitettiin esihenkilöiden mielipiteitä organisaation tarjoamista verkkoympäristössä tapahtuvista perehtymisen osa-alueista. Organisaatio tarjoaa esihenkilöille perehtymisen tukena muun muassa Esimiesperehtymisen Moodle-kurssia, HR-infoja ja Esihenkilöiden työturvallisuus-verkkokoulutusta (TTL). Tuloksia tarkastelen ammattiryhmäkohtaisesti sekä myös vertailemalla eri ammattiryhmien vastauksia toisiinsa.

Esihenkilöiltä kysyttiin ensimmäiseksi ovatko he suorittaneet **Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin** (kuva 18.). Tiedustelin asiaa puoliavoimella kysymyksellä, johon ”En”- vastausvaihtoehdolla oli mahdollista kertoa avoimella vastauksella, miksi he ei eivät olleet suorittaneet

Esimiesperehtymisen Moodle-kurssia. Ammattiryhmäkohtaisesti kurssin suorittaneissa oli suuria eroja, sillä lääkäreiden esihenkilöistä 75 % ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 71 % vastasi, että he eivät ole suorittaneet Esimiesperehtymisen Moodle-kurssia. Vastaavasti hoitohenkilöstön esihenkilöistä 76 % kertoi suorittaneensa kurssin ja vain 24 %:lla se oli suorittamatta.



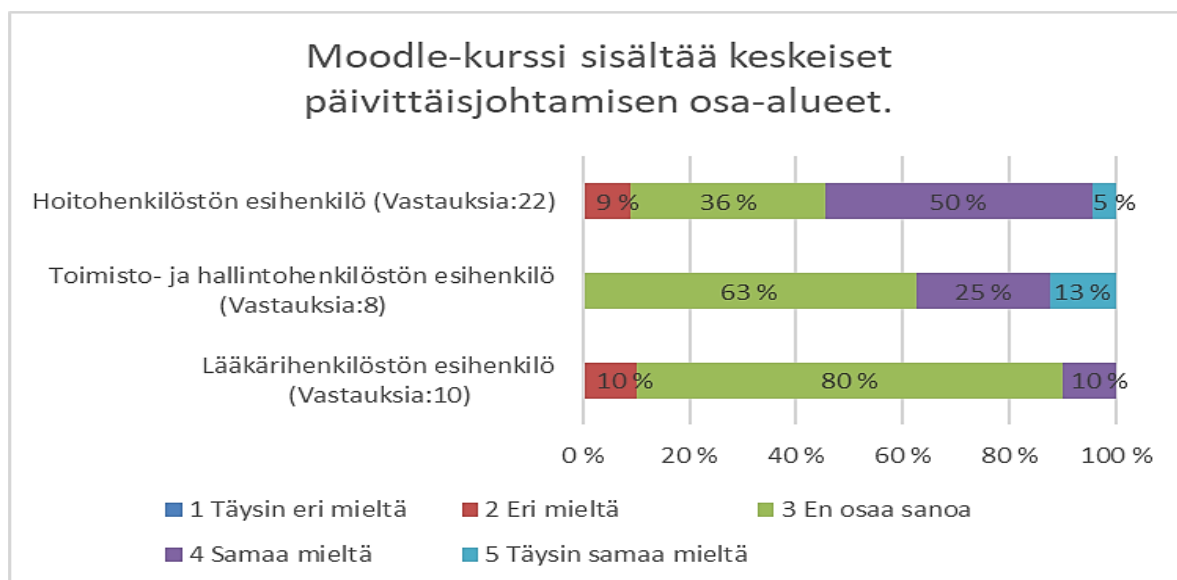
KUVA 18. Olen suorittanut Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin

Suurin osa ”En”-vastanneista kertoi avoimessa vastauksessa, että he eivät olleet tietoisia kurssin olemassaolosta tai siihen ei ole ollut yksinkertaisesti aikaa. Vastauksissa kävi ilmi, että esihenkilöt olivat suorittaneet i-Tsek-listalla olleet perehtymisen osa-alueet, mutta Esimiesperehtymisen Moodle-kurssista heillä ei ollut tietoa:

” Ei ole ollut tietoa kurssista, eikä 'pakkoa' suorittaa ”

” En ole ehtinyt. On niin paljon vuoroja kenttätöissä, että kaikki esimiespäivät menevät tilausten, laskujen ja henkilöstön etsimiseen. ”

Esihenkilöiltä kysyttiin myös (kuva 19.) sisältääkö Moodle-kurssi heidän mielestään **keskeiset päivittäisjohtamisen osa-alueet**. Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna lääkäreiden esihenkilöillä ja toimiston- ja hallintohenkilöstön esihenkilöillä oli suuret ”en osaa sanoa”-prosentit (80 %/63 %), jotka selittyvät sillä, että näissä ammattiryhmissä vain harva oli suorittanut Esimiesperehtymisen Moodle-kurssia. Toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä kuitenkin 38 % oli sitä mieltä, että Moodle-kurssi sisälsi keskeiset päivittäisjohtamisen osa-alueet. Vastaavasti hoitohenkilöstön esihenkilöistä 55 % vastasi kurssin sisältävän keskeiset päivittäisjohtamisen osa-alueet ja vain 9 % toivoi kurssin sisältöön muutoksia.



KUVA 19. Moodle-kurssi sisältää keskeiset päivittäisjohtamisen osa-alueet.

Esihenkilöiltä pyydettiin kertomaan avoimella vastauksella, mikä heidän mielestään oli hyvää Esi-miesperehtymisen Moodle-kurssissa. Vastajat kehuivat vastauksissaan muun muassa kurssin hyvää ja selkeää kokonaisuutta, jossa oli:

”täysin uudelle ja kokemattomalle työhön perehtyjälle hyviä perus-asioita.”

”selkeä jaottelua osa-alueisiin”

”henkilöstöjohtamisen osio selkeä”.

Lisäksi hyvänä asiana pidettiin myös sitä, että Moodle-kurssi on:

”kattava ja omaa organisaatiota varten tehty.”

Esihenkilöiltä kysyttiin myös avoimella kysymyksellä **kehittämideoita nykyiseen Moodle-kurssiin**. Selkeimmin vastauksista nousi esille, että Moodle-kurssiin toivottiin lisää tietoa päivittäisjohtamisen työkaluista. Kehittämideoissa oli jälleen luettavissa toiveet ohjeista sähköisten järjestelmien käyttöön, kuten opastusta Assin ja Graniten käyttöön. Vastajat vastasivat muun muassa, että:

”Rakentaisin siitä enemmän tietoa sisältävän, ehkä enemmän esihenkilön päivittäiseen työhön liittyvien toimintojen ympärille kytkeytyvän”

”Olisi hyvä olla mukana tiedolla johtamista ja leania, lisäksi esim. Assi- ja Granite-ohjelmien käyttöön opastusta”

Lisäksi vastaajat toivoivat:

”videoita lisää ja kuunneltavia koulutuksia, jopa pieniä tenttejä.”

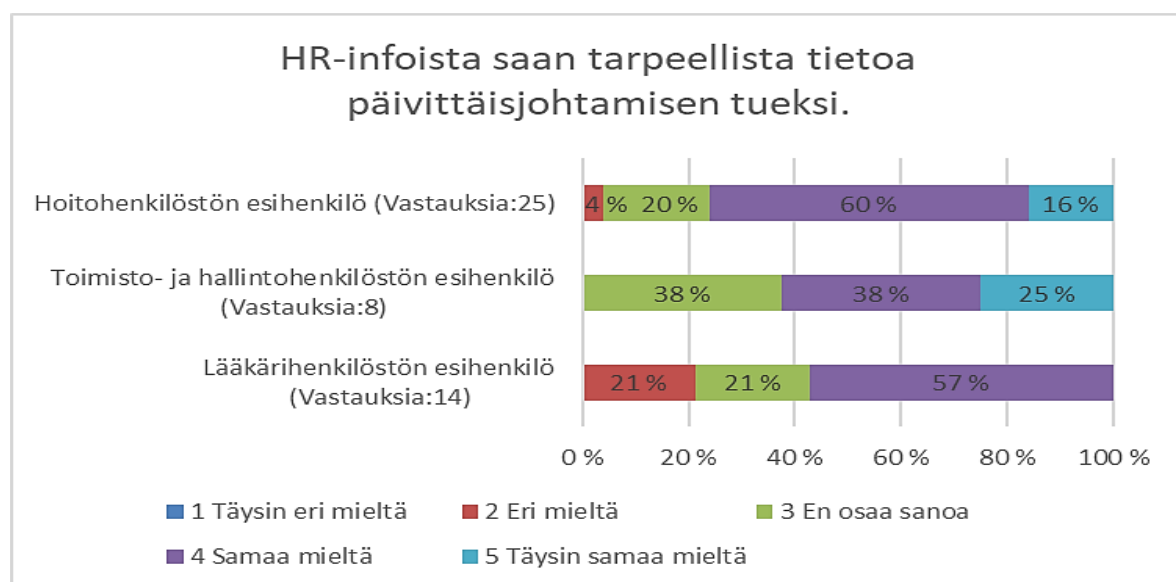
”sisällön päivitys nykyhetkeen. Kurssissa on paljon viittauksia vanhoihin jo poistuneisiin käytäntöihin.”

Myös käytettävyyteen toivottiin parannuksia. Vastajat esimerkiksi kertoivat, että:

”viitataan muihin dokumentteihin paljon, pitäisi hyppiä vähän väliä katsomassa varsinainen asia jostakin muualta”

Esihenkilöt olivat kyselyn perusteella pääsääntöisesti tyytyväisiä organisaation tarjoamiin **HR-infoihin**. Esihenkilöiltä kysyttiin esimerkiksi tukevatko HR-infot heidän ammatillista osaamistaan esihenkilönä toimimisessa. Vastanneista lääkäreiden esihenkilöistä 43 %, toimisto- ja hallintoehenkilöstön esihenkilöistä 75 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 80 % koki, että ne tukevat heidän osaamistaan esihenkilötyössä. Lääkäreiden esihenkilöillä oli suuri ”en osaa sanoa”-prosentti (43 %).

Kyselyssä kysyttiin myös saavatko esihenkilöt HR-infoista tarpeellista tietoa päivittäisjohtamisen tueksi (kuva 20.) Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna HR-infoihin tyytyväisissä vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja. Lääkäreiden esihenkilöistä 57 %, toimisto- ja hallintoehenkilöstön esihenkilöistä 63 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 76 % vastasivat saaneensa tarpeellista tietoa päivittäisjohtamisen tueksi. Tosin lääkäreiden esihenkilöistä 21 % kertoi, että he eivät saa HR-infoista tarpeellista tietoa, mikä voi osaltaan selittyä sillä, että lääkäreiden esihenkilöiden oli hankalampi osallistua HR-infoihin aikataulusyistä.



KUVA 20. HR-infoista saan tarpeellista tietoa päivittäisjohtamisen tueksi.

Esihenkilöitä pyydettiin vielä lisäksi avoimella kysymyksellä kertomaan, miten he kehittäisivät HR-infoja. Kehitysideat koskivat lähinnä HR-infojen ajankohtia. Vastauksissa tuli esille esimerkiksi, että

”HR-infot olisi hyvä voida katsoa jälkikäteen. ”

”ajankohdat ovat huonoja eikä pääse koskaan paikalle. Tämän takia aina videokooste, mistä voi käydä jälkikäteen katsomassa”,

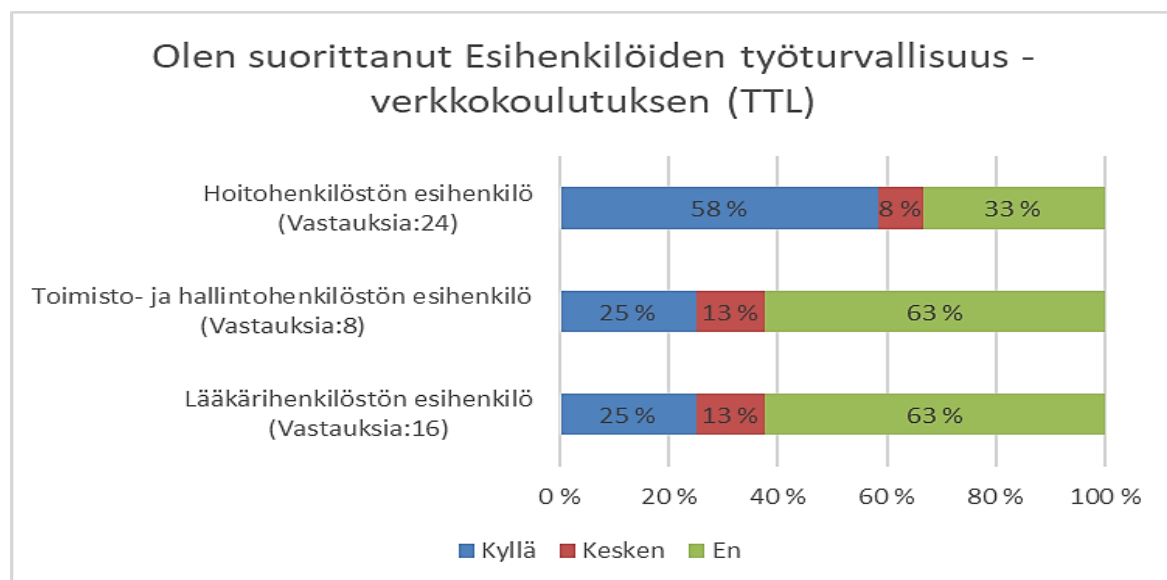
”viikonpäivä voisi olla joku muu, kuin maanantai”

ja, että

”HR-infot voisi olla joskus muulloin, kun aamupäivisin”.

Lopuksi esihenkilöiltä kysyttiin vielä **Esihenkilöiden työturvallisuus-verkkokoulutuksen (TTL)** suorittamisesta (kuva 21.). Vastausten perusteella ahkerimmin kurssia olivat suorittaneet hoitohenkilöstön esihenkilöt, joista 58 % ilmoitti suorittaneensa kurssin. Vastaavasti lääkäreiden sekä toimisto-

ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä vain 25 % vastasi suorittaneensa kurssin. Lääkäreiden ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 63 % vastasi, että he eivät ole kurssia suorittaneet. Vastaavasti hoitohenkilöstön esihenkilöistä 33 % vastasi, että he eivät olleet kurssia suorittaneet.



KUVA 21. Olen suorittanut Esihenkilöiden työturvallisuus - verkkokoulutuksen (TTL)

6.4 Mentoroinnin ja verkostoitumisen mahdollisuudet organisaatiossa

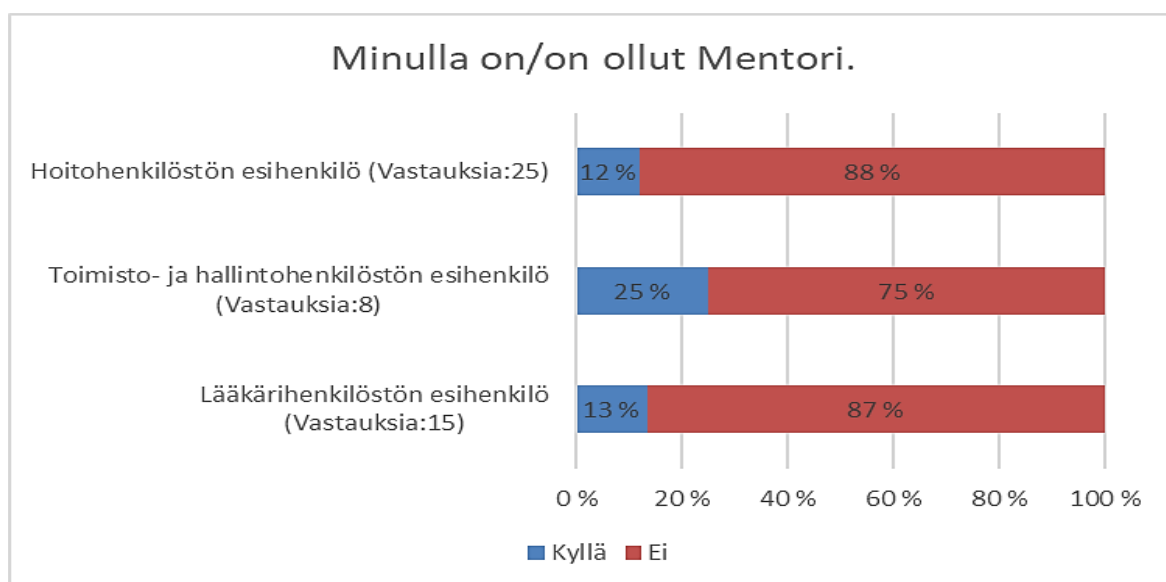
Neljännessä ja viidennessä osiossa esihenkilöiltä kysyttiin mentoroinnista ja verkostoitumisesta. Tuloksia tarkastelen ammattiryhmäkohtaisesti sekä myös vertailemalla eri ammattiryhmien vastauksia toisiinsa. Kvantitatiivisissa ja avoimissa vastauksissa tuli esille esihenkilöiden **verkostoitumisen** ja **mentoroinnin** tarve. Esihenkilöt toivoivat nimetyn perehdyttäjän lisäksi mentoria ja vertaistukea samassa asemassa olevien henkilöiden kanssa.

”Nimetty mentori/tukihenkilö/vertaistuki, jonka kanssa asioita voisi käydä läpi/verkostoituminen/ylihoitajien tapaaminen”

”lyhyt esim. päivän pienryhmäkoulutus (3–5 henkilöä) puolivuositain vähintään kaksi kertaa keskeisistä sisällöistä -yhteiset tapaamiset muiden vastaavassa asemassa olevien henkilöiden kanssa esim. 2x lukukaudessa”

”Muiden esihenkilöiden kanssa verkostoitumisen helpottaminen. Mentorointi esihenkilöiden välillä. Mahdollisuus tutustua ylihoitajiin.”

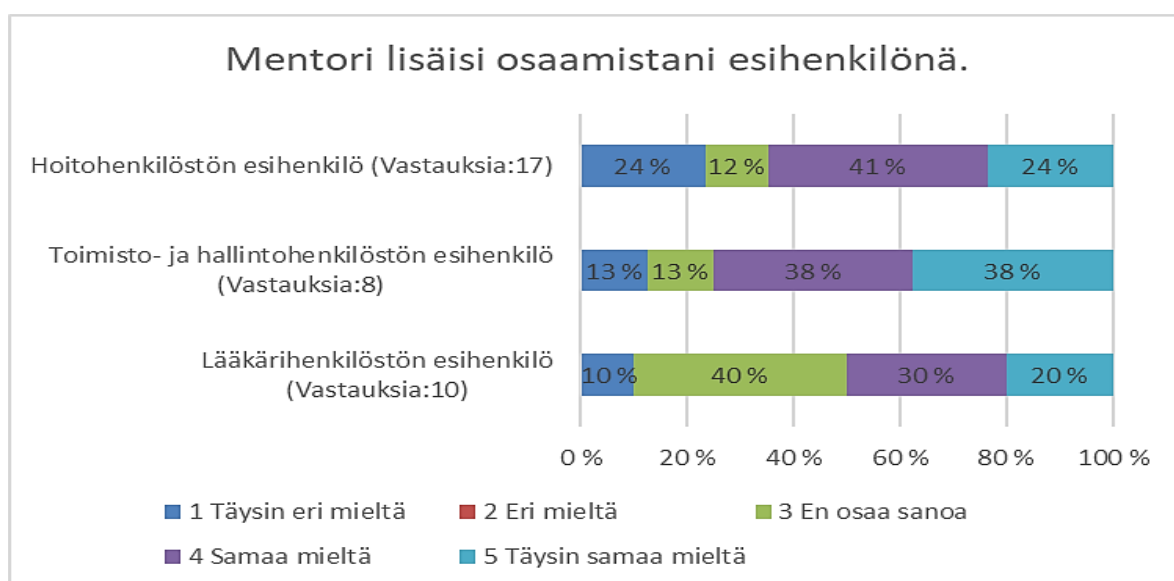
Esihenkilöiltä kysyttiin (kuva 22.) myös, onko tai onko heillä ollut mentoria. Lääkäreiden esihenkilöistä 87 %, toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 75 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 88 % vastasi, että heillä ei ole tai ei ole ollut mentoria.



KUVA 22. Minulla on/on ollut Mentori.

Esihenkilöiltä kysyttiin myös lisäisikö mentori heidän osaamistaan esihenkilönä (kuva 23.). Ammattiryhmäkohtaisesti vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja ja kaikkien ammattiryhmien esihenkilöt olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että mentori lisäisi heidän osaamistaan esihenkilönä. Lääkäreiden esihenkilöistä tosin 40 % vastasi "en osaa sanoa".

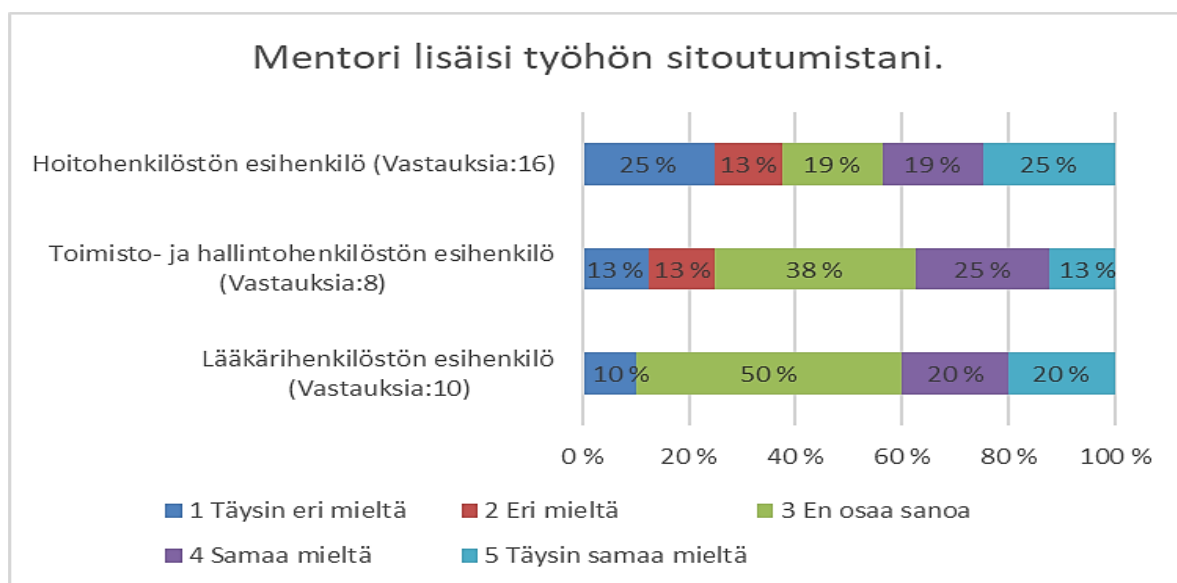
*"Esihenkilömentori olisi hyvä, jos oma esihenkilö ei perehdytä - itsel-
leni mentori käytännössä oli, vaikka sitä ei sovittu virallisesti ja hä-
neltä opin kaikki olennaiset asiat."*



KUVA 23. Mentori lisäisi osaamistani esihenkilönä.

Esihenkilöiden mielestä mentori voisi lisätä myös heidän sitoutumistaan työhön (kuva 24.). Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna ei vastauksissa ollut merkittäviä eroja. Lääkäreiden esihenkilöistä 40

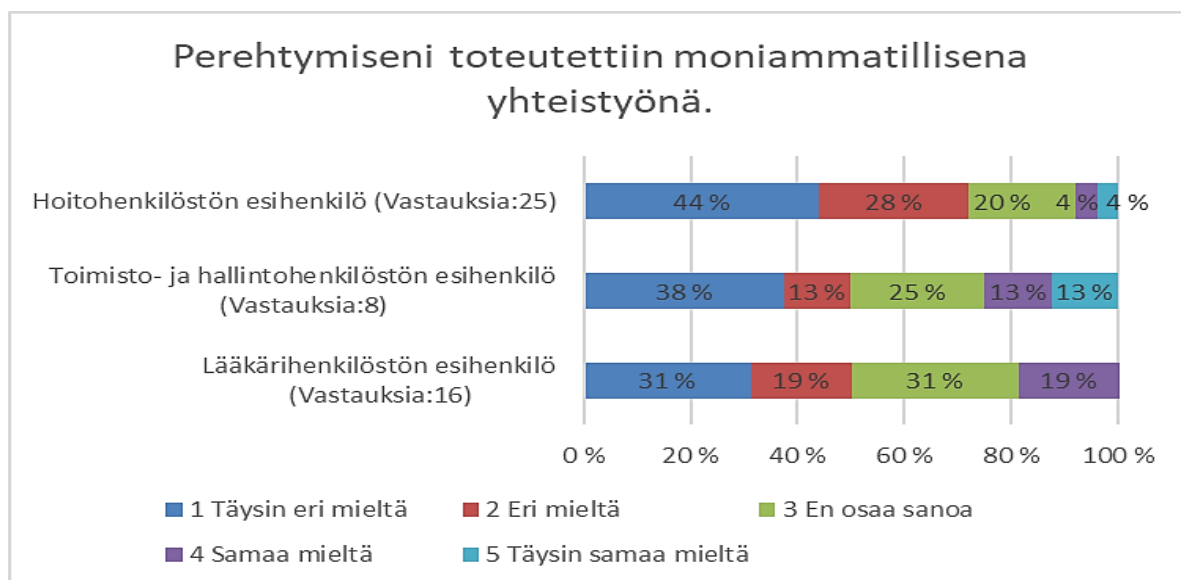
%, toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 38 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 44 % oli sitä mieltä, että mentori lisäisi heidän sitoutumistaan työhön. Lääkäreiden esihenkilöistä tosin 50 % ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 38 % ei osannut sanoa olisiko mentorilla vaikutusta työhön sitoutumiseen.



KUVA 24. Mentori lisäisi työhön sitoutumistani.

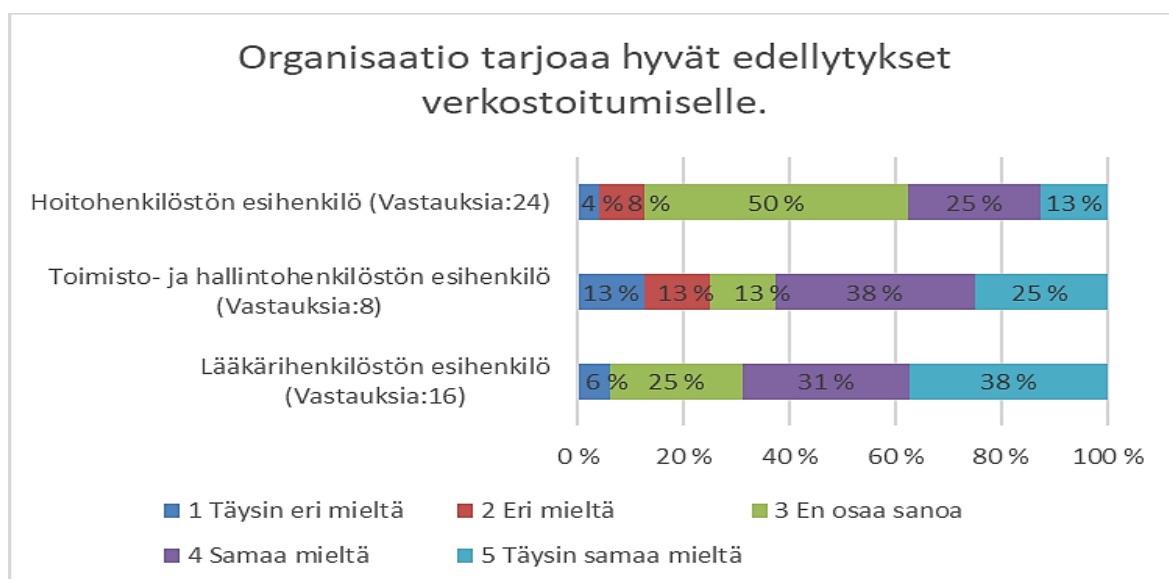
Vastausten perusteella mentorointisuhteen luomiseen oli myös kannustettu huomattavan vähän kaikissa ammattiryhmissä. Lääkäreiden esihenkilöistä 20 %, toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 50 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 61 % vastasi, että perehdyttäjä ei ollut kannustanut mentorointisuhteen luomiseen. Lääkäreillä oli tosin korkea ”en osaa sanoa”-prosentit (60 %).

Esihenkilöiltä kysyttiin myös, onko heidän perehdyttämiseensä käytetty moniammatillista yhteistyötä (kuva 25.) Vastausten perusteella moniammatillista yhteistyötä oli käytetty vähän perehdyttämisen toteutuksessa missään ammattiryhmissä. Lääkäreiden esihenkilöistä 50 %, toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 50 % ja hoitohenkilöstön esihenkilöistä 72 % vastasikin, että heidän perehdyttämiseensä ei ollut tapahtunut moniammatillisena yhteistyönä.



KUVA 25. Perehtymiseni toteutettiin moniammatillisena yhteistyönä.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää myös esihenkilöiden **verkostoitumisen** mahdollisuuksia organisaatiossa (kuva 26.) Varsinkin lääkäreiden ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöt olivat sitä mieltä, että organisaatiossa on hyvät edellytykset verkostoitua. Lääkäreiden esihenkilöistä 69 % ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä 63 % koki, että organisaatio tarjoaa hyvät edellytykset verkostoitumiselle. Vastaavasti hoitohenkilöstön esihenkilöistä 38 % koki, että verkostoitumiselle on hyvät mahdollisuudet organisaatiossa ja 50 % vastasi ”en osaa sanoa”. Esihenkilöiltä kysyttiin myös miten tärkeänä he pitävät perehtymisen alussa tutustumista työyksikköön ja sen avainhenkilöihin. Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja ja kaikissa ammattiryhmissä oli nähtävillä, että työyksikköön ja sen avainhenkilöihin tutustumista pidettiin tärkeänä perehtymisen alussa.



KUVA 26. Organisaatio tarjoaa hyvät edellytykset verkostoitumiselle.

7 POHDINTA

Pohdinta osiossa tarkastelen opinnäytetyöni tuloksia, eettisyyttä, luotettavuutta, tulosten hyödynnettävyyttä sekä jatkotutkimuksen aiheita. Pohdinta osiossa pohdin myös omaa ammatillista kasvuani opinnäytetyöprosessin aikana ja tarkastelen myös omia onnistumisiini sekä mitä voisin tehdä ensi kerralla toisin.

Opinnäytetyötä tehdessäni vuosina 2021–2022 elettiin jatkuvasti muuttuvassa ja jopa turvattomassa maailmassa. Covid-19 pandemia oli edelleen ajankohtainen ja sitä kautta terveydenhuollon ammattilaiset olivat erittäin kuormittuneita. Vuonna 2022 neuvoteltiin myös kuntatyön työehtosopimuksista, mikä johti esimerkiksi sairaanhoitajien, lähihoitajien ja monien muiden kuntatyöntekijöiden lakkoihin. Lisäksi maailmaa ravisteli Venäjän hyökkääminen Ukrainaan helmikuun 2022 lopussa. Opinnäytetyön tekemisen aikaan näin ja koin monia muutoksia niin Suomessa, kuin myös Euroopassa.

Varsinkin hoitajien lakko laittoi minut miettimään alati muuttuvaa työelämää ja, kuinka itse voisin olla edesauttamassa työyhteisöjen työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Opinnäytetyötä tehdessäni opin niin henkilöstöjohtamisesta, kuin myös perehdyttämisestä. Prosessin aikana ymmärsin, kuinka tärkeää esihenkilöille on, että he kokevat saavansa työelämässä yksilöllistä oppia ja ohjausta matkallaan kohti johtamisen ammattilaisuutta. Vertaistuen tarve ja sen mahdollisuudet korostuivat myös opinnäytetyöprosessin aikana. Huomasin kuinka tärkeää nykyajan työelämässä, kuin myös opinnoissa on, että ihmisillä on mahdollisuus saada tukea ja vahvistusta oman osaamisensa kehittämiseen. Vaikka etätyö on edelleen vahvasti läsnä ja esimerkiksi opiskelijat tapaavat lähinnä verkossa tai jakavat kokemuksiaan WhatsApp-ringeissä, en kuitenkaan koko prosessin aikana kokenut, että olisin ollut tällä matkalla yksin. Onneksi ihminen on pääasiassa sopeutuvainen ja valmis muutokseen. Kuten Viitala & Jylhä (2019, 265–266) kirjoittavat teoksessaan, muutokseen tulee suhtautua oppimisprosessina. Kyseenalaistaminen ja ristiriitojen salliminen on tärkeää, koska niillä edistetään uudistumista ja kehittämistä. Muutoksessa tärkeää on avoin keskustelu ja henkilön mukaanotto osaksi muutosta. Tätä ajatusta olen pyrkinyt pitämään mielessä koko tämän opinnäytetyöprosessin ajan. Opinnäytetyöprosessin päättyessä olen myös huomannut itsessäni uudenlaista itsevarmuutta ja päätöksentekokykyä. Tiedon lisääntyessä myös muutokset on helpompi ottaa vastaan ja osaan tarkastella niitä laajemmin eri näkökulmista. Oma opinnäytetyöprosessiani voisinkin kuvailla seuraavasti:

”Kerää tietoa ja opi, pysähdy ja kuuntele, arvioi ja toteuta, tee päätös ja kasva.”

7.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa pääasiassa kvantitatiivisen kyselyn avulla esihenkilöille suunnatun perehtymisen onnistumista KYSissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli uudistaa perehtymisen sisältöä vastaamaan enemmän esihenkilöiden toiveita ja tarpeita. Kyselyn avulla kartoitettiin, mitä päivittäisjohtamisen työkaluja esihenkilöt kaipaavat johtamistyön tueksi. Tuotetun teoreettisen tiedon pohjalta Koulutuspalvelut voivat myöhemmin uudistaa esihenkilöiden perehtymiseen tarkoitettua Moodle-verkkokurssin ja kehittää HR-infoja vastaamaan esihenkilöiden toiveita.

Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kyselyn tulosten perusteella uutta ja ajankohtaista tietoa esihenkilöiden perehdyttämisen tueksi KYSissä. Uutta tietoa tuottamalla pyrittiin löytämään uusia

mahdollisuuksia johtamistyön perehdyttämiseen ja kehittämiseen. Tavoitteena oli myös kyselyn kautta osallistaa esihenkilöt oman osaamisensa kehittämiseen. Kiinnittämällä huomiota esihenkilöiden perehtymisen sisältöön organisaatio voi lisätä esihenkilöiden tyytyväisyyttä, pienentää henkilöstön vaihtuvuutta ja sitouttaa heidät paremmin osaksi organisaatiota. Tutkimusten mukaan hyvällä perehdyttämällä voidaan vähentää myös työntekijöiden stressiä ja heidän on mahdollista suoriutua työstään paremmin. (Bauerin 2010, 6).

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessäni pohdin esihenkilöiden tämänhetkisiä näkemyksiä KYSin tarjoamista esihenkilöiden perehdyttämisen osa-alueista ja menetelmistä. Vastausta kysymykseen lähdin pohtimaan viiden eri aihealueen avulla, jotka olivat perehtymisen suunnitelma, toteutus ja arviointi, päivittäisjohtaminen, perehtyminen verkkoympäristössä, mentorointi ja verkostoituminen. Jotta perehtymisen onnistumista voidaan arvioida, tulee perehtymisen sisältö olla selkeänä niin perehtyjällä, kuin perehdytettävälläkin. Bauerin (2010, 5) mukaan laadukkaalla perehdyttämällä luodaan henkilöstölle kokonaiskuva organisaatiosta ja miten perehtyjän työnkuva on liitoksissa siihen. Kyselyn tulosten perusteella noin puolelle KYSin esihenkilöistä perehtymisen sisältö oli selkeää. Tulosten mukaan esihenkilöt kokivat eniten kehittämistä perehdyttämisen suunnitelmallisuudessa, seurannassa, arvioinnissa ja molemminpuolisessa palautteenannossa. Kyselyssä oli havaittavissa myös suuret ”en osaa sanoa”-prosentit läpi koko kyselyn, mikä kertoo siitä, että esihenkilöiden perehtymisen sisältö ja sen tavoitteet eivät olleet niin hyvin tiedossa perehtyjillä ja perehdyttäjillä, kuin mitkä perehdyttämisen viitekehyksen mukaan vaadittaisiin laadukkaalta perehdyttämiseltä. Kyselyn mukaan kuitenkin havaintoyksikön esihenkilöt tuntevat hallitsevansa työnsä, mutta kaipaavat kuitenkin sen tueksi lisää täydennyskoulutusta.

Varsinkin päivittäisjohtamisessa käytettävät sähköiset järjestelmät nousivat toistuvasti kyselyssä esille. Esihenkilöt toivoivatkin nykyistä enemmän koulutusta päivittäisjohtamisessa käytettäviin ohjelmistoihin. Isoa ”en osaa sanoa” vastausprosenttia voi osaltaan nostaa myös perehtyjien tietämättömyys tarjolla olevista perehtymistä tukevista sähköisistä perehdyttämisen järjestelmistä. Esimerkiksi Esimiesperehtymisen Moodle-kurssi oli varsinkin lääkäreiden ja toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöille melko tuntematon asia. Tietämättömyyttä voi osaltaan selittää kommunikaation puute perehtyvien ja perehdyttävässä asemassa olevien esihenkilöiden välillä. Kirchnerin & Stullin (2021) mukaan kommunikaatiolla on tärkeä osa perehtymisen onnistumisessa. Heidän mukaansa johdon näkyvyyttä tulisikin nostaa työntekijöiden keskuudessa muulloinkin, kuin vain ongelmatilanteissa. Johdon näkymättömyys tuli esille myös kyselyn avoimissa vastauksissa, jossa toivottiin esimerkiksi enemmän kohtaamisia ylihoitajien kanssa. Kyselyn mukaan HR-infot olivat vastaajille tutumpia ja niiden sisältöön esihenkilöt olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Kehittämistä toivottiin lähinnä aikatauluihin.

Avoimessa kysymyksessä tiedustelin kolmea keskeisintä perehdyttämisen kehittämisen ideaa. Kysymyksen avulla toivoin saavani vastauksia toiseen tutkimuskysymykseeni eli mitkä asiat edistävät ja estävät esihenkilöiden mielestä onnistunutta perehtymistä. Vastauksista nousi selkeästi esille perehtymisen suunnitelmallisuus, seuranta ja arviointi, päivittäisjohtamisen eri osa-alueet, verkostoitumisen tarve sekä mentorointi. Varsinkin perehtymisen suunnitelmallisuuteen, seurantaan ja arviointiin toivottiin enemmän resursseja organisaation puolelta. Vastauksissa esihenkilöt toivoivat myös, että

ammattiryhmien taustat otettaisiin paremmin perehdytyksessä huomioon ja, että esihenkilöille olisi tarjolla täydennyskoulutusta esimerkiksi päivittäisjohtamisen työkaluista.

Esimiesperehtymisen Moodle-kurssi on yksi esihenkilöiden perehtymisen apuväline KYSissä. Vastausten perusteella hoitohenkilöstön esihenkilöistä suurin osa eli 75 %) oli suorittanut Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin. Vastaavasti lääkäreiden esihenkilöistä 75 % ja toimisto- ja hallinto henkilöstön esihenkilöistä 71 % ei ollut kurssia suorittanut. Esimiesperehtymisen Moodle-kurssiin liittyvissä vastauksissa oli hoitohenkilöstön esihenkilöiden vastauksissa huomattavissa, että noin puolet vastaajista oli tyytyväisiä kurssin sisältöön ja he kokivat, että kurssi tukee heidän perehtymistensä johtamistyöhön. Näin ollen suorittamalla Moodle-kurssin esihenkilöiden olisi mahdollista edistää omaa perehtymistään johtamistyöhön.

Kyselyn perusteella **HR-infoja** ja niiden sisältöjä voidaan pitää myös perehtymistä edistävinä asioina. Esihenkilöt olivat HR-infojen sisältöön pääsääntöisesti tyytyväisiä ja kokivat, että HR-infot tukevat heidän ammatillista osaamistaan. Ongelmaksi koettiin lähinnä niiden järjestämisen aikataulut. Vastaajat kokivat ongelmalliseksi osallistumisen kannalta sen, että HR-infot ovat sijoittuneet aamupäiviin, jolloin varsinkin poliklinikoilta niihin on vaikea osallistua. Vastaajat toivoivatkin, että HR-infot järjestettäisiin myöhemmin iltapäivästä ja tai, että niistä olisi mahdollista nähdä videokosteet, jolloin ne olisi mahdollista katsoa myöhemmin sopivana ajankohtana.

Kyselyn tulosten perusteella vastaajat kokivat, että organisaatio tarjoaa hyvät edellytykset **verko-toitumiselle**. Perehtymistä olisikin mahdollista edistää organisaation tarjoamien verkostoitumisen mahdollisuuksien avulla. Tutkimusten mukaan uutta työntekijää kannattaa tukea verkostojen luomisessa, koska sen on huomattu lyhentävän heidän sulautumistaan osaksi organisaatiota (Galdwellin & Petersin 2018, 32). Hyvät verkostoitumisen mahdollisuudet kannattaisikin ottaa organisaatiossa huomioon. Kyselyn vastauksissa vastaajat toivoivat enemmän tapaamisia esimerkiksi ylihoitajien kanssa. Avoimissa vastauksissa nousi esille myös ehdotus, jossa samassa tilanteessa olevat esihenkilöt voisivat tavata pari kertaa vuodessa ja jakaa kokemuksiaan toistensa kanssa.

Laadukkaaseen perehtymiseen kuuluu suunnitelmallisuus, seuranta ja arviointi (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Joki 2021, 95). Näiden osa-alueiden avulla voidaan edistää perehtymistä ja niiden puute voi toisaalta myös estää laadukkaan perehtymisen toteutumisen. Avointen kysymysten vastauksissa esihenkilöt toivoivat perehtymiseensä enemmän suunnitelmallisuutta, seurantaa ja arviointia. Samat kehittämisen toiveet perehtymiseen liittyen näkyivät myös kvantitatiivisen kysymyksen tuloksissa, jossa kysyin henkilökohtaisen **perehtymisen suunnitelmasta**. Suurin osa vastanneista vastasi, että heille ei ole tehty henkilökohtaista perehtymisen suunnitelmaa. Henkilökohtaisen perehtymisen suunnitelman laatimisessa tulisi huomioida esimerkiksi perehtyjän aikaisempi osaaminen (Shufutinskyn & Coxin 2019, 36). Aikaisemman työkokemuksen huomioimisesta kysyin myös kvantitatiivisena kysymyksenä, ja siinäkin oli nähtävistä, että vain noin puolella vastaajista aikaisempi työkokemus oli huomioitu. Uusien esihenkilöiden kohdalla tulisikin huomioida, että heillä ei välttämättä ole samantilaista kokemusta erilaisista työyhteisöistä- ja tehtävistä, kuin kokeneemilla työntekijöillä. Sen vuoksi kokeneemmat työntekijät eivät myöskään tarvitse niin laajaa perehdyttämistä. (Joki 2021, 86–87.) Aloitteleville esihenkilöille onkin tärkeää, että heille laaditaan kirjallinen perehtymisensuunnitelma, josta perehtyjät voivat tarkastaa perehtymisensä etenemistä ja toteumista (Shufutinskyn &

Coxin 2019, 36). Kyselyn perusteella esihenkilöt kokivat myös, että **perehtymisen seurannassa** oli ollut puutteita. Perehtymisen seurannan avulla uusille työntekijöille on mahdollista viestittää, että heidän perehtymisensä koetaan tärkeänä. Perehtymisen seurannan avulla seurataan, kuinka uusi työntekijä on ottanut haltuunsa uudet työtehtävät. (Joki 2021, 95.) Vastausten perusteella esihenkilöt kokivat perehtymisen seurannassa puutteita ja, että perehdytys oli päättynyt ennen kuin he kokivat hallitsevansa työnsä. Kuitenkin kyselyyn vastanneista esihenkilöistä suurin osa koki hallitsevansa työnsä.

Perehtymisessä ja sen onnistumisessa on tärkeää huolehtia **perehtymisen onnistumisen arvioinnista**. Arvioinnissa perehtymisen eri osapuolet arvioivat tavoitteiden saavuttamista, suunnitelman onnistumista ja tai voisiko jotain tehdä toisin. Arviointiin kuuluukin esimerkiksi päivittäiset palautteenannot. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Palautteenannon tulee olla molemminpuolista ja säännöllistä. Määrämuotoiset kehityskeskustelut ovat myös hyvä tapa seurata uuden työntekijän työssä suoriutumista. Cesário & Chambel (2019, 1473.) Kyselyn tulosten perusteella oli nähtävissä, että molemmin puoliseen palautteenantoon tulisi satsata esihenkilöiden perehdyttämisessä enemmän. Tulosten perusteella perehtyjät kokivat saavansa jonkin verran palautetta esihenkilöiltään, mutta perehtyvien esihenkilöiden esihenkilöt eivät sen sijaan olleet pyytäneet juurikaan palautetta perehtyviltä. Perehtyminen päättyy pääpiirteissään siihen, kun perehtyvä kokee suoriutuvansa työstään. Osaamisen kehittymisen seurannan tulee kuitenkin jatkua suorituksen johtamisena. (Viitala 2021, 83.) Kyselyyn vastanneista suurin osa kaikista ammattiryhmistä koki, että perehtyminen olisi heidän kohdallaan voinut jatkua pidempään. Osaamisen seurannassa kehityskeskusteluiden avulla oli havaittavissa myös puutteita varsinkin lääkäreiden esihenkilöiden keskuudessa.

Perehtymisen päätyttyä osaamisen kehittämistä voidaan jatkaa esimerkiksi **mentoroinnin** avulla. Tutkimusten mukaan koulutetun ja tehtävänsä sitoutuneen mentorin avulla voidaan oleellisesti parantaa työntekijän suhtautumista työhön ja sitoutumista organisaatioon. Laadukkaalla mentoroinnilla voidaan oleellisesti parantaa myös työntekijöiden oppimista. (Caldwell & Peters 2018, 32.) Kyselyyn vastanneista vain pieni osa ilmoitti, että heillä on tai on ollut mentori. Mentorointiin liittyvien vastausten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että vastaajat kokivat, että mentorista olisi heillä hyötyä osaamisen lisäämiseen ja se mahdollisesti lisäisi myös organisaatioon sitoutumista. Mentorointisuhteen luomiseen voisikin perehdyttäjät kannustaa enemmän perehdytettäviään. Vastauksista tuli myös ilmi, että esihenkilöiden perehdyttäminen tapahtuu melko harvoin moniammatillisena yhteistyönä. Laulaisen ym. (2020, 165) mukaan palveluita integroidaan nykyisin kuitenkin koko ajan moniammatillisimmiksi palveluiksi, joten moniammatillisen johtamisen osaamista edellytetään myös lähi- ja keskijohdon tehtäväkentillä. Vastaajat pitivätkin tärkeänä, että perehtymisen aluksi heidät tutustutetaan työyksikköön ja sen avainhenkilöihin. Avoimissa vastauksissa toivottiin myös enemmän tapaamisia ylihoitajien kanssa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 104) mukaan uuden työntekijän vastaanotolla on iso merkitys ensivaikutelman luonnissa. He jatkavat, että tulokkaille on tärkeää, että he tuntevat itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi.

Viimeiseen tutkimuskysymykseeni ”miten esihenkilöt toivoisivat perehtymistä kehitettävän, jotta se tukisi heidän päivittäisjohtamisensa osaamista?” pohdin vastausta kyselyn eri osa-alueiden vastausten pohjalta. Esimerkiksi **päivittäisjohtamisen** osiossa tiedustelin vastaajilta heidän mielipidettään

päivittäisjohtamisensa osaamisesta. Kaiken kaikkiaan päivittäisjohtamisen osiossa oli nähtävissä, että päivittäisjohtamiseen kaivattiin lisää perehdyttämistä ja täydennyskoulutusta. Esihenkilönä toimimiseen toivottiinkin lisää täydennyskoulutusta varsinkin lääkäreiden- ja hoitohenkilöstön esihenkilöiden keskuudessa, kun taas toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä suurin osa vastasi, että he eivät koe tarvetta täydennyskoulutukselle. Vastauksissa tulisi esille, että täydennyskoulutusta kaivattiin varsinkin yleisen johtamisosaamisen tueksi, talousjohtamisesta, sähköisistä järjestelmistä, joita käytetään päivittäisjohtamisesta sekä myös Lean-koulutukselle oli tarvetta. Myös Esimiesperehtymisen Moodle-kurssi sai parantamishdotuksia ja vastaajat toivoivat sisältöön päivittämistä (lisää materiaalia varsinkin päivittäisjohtamisesta), parannusta helppokäyttöisyyteen ja ohjeita päivittäisjohtamiseen käytettävistä ohjelmistoista, kuten D360:n, Titaniaan, Assiin ja Graniteen. Osa taas toivoi ihan erillistä täydennyskoulutusta kyseisistä ohjelmistoista. Avoimissa vastauksissa perehtyvät esihenkilöt toivoivat lisää koulutusta päivittäisjohtamisensa tueksi esimerkiksi yleisesti henkilöstöhallinnosta, työvuorosunnittelusta, ristiriitojen käsittelystä ja HR-työpöydästä. Esihenkilöt toivoivat myös, että perehtyminen ja sen eri osa-alueet olisi räätälöity eri ammattiryhmien tarpeiden mukaan.

Valmentava johtaminen oli kyselyn perusteella vastanneille pääsääntöisesti tuttu toimintatapa, ja vastaajat kokivat hallitsevansa päivittäisjohtamisen valmentavalla otteella. Valmentavaan johtamiseen kuuluu muun muassa henkilöstön ottaminen osaksi toiminnan kehittämistä ja vastuunjakaminen työyhteisön eri jäsenille (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 12–13). Vastaajista suurin osa kaikissa ammattiryhmissä ilmoittikin osallistavansa henkilöstöään toiminnan kehittämiseen ja jakavansa yksikössään vastuuta. Avoimissa vastauksissa tuli esille, että lisätietoakin valmentavasta johtajuudesta kaivattiin, kuten menetelmällisestä toteutuksesta, toimintamalleista ja arvioinnista. Vastaajista suurin osa ilmoitti myös hyödyntävänsä Leanin toimintamalleja päivittäisjohtamisessa, mutta varsinkin toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilöistä vain 25 % ilmoitti, että heillä on riittävä osaaminen tai selvää, kuinka Leania on mahdollista hyödyntää heidän työssään tai osana päivittäisjohtamista.

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyöni eettisiä työskentelyperiaatteita ohjasivat tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatima ohje "Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa - Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019." Suomessa tutkimuksen teossa tutkijoita ohjaavat yleiset periaatteet tieteenalasta riippumatta. Periaatteiden mukaan tutkijan tulee kunnioittaa tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa. Tutkijan tulee toiminnallaan kunnioittaa myös aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä, sekä luonnon monimuotoisuutta. Tutkimuksen toteutuksessa tutkijan tulee huomioida, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkimuksen kohteena oleville henkilöille, yhteisöille tai muille tutkittavilla merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.)

Suomessa noudatetaan lisäksi kaikessa tutkimuksen teossa TENKin laatimia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Suomen perustuslain 16 § turvaa tieteen vapauden. Tätä vapautta tulee käyttää kuitenkin vastuullisesti. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteiden laatimisen taustalla on halu tukea ihmisiä tutkivia tutkijoita ja tutkimusryhmiä sekä suojella tutkimukseen osallistuvia henkilöitä. Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksen teossa korostuvat eettiset kysymykset, kun tutkittava ja tutkija

kohtaavat. Kohtaamisissa voi tulla esille ennalta arvaamattomia tekijöitä, joiden eettisiin kysymyksiin ei välttämättä ole yhtä ainoaa selkeää ratkaisua. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.)

Tutkimuksen kohdistuessa ihmiseen tulee peruslähtökohtana olla tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden luottamus tieteeseen ja tutkijoihin. Luottamuksen säilymisen edellytyksenä on, että tutkittavien ihmisarvoa ja oikeuksia kunnioitetaan. Tutkimuksen teossa tulee huomioida, että samanlaiset tilanteet tai aiheet voivat aiheuttaa eri henkilöissä erilaisia reaktioita. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeisin periaate on tietoon perustuva suostumus. Jokaisella tutkimukseen osallistuvalla henkilöllä tulee olla vapaaehtoisuuteen perustuva oikeus osallistua tai kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Tutkimukseen osallistumisen ei tule koskaan perustua paktoon tai että, tutkittavalle tulee olo, että hänelle tulee kielteisiä seuraamuksia, mikäli hän ei osallistu tutkimukseen. Tutkijan tulee aina dokumentoida suostumuslomake, jonka tutkittava on antanut suullisesti, kirjallisesti, sähköisesti tai muulla tavalla antamallaan suostumuslomakkeella. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8.)

Opinnäytetyöni kyselyn alussa annoin vastaajille tiedoksi seuraavaan lausekkeen koskien tietosuojaa:

”Kyselyn tietosuojaseloste löytyy sähköpostin saateviestistä linkin takaa. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se onnistuu tietosuojaselosteen hyväksymisen jälkeen. Hyväksyn, että tässä kyselyssä syntyviä henkilöstörekisteritietojani voidaan käyttää tietosuojaselosteessa mainituissa tarkoituksissa.”

Kyselyyn vastanneista 100 % hyväksyi kyselystä syntyvien henkilöstörekisteritietojen käytön tietosuojaselosteessa mainituissa tarkoituksissa.

Tutkittavan pitää pystyä myös keskeyttämään osallistumisensa tutkimukseen tai peruuttaa osallistumissuostumuksena, missä tutkimuksen vaiheessa tahansa ilman, että siitä tulee kielteisiä seurauksia hänelle. Keskeyttämisen syytä ei myöskään tarvitse perustella mitenkään. Myös tutkijalla on oikeus peruuttaa tutkittavan osallistuminen tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuvalla on oikeus tiedon saantiin tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä, sekä tutkimuksen käytännön toteutukseen liittyvistä asioista, kuten mitä tutkimukseen osallistuminen tarkoittaa käytännön tasolla, kuinka kauan tutkimuksen aineistoa on tarkoitus käsitellä ja miten kauan tutkimusaineistoa on tarkoitus säilyttää. Tämä tieto tulee antaa tutkimukseen osallistuvalla hänen ymmärtämällään kielellä sähköisessä tai kirjallisessa muodossa aina, kun se on vaan mahdollista. Tutkittavalla on oikeus saada tietoa myös tutkimuksen tavoitteista ja siitä aiheutuvista mahdollista haitoista tai riskeistä. Mahdollisista haitoista ja hyödyistä on tutkittavalle kerrottava realistisesti. Tutkittavalle tulee myös kertoa, milloin hän on tutkimuksen alaisena. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.)

Tämän opinnäytetyön teossa huomioitiin tutkimuksen teon eettiset näkökulmat. Ennen tutkimussuunnitelman ja opinnäytetyön aloitusta tein ohjaus- ja hankkeistamissopimuksen Savonia ammattikorkeakoulun ja KYSin kanssa. Samalla sovin lupa-asiat opinnäytetyön aloittamisesta KYSillä. Tutkimuslupan anoin KYSiltä marraskuussa 2021. Tutkimuslupa tulee anoa tutkimuksen tekoa varten kohdeorganisaatiosta, mikäli tutkittavat rekrytoidaan yhdistyksestä, yrityksestä tai muusta organisaatiosta (Kuula-Luumi, 2022). Opinnäytetyön kysely perustuu vapaaehtoisuuteen ja se tehtiin anonyymisti. Kyselyssä ei kysytty henkilötietoja eikä sellaisia kysymyksiä, mistä henkilö olisi ollut mahdollista tunnistaa. Avoimien kysymysten analysoinnissa käytin suoria lainauksia ainoastaan sellaisista

vastauksista, joista ei ollut mahdollista tunnistaa vastaajaa. SurveyPal-kyselykoneen avulla kysely voidaan osoittaa tietyille henkilöstöryhmälle, mutta sillä ei saada selville kuka jättää kyselyyn vastauksia. Kyselyn tuloksia säilytettiin siihen asti, kunnes opinnäytetyö oli valmis. Opinnäytetyön aloituksen aikaan toimin KYSissä harjoittelijana ja se velvoitti minua käyttäjäsitoumuksen allekirjoitukseen, jossa sitouduin noudattamaan tietosuojaj- ja tietoturvaperiaatteita.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee tutkimuksen tekijän miettiä, myös käytössä olleiden mittareiden luotettavuutta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittareiden luotettavuudesta puhuessa käytetään käsitteitä validiteetti (pätevyys) ja reliabiliteetti (luotettavuus). Mittarin validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus mittaa juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Jos tutkimukselle ei ole asetettu etukäteen selkeää tavoitetta, on mahdollista, että aletaan tutkia väärä asioita. Validiudella tarkoitetaan siis sitä, että systemaattista virhettä ei ole. Validilla mittarilla päästään keskimäärin oikeaan mittaustulokseen. Mitattavat käsitteet ja muuttujat tulee määritellä tarkoin, ennen mittauksen aloittamista, jotta mittaustuloksista saadaan valideja. Validiuden tarkastelu jälkikäteen on hankalaa. Etukäteen huolellisesti suunniteltu ja harkittu tiedonkeruu varmistaa validiutta. Kyselylomakkeen kysymysten pitää mitata haluttuja asioita ja sen avulla tulee saada vastaukset tutkimusongelmaan. Validin tutkimuksen toteutumiseen vaikuttavat myös tarkoin määritelty perusjoukko ja siitä saatava edustava otos sekä korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2014, 27.) Mittarin validiteettiin vaikuttaa myös se, että mittaria on osattu käyttää oikeaan aikaan, oikeassa paikassa sekä oikealla tavalla. Mikäli tutkimusasetelma on jo lähtökohdiltaan väärä, vaikutetaan sillä oleellisesti myös tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin. Yksittäisellä mittarilla onkin oltava hyvä validiteetti, jotta tutkimuksen kokonaisvaliditeetti ei kärsi. (Paaso 2022.)

Tutkimuksen validiutta tarkasteltaessa nousee esille myös tutkijan teoreettinen tietämys tutkittavasta aiheesta. Validin mittarin edellytys onkin seurausta onnistuneesta operationalisoinnista. Argumentoimalla käsiteanalyysia täsmällisesti ja loogisesti, voidaan operationalisoinnin uskottavuutta parantaa. Operationalisoinnissa voidaan epäonnistua ja esimerkiksi käsitteiden määrittelyn kanssa pitää olla tarkkana. Mittarissa olevien käsitteiden sanavalintaa tulee miettiä, jotta kyselyyn vastaajat ymmärtävät mitä käsitteellä tarkoitetaan. Tutkijoiden kieli voi olla abstraktia ja täytesanoilla voi olla eri merkitys eri henkilöille. Tärkeää on myös tarkastaa, että käsitteet tai sanastot eivät ole vanhentuneita. (Paaso 2022.)

Tutkimuksen validiuteen voidaan etukäteen vaikuttaa tarkasti suunnitellulla tiedonkeruulla (Heikkiläkin 2014, 27). Tutkijan tuleekin tuntea tutkittavan aihealue ja mitä aiheesta on aikaisemmin tutkittu. Teoriatietoa opinnäytetyötä varten hain Savonia.finna-, Cinahl Complete-, Medic-, PubMed- ja Google Scholar -tietokannoista. Lisäksi hain tietoa Savonian kirjaston painetuista teoksista ja kirjoista sekä hyödynsin myös työyksikköni asiantuntijoiden apua. Tietokannat valitsin niiden luotettavuuden ja kattavien lähdemateriaalien perusteella. Hakusanoina käytin esimerkiksi Orientation, job orientation, Continuous improvement, familiarization, motivation, management, on-boarding, leadership ja health care. Tutkimustietoa hain vuosilta 2011–2021. Mikäli käsittelin alkuperäisen teoreettikon mallia, niin silloin hyväksyin myös vanhempaa lähdemateriaalia. Hakutuloksista valitsin artikkeleita ensin otsikkoperusteisesti ja sen jälkeen valitsin vain ne artikkelit, jotka olivat kokonaan saatavilla ja maksuttomia. Tietojen luotettavuuden varmistin valitsemalla luotettavista tietolähteistä

valittuja ja ajantasaisia artikkeleita. Artikkeleista pyrin lisäksi valitsemaan vertaisarvioidut artikkelit. Artikkeleiden luotettavuutta pohdin myös työelämän opinnäytetyöohjaajani kanssa.

Käyttämällä internetpohjaista kyselyä yhtenä osana tutkimustani pystyin vaikuttamaan tutkimukseni valideuteen. Kyselytyökalu mahdollistaa anonymisti toteutettavan kyselyn, jossa poistuu esimerkiksi haastattelututkimuksille tyypillinen vuorovaikutussuhde vastaajan ja tutkijan välillä. Anonyymeilla kyselyillä on mahdollista kysyä tutkittavilta mielipideasioiden lisäksi arkaluonteisempiakin asioita ilman, että tutkittavalle tulee pelkoa tunnistautumisen. Tutkimukseni validiutta nostaa kysymysten asettelu teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä KYSin esihenkilöiden perehtymisen kokemuksiin, joten kyselyssä keskityin kysymään vain niistä perehtymisen ja päivittäisjohtamisen osa-alueista, jotka ovat oleellisia heidän työnsä kannalta. Onnistuneen operationalisoinnin voi huomata siitä, että mittaria on mahdollista arvioida prosessin aikana ja vakuuttua sen toimivuudesta. (Paaso 2022). Kyselyssäni käytin Likertin asteikkoa, koska tutkimuksen tarkoituksena oli mitata vastaajien mielipiteitä esimerkiksi perehtymisen onnistumisesta. Likertin asteikon validiutta voidaan yrittää Paason (2022) mukaan selvittää korrelaatiokertoimen avulla. Esimerkiksi ääri-vastaajien kohdalla on mahdollista saada jotakin tietoa Likertin asteikon validiudesta laskemalla korrelaatiot saman väittämän negatiivisista ja positiivisista versioista. Erisuuntaisten väittämien tulisi korreloida voimakkaasti keskenään, mikäli ne oikeasti mittaavat samaa asiaa. (Paaso 2022.) Opinnäytetyössäni en päässyt mittaristoani testaamaan esimerkiksi korrelaatiokertoimen avulla, mutta kyselyn tulosten analysoinnissa huomasin, että vastaajien vastauksissa nousi toistuvasti perehtymisen teoreettinen viitekehys esille. Varsinkin avointen vastausten analysoinnissa huomasin, että olin onnistunut valitsemaan kyselyyn juuri ne osa-alueet, joilla minun oli mahdollista tutkia vastaajien yleistä mielipidettä perehtymisen onnistumisesta ja kehittämisen kohteista. Näin ollen kyselyni operationalisointini oli melko onnistunut.

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa perustua sattumaan. Tutkimus on luotettava, kun se voidaan toistaa samanlaisin tuloksin. Tutkimusta tehdessä tulee tutkijan olla kriittinen ja tarkka. Tilasto-ohjelmat ja analysointimenetelmät tulee valita sen mukaan, mihin tutkijalla itsellään riittää osaaminen. Erityisen tärkeää on, että tutkija osaa myös tulkita tuloksia. Tuloksista tulee sattumanvaraisia, mikäli otoskoko on hyvin suppea. Kyselytutkimusten suunnittelussa tuleekin huomioida joskus isoksikin nouseva poistuma eli kato. Sillä tarkoitetaan palautumattomien lomakkeiden määrää. Luotettavien tulosten saamista voidaan varmistaa sillä, että kohderyhmä ei ole vino vaan tutkimuksen otos edustaa kokonaisuudessaan tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Reliabeliin mittariin eivät myöskään vaikuta satunnaisvirheet tai olosuhteet (Paaso 2022).

Tutkimukseni luotettavuutta pyrin nostamaan tarkoin valitulla perusjoukolla. Valitettavasti kyselyyn vastasi vain 49 esihenkilöä, joten tämä voi osaltaan nostaa tulosten sattumanvaraisuutta. Vastauskatoon voi vaikuttaa niin kyselyn lähettämisen ajankohta (joulukuun loppu ja lomat), vähäinen havaintoyksiköiden määrä vs. perusjoukko tai vastaajien kiire työelämässä esimerkiksi hyvinvointialuiden valmistelu ja työvoimapula. Tutkimuksessa ongelmaksi muodostuikin vastausten pieni määrä (n=49) ja vastausten määrät eri ammattiryhmien välillä. Suuret erot eri muuttujien (ammattiryhmien) välillä vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Tulosten tarkkuus onkin riippuvainen tiettyyn

rajaan asti otoksen koosta (Heikkilä 2014, 178). Toisaalta minulla ei ollut tiedossa tarkkoja tietoja otoksen koosta, joten ennen kyselyn lähettämistä oli mahdotonta tietää minkälainen vastausprosentti kyselyllä, olisi mahdollista saavuttaa. Vastaajien ongelmallinen saavutettavuus ei ollut tiedossa ennen kyselyn lähettämistä vaan se selvisi vasta yhteystietojen selvittelyssä. Vastauksia analysoidessani heräsi minulle myös muutamien vastausten kohdalla epäily, että vastaajana saattoi olla jo pidempään esihenkilöinä toimineita esihenkilöitä. Näin ollen kyselyyn on vastannut mahdollisesti muitakin, kuin havaintoyksikköön tarkoitettuja henkilöitä.

Esitestauksen avulla varmistin, että vastaajat ymmärtävät esitetyt kysymykset oikein ja, että kyselylomakkeella on mahdollista mitata tutkittavaa asiaa. Kyselyn kysymykset tulee sitoa teoriaan ja väittämien pitää pystyä vastaamaan kysymykseen ilman tulkintamahdollisuutta. Esitestauksessa tuli ilmi muun muassa, että Kupiaksen ja Peltolan (2009) viiden osa-alueen perehtymisen malli ei ollut käsitteenä tuttu vastaajille. Näin ollen päätin, että en tule niitä kyselylomakkeessa käyttämään. Esitestauksessa tuli myös ilmi, että osa kysymyksistä piti muuttaa vielä väittämä muotoon, jolloin vastauksesta poistettiin tulkintamahdollisuus. Kyselystä poistettiin myös kaikki sellaiset kysymykset, mitkä eivät liittyneet esihenkilöiden perehtymiseen, kuten avoin kysymys, jossa kysyttiin mitkä asiat vaikuttavat sitoutumiseen organisaatiossa. Esitestauksessa huomioitani kiinnitti myös avointen vastausten vastausinnostus, joka oli todella matala. Avointen kysymysten kohdalla päätin kuitenkin pysyä alkuperäisessä suunnitelmassa ja säilyttää ne kyselyssä. Tämä oli hyvä päätös, sillä kyselyssä avointen vastausten määrä oli korkea varsinkin kysymyksessä 12 ($n=24$) ja kysymyksessä 13 ($n=44$). Avointen kysymysten analysoinnissa huomasin myös, että vastaajien kehittämistoiveiksi nousi juuri niitä asioita, jotka esiintyvät perehtymisen ja päivittäisjohtamisen teoreettisessa viitekehyksessä.

7.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyöni kyselyn tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimustietoa siitä, kuinka tärkeää henkilöstön perehdyttämisessä ovat suunnitelmallisuus, seuranta, arviointi. Perehtymisen suunnitelmassa tulee kiinnittää huomiota erityisesti perehtyjän aikaisempaan osaamiseen ja ammattitastaan. Perehtymiselle tulee varata riittävästi aikaa ja sen tulee päättyä vasta, kun perehtyvä henkilö kokee hallitsevansa työn mihin hänet on palkattu. Avoin ja molemminpuolinen palautteenanto perehtyjän ja esihenkilön välillä on tärkeää.

Työntekijän sitoutuminen sosiaali- ja terveysalalla on ajankohtainen asia. Opinnäytetyö antaa organisaatiolle arvokasta tietoa, kuinka kilpailla osaavasta henkilökunnasta ja saada heidät sitoutumaan organisaatioon. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa organisaation ja yksiköiden henkilöstön työhyvinvointiin, motivaatioon ja henkilöstön sitoutuvuuteen (Viitala 2021, 36–40). Uuden henkilön perehdyttäminen tulisi alkaa perehtymisen suunnitelman luomisesta. Perehtymisen suunnitelman tulee olla henkilökohtainen. Suunnitelmassa tulee huomioida perehtyjän henkilökohtaisten valmiuksien lisäksi tulevan työnkuvan osaamisen vaatimukset. Suunnitelmallisuudella ja osallistamalla perehtyjä oman osaamisensa kehittämiseen voidaan luoda perehtyville mielikuvaa, että heidän osaamisensa on tärkeää organisaation menestymisen kannalta. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan päätellä, että tällä hetkellä perehtymisen suunnitelmallisuudessa on haasteita. Perehtymisen suunnitelmista puuttuu henkilökohtaisuus ja siinä ei huomioida aikaisempaa osaamista. Perehdyttämisessä tulisi huomioida paremmin myös ammattiryhmäkohtaisuus.

Säännöllinen palautteenanto, kehityskeskustelut, perehtymisen arviointikeskustelut ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun perehtyjän ja perehdytettävän välillä ehkäisevät myös ristiriitojen syntymistä ja väärinymmärryksiä. Palautteenannossa on Bauerin (2010, 13) mukaan kaksi tapaa, jotka ovat suorituskyvynarviointi ja 360 palautteenanto sekä työntekijän omat tiedot ja tiedon etsintä. Hän jatkaa, että perehtyjä voi omalla tiedonhauullaan edesauttaa perehtymistään ja sopeutumistaan organisaatioon. Esittämällä kysymyksiä työyhteisöltään perehtyjä voi oman tiedon lisäämisen lisäksi, viestittää työyhteisölleen, että hän on halukas opettelemaan organisaatioon liittyviä asioita ja hänellä on halu suoriutua työstään hyvin. (Bauer 2010, 13.) Esihenkilöillä on kuitenkin päävastuu uuden henkilön perehtymisestä (Lauby 2016, ix). Cablen, Ginon & Staatsin (2013, 23) mukaan perehdytyksestä päävastuussa olevan henkilön tulisi kuitenkin rohkaista perehtyjää omien henkilökohtaisten näkökulmien esiintuomiseen ja muotoilemaan työtään oman osaamisensa perusteella. KYSissä käytössä olevan valmentavan johtamisen tarkoituksena on tavoitteellisen yhteistyön kautta löytää jokaisen yksilön omat potentiaalit organisaation käyttöön (Ristikangas ja Ristikangas 2013, 12). Valmentavan johtamisen tulee olla osallistavaa, vuorovaikutteista ja tavoitteellista toimintaa, jossa molemminpuolinen arvostava palautteenanto on erittäin tärkeää (Ristikangas, Ristikangas & Alatalo 2020, 12–13).

Esihenkilöiden perehtymisessä tulee ottaa huomioon nykyajan vaatimukset johtamistyötä koskien. 2000-luvun organisaatiomuutokset myötä myös lähi- ja keskijohdon tehtäväalueet ovat laajentuneet koskemaan esimerkiksi organisaation kehittämiseen osallistumista. Muutos on jatkuvasti läsnä ja esihenkilöiltä vaaditaankin muutosjohtamisen osaamista. Johtajilta vaaditaan monimuotoista osaamista, substanssiosaamisesta aina henkilöstöjohtamiseen ja sosiaali- ja terveystalouteen asti. (Laulainen ym. 2020, 151, 165). Henkilöstöjohtamisen hyvillä käytänteillä on positiivisia vaikutuksia henkilöstön oppimiseen. Hyviä henkilöstökäytänteitä noudattamalla, henkilöstöstä tulee ainutkertaisempia ja tuottavampia. Henkilöstö on myös sitoutuneempi osaamiseen kehittämiseen, kun organisaatio investoi heidän tietämykseensä. (López-Cabrales, Real & Valle 2011, 345.) Mentoroinnin avulla uuden työntekijään sosiaalistamiseen ja oppimiseen voidaan vaikuttaa oleellisesti (Caldwell & Peters 2018, 32). Vuorovaikutuksen lisääminen samassa asemassa olevien perehtyvien esihenkilöiden välillä helpottaa esihenkilöiden sopeutumista uuteen työnkuvaansa. Perehtyjälle tulee tarjota tukea ja mahdollisuus esittää kysymyksiä mieltä askarruttaviin asioihin. Vertaistukea tarjoamalla esimerkiksi mentorin, kollegoiden ja oman esihenkilön välillä luodaan hyvät pohjat verkostoitumiselle.

Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaation esihenkilöiden perehtymisen kehittämisessä ja Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin uudistamisessa. Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan päätellä, että esimerkiksi lääkäreiden esihenkilöt olivat osallistuneet muita ammattiryhmiä vähemmän organisaation tarjoamiin johtamisen osaamista lisääviin mahdollisuuksiin, kuten Moodle-kurssille ja HR-infoihin. Avointen vastausten perusteella voi myös päätellä, että esihenkilöiden perehtymiseen liittyi lisäksi tietämättömyyttä organisaation tarjoamista perehtymisen tueksi tarkoitusta mahdollisuuksista. Tästä hyvä esimerkki on Esimiesperehtymisen Moodle-kurssi, jonka olemassaoloa ei osa esihenkilöistä tiennyt. Perehtyjälle onkin erittäin tärkeää tuoda esille, kuinka esimerkiksi viestintä tapahtuu organisaatiossa (Joki 2021, 87).

HR-infojen osalta organisaatio voi miettiä kehittämistä esimerkiksi aikataulujen suhteen. Kyselyn perusteella saaduista tuloksista voidaan nähdä ne osa-alueet, joihin esihenkilöt toivovat uudistamista,

kehittämistä tai lisää tietoa oman johtamisosaamisensa tueksi. Opinnäytetyön tulosten perusteella esihenkilöt kaipaivat täydennyskoulutusta useisiin eri päivittäisjohtamisessa käytettäviin ohjelmistoihin. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla tutkimus esihenkilöiden ammattiryhmäkohtaisten tietoteknisten ja päivittäisjohtamisessa käytettävien ohjelmistojen osaamisesta ja kehittämisestä. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös tutkimus moniammatillisen perehtymisen mahdollisuuksista, jossa selvittäisiin mahdollisuutta jakaa perehtymisen osa-alueita eri osaamisalueille. Moniammatillisella perehdyttämisellä olisi mahdollista lisätä yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä ja näin parantaa myös verkostoitumisen mahdollisuuksia. Moniammatillista yhteistyötä lisäämällä esimerkiksi eri ammattiryhmien esihenkilöiden välillä, voisi positiivisesti vaikuttaa myös tiedonjaon lisääntymiseen.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 3. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Ahokas, Laura & Mäkeläinen, Jukka 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Verkkojulkaisu. Työturvallisuuskeskus. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Viitattu 5.3.2022.
- Bauer, Talya N 2010. Onboarding new employees: maximizing success. The SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Verkkojulkaisu. <https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>. Viitattu 23.2.2022.
- Borg, Sami 2022 a. Kyselylomake esimerkit. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/esimerkit/>. [Viitattu 13.3.2022.]
- Borg, Sami 2022 b. Kyselylomakkeen laatiminen. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/kyselylomake/laatiminen/>. [Viitattu 13.3.2022.]
- Cable, Daniel M., Gino, Francesca & Staats, Bradley R 2013. Reinventing employee onboarding. MIT Sloan management review 54 (3), 22–28. <https://www.proquest.com/docview/1323893232?parentSessionId=AyTkCABMcigYr%2F5%2FqQ9gRjzSrJ96RRDMLt9hwKRUMyo%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 14.2.2022.
- Caldwell, Cam & Peters, Ray 2018. New employee onboarding – psychological contracts and ethical perspectives. The Journal of management development 37 (1), 27–39. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/pdf?title=new-employee-onboarding-psychological-contracts-and-ethical-perspectives>. Viitattu 2.12.2021.
- Caputi, Valentina & Garrido, Antonio 2015. Student-oriented planning of e-learning contents for Moodle. Journal of network and computer applications 53, 115–127. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/search?docId=10848045&page=115&volume=53>. Viitattu 7.3.2022.
- Cesário, Francisco & Chambel, Maria José 2019. On-boarding new employees: a three-component perspective of welcoming. International Journal of Organizational Analysis. 27 (5) 1465–1479. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJOA-08-2018-1517/full/pdf?title=on-boarding-new-employees-a-three-component-perspective-of-welcoming>. Viitattu 29.11.2021
- Chapman, Elizabeth F, Sisk, Faye A, Schatten, Jeff & Miles, Edward W 2018. Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. Journal of management & organization 24 (4), 533–550. <https://www.proquest.com/docview/2091248851?pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 23.10.2021.
- Demerouti, Evangelia, Bakker, Arnold B. & Gevers, Josette M.P 2015. Job crafting and extra-role behavior: The role of work engagement and flourishing. Journal of Vocational Behavior 91, 87–96. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0001879115000937?via%3Dihub>. Viitattu 14.10.2021.
- Ferri-Reed, Jan 2013. Onboarding strategies to supercharge millennial employees. The Journal for quality and participation 36 (2), 32–33. <https://www.proquest.com/docview/1426765348?parentSessionId=DUO%2BbvOn4EldXSu74zBq1efwOtRnezFYvJPd3V%2BxIc%3D&pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 2.3.2022.

Graybill, Jolie O., Taesil, Hudson, Carpenter, Maria, Offord, Jerome Jr, Piorun, Mary & Shaffer, Gary 2013. Employee onboarding: identification of best practices in ACRL libraries. *Library management* 34 (3), 200–218. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/01435121311310897/full/html>. Viitattu 7.4.2022.

Haataja, Katariina & Sauramäki, Kerttu 2018. "...olisi se voitu vielä paremminkin toteuttaa." - Perehdyttämisen merkitys vastavalmistuneen opettajan näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Filosofian tiedekunta, Soveltavan kasvatustieteen osasto. Itä-Suomen yliopisto. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/19961/urn_nbn_fi_uef-20181144.pdf. Viitattu 1.12.2021.

Harju, Lotta K., Hakanen, Jari J. & Schaufeli, Wilmar B 2016. Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior* 95-96, 11-20. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S0001879116300379?via%3Dihub>. Viitattu 17.10.2021.

Ingham, Jon & Ulrich, Dave 2016. Building better HR departments. *Strategic HR review* 15 (3) 129–136. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-03-2016-0025/full/html>. Viitattu 24.2.2022.

Ivanova, Veronica, Mertins, Kseniya, Abdrashitova, Mariya & Isaeva, Dariya 2016. Active learning approach in Moodle for the organization of student's self-study practice-based learning activities. *MATEC web of conferences* 48, 6005. <https://www.proquest.com/docview/1786269462?pq-origsite=primo>. Viitattu 7.3.2022.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juhila, Kirsi 2022. Teemoittelua. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. [Viitattu 13.3.2022.]

Keckman-Koivuniemi Hannele 2022. Aineistotyytit. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/aineistotyytit/aineistotyytit/>. [Viitattu 7.3.2022.]

Kirchner, Michael & Stull, Faith 2021. Employee onboarding and satisfaction in US manufacturing companies. *Industrial and commercial training* 2021-12-30, Vol.ahead-of-print (ahead-of-print), <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/ICT-06-2021-0044/full/html>. Viitattu 16.2.2022.

Kuula-Luumi Arja 2022. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuoja. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>. Viitattu 18.4.2022.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. Viitattu 1.12.2021.

Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.

Lauby, Sharlyn 2016. Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success. Ebook Central Academic Complete. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/lib/savoniafi/reader.action?docID=5116826>. Viitattu 2.3.2022.

Laulainen, Sanna, Zitting, Joakim & Niiranen, Vuokko 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituissa palveluissa. Teoksessa Anneli Hujala & Helena Taskinen (toim.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala*. 151–177. Tampere: Tampere University Press.

López-Cabrales, Álvaro, Real, Juan C. & Valle, Ramón 2011. Relationships between human resource management practices and organizational learning capability The mediating role of human capital. Emerald, Personal review 40 (3), 344-363. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/00483481111118658/full/html>. Viitattu 17.10.2021.

Mattila, Mikko 2022 a. Hajontaluvut. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/hajontaluvut/hajontaluvut/>. [Viitattu 13.3.2022.]

Mattila, Mikko 2022 b. Keskiluvut. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/keskiluvut/keskiluvut/>. [Viitattu 13.3.2022.]

Mattila, Mikko 2022 c. Otos ja otantamenetelmät. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmät/>. [Viitattu 7.3.2022.]

Mattila, Mikko 2022 d. Tutkimusprosessi. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/prosessi/>. [Viitattu 12.4.2022.]

Paaso, Eija 2022. Mittaaminen: muuttujien ominaisuudet. Teoksessa *Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/ominaisuudet/>. [Viitattu 11.4.2022.]

Park, Cheol, Jun, Jongkun, Lee, Thaemin & Lee, Heejung 2018. Customer orientation or employee orientation: which matters more? The moderating role of firm size. The Journal of Business & Industrial Marketing, Emerald Publishing 33 (7) 1001 – 1011. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/JBIM-05-2017-0119/full/html>. Viitattu 23.10.2021.

Pelastustoimiasetuksen 857/1999, 12 §.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990857#Pidm45237816908544>. Viitattu 1.12.2021.

Peltokoski, Jaana 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings Views of newly hired nurses and physicians. Publications of the University of Eastern Finland Dissertations in Health Sciences 348.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/16456/urn_isbn_978-952-61-2095-9.pdf?sequence=1. Viitattu 22.6.2021.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 a. Koulutus. Verkkojulkaisu. Koulutus - Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri (psshp.fi) Viitattu 13.9.2021

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 b. Kuopion yliopistollisen sairaalan magneettisairaalamalli- hoitotyön tavoite- ja toimintaohjelma vuosille 2017–2022. Pdf-tiedosto. <https://www.psshp.fi/documents/7796350/7876645/Hoitoty%C3%B6n+toimintaohjelma+2017-2022.pdf/4eaa5e68-cd7c-417d-83d5-6e4406c1ebff>. Viitattu 13.9.2021.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 c. Strategia 2017–2022. Verkkojulkaisu.
<https://www.psshp.fi/documents/7796350/7868509/KYSin+strategia.pdf/a267f06a-8ca2-4371-8f56-d499dc977cf5>. Viitattu 13.9.2021.

Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri 2021 d. Toiminta ja tehtävät. Verkkojulkaisu.
<https://www.psshp.fi/sairaanhoitopiiri/toiminta-ja-tehtavat>. Viitattu 16.8.2021.

Puttonen, Sampsa, Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi - Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Verkkojulkaisu <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf>. Tampere: juvenes Print. Viitattu 26.11.2021.

Rajamäki, Sari & Mikkola, Leena 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Työelämän tutkimus 15 (3) 250–265. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>. Viitattu 22.11.2021.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3.painos. Talentum.

Ristikangas, Vesa, Ristikangas, Marjo-Riitta & Alatalo, Marjut 2020. Valmentava mentorointi- Opas tehokkaaseen vuorovaikutukseen. 2. uudistettu painos. Viro; Kauppakamari.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. [Viitattu 20.10.2021.]

Singh, Abhishek & Rangnekar, Santosh 2020. Empowering leadership in hospital employees Effects on goal orientation, job conditions, and employee proactivity. Emerald, International Journal of Productivity and Performance Management 69 (7) 1497-1519. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-03-2019-0132/full/html#loginreload>. Viitattu 18.10.2021.

Surveypal julkaisuaika tuntematon. Tulosten raportointi. Verkkojulkaisu. Surveypal.fi. <https://support.surveypal.com/hc/fi/articles/115004891014-Tulosten-raportointi>. Viitattu 13.3.2022.

Tehy 2020. Tehy ja SuPer: Kärkitavoitteina palkankorotukset, tasa-arvo-ohjelma, kiky-tuntien poisto ja sote-sopimus. Verkkojulkaisu. Tehy.fi. Päivitetty 14.1.2020. <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehy-ja-super-karkitavoitteina-palkankorotukset-tasa-arvo-ohjelma-kiky-tuntien-poisto>. Viitattu 23.8.2021.

Tessier, Dana & Dalkir, Kimiz 2016. Implementing Moodle for e-learning for a successful knowledge management strategy 8 (3) 414–429. <https://www.proquest.com/docview/1955087654?pq-origsite=primo&accountid=27296>. Viitattu 7.3.2022.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Verkkojulkaisu. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2020.pdf. Viitattu 11.4.2022.

Työsuojelu.fi 2021 a. Koeaika. Verkkojulkaisu. Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 19.4.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/tyosopimus/koeaika>. Viitattu 15.2.2022.

Työsuojelu.fi 2021 b. Perehdyttäminen. Verkkojulkaisu. Työsuojelu.fi. Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. Päivitetty 19.4.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>. Viitattu 5.3.2022.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L4P18>. Viitattu 17.11.2021.

Työturvallisuuskeskus 2021. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Verkkojulkaisu. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus#e7cf47da. Viitattu 17.11.2021.

Ulrich, Dave 2020. HR's ever emerging contribution. Strategic HR review 19 (6) 251–257. <https://www-emerald-com.ezproxy.savonia.fi/insight/content/doi/10.1108/SHR-08-2020-0071/full/html>. Viitattu 23.2.2022.

Ulrich, Dave & Dulebohn, James H 2015. Are we there yet? What's next for HR? Human resource management review 25 (2) 188–204. <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.savonia.fi/science/article/pii/S1053482215000054>. Viitattu 24.2.2022.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1.painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä Eila 2019. Johtaminen- keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, Jaana 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>. [Viitattu 13.3.2022.]

LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATEVIESTI

Hei,

Olen Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen (YAMK) opiskelija Savonia-ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä ”Esihenkilöiden perehtyminen johtamistyöhön Kuopion Yliopistollisessa sairaalassa” ja tavoitteenani on kyselyn avulla selvittää esihenkilöiden perehtymisen onnistumista KYSissä.

Kyselyn kohderyhmänä ovat kaikki kysiläiset esihenkilöt, jotka ovat aloittaneet työnsä esihenkilönä 1.1.2020 jälkeen ja jotka työskentelevät edelleen esihenkilönä.

Kyselyn vastaanottajien tiedot on kerätty HR-järjestelmästä raportilla; KYS-esimiehet, työsuhte on edelleen voimassa. On mahdollista, että nimesi on noussut raporttiin, vaikka olet ollut jo pidempään meillä töissä; tämä johtuu palvelussuhdetietojen muutoksista HR-järjestelmässä. Mikäli työtehtäväsi on muuttunut, mutta toimit edelleen esihenkilönä, niin vastaa kuitenkin kyselyyn uuteen esihenkilön tehtävään perehtymisen näkökulmasta.

Kyselyssä on 42 väittämää ja kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Kysely on avoinna 30.12.2021 – 16.1.2022 välisen ajan.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: <https://q.surveypal.com/Esihenkiloiden-perehtyminen-Kuopion-Yliopistollisessa-sairaalassa-49wDmwBwkrOMEvrY>

Lähetäjä poisti kuvan.

Surveypal - loading

q.surveypal.com

Ystävällisin terveisin ja lisätietoja antavat

Reija Tiilikainen

TYK21KY

Savonia-ammattikorkeakoulu

reija.tiilikainen@edu.savonia.fi

Sanna Turunen

Koulutusasiantuntija

sanna.turunen@kuh.fi

LIITE 2: SURVEYPAL-KYSELYLOMAKE

Esihenkilöiden perehtyminen johtamistyöhön Kuopion yliopistollisessa sairaalassa

Kyselyyn vastatessa syntyy henkilörekisteritietoja. Rekisterinpitäjä on PSSHP.

Tämän kyselyn tavoitteena on arvioida uusien esihenkilöiden perehdytyksen onnistumista KYSissä. Kyselyn kohderyhmänä ovat kaikki Kysiläiset esihenkilöt, jotka ovat aloittaneet työnsä 1.1.2020 jälkeen ja joiden työsuhde on edelleen voimassa.

Käytämme tuloksia esihenkilöiden perehdytyskäytäntöjen ja -koulutusten kehittämisessä sekä opinnäytetöiden aineistona. Kyselyyn vastataan anonymisti ja se vie aikaa noin 10 minuuttia.

Kyselyn tietosuojaseloste löytyy sähköpostin saateviestistä linkin takaa. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja se onnistuu tietosuojaselosteen hyväksymisen jälkeen.

Kyselydataa säilytetään tarvittavia analyyseja varten Surveypalissa opinnäytetyön tekemisen ajan. Henkilötason tiedot on poistettu Excel-tiedostosta.

[Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin tietosuojaseloste](#) - KYSin henkilöstön kyselyt

[Palautejärjestelmän tietosuojaseloste](#)

Hyväksyn, että tässä kyselyssä syntyviä henkilöstörekisteritietojani voidaan käyttää tietosuojaselosteessa mainituissa tarkoituksissa. *

☐ Kyllä

Seuraava

0%

Powered by Surveypal

Esitiedot

Kyselyssä on monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Osassa kysymyksistä on pakotetut vaihtoehdot.

Aloita valitsemalla ammattiryhmäsi.

1. Ammattiryhmä

- ☐ lääkärihenkilöstön esihenkilö
- ☐ hoitohenkilöstön esihenkilö
- ☐ toimisto- ja hallintohenkilöstön esihenkilö
- ☐ Jokin muu esihenkilö, mikä?

Edellinen

Seuraava

94%

Powered by Surveykit

Perehtymisen suunnitelma, toteutus ja arviointi

Merkitse vaihtoehto, mikä parhaiten vastaa näkemystäsi siitä, miten väittämät toteutuivat.

1= Täysin eri mieltä

2= Eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
2. Minulle on selkeää, mitä esihenkilöiden perehtymiseen sisältyy.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minulle on tehty henkilökohtainen suunnitelma perehtymisestääni esihenkilön työhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Perehtymisessäni on otettu huomioon aikaisempi työkokemukseni/osaamiseni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Perehtymiseni suunnitelma on toteutunut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Perehtymistäni esihenkilön työhön on seurattu/arvioitu säännöllisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tunnen, että hallitsen työni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Olen saanut säännöllisesti palautetta esihenkilöltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esihenkilöni on pyytänyt minulta säännöllisesti palautetta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Perehdytykseni päättyi, kun koin hallitsevani työni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Osaamistani on seurattu kehityskeskusteluiden avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Tarvitsen lisää täydennyskoulutusta esihenkilönä toimimiseen.

☐ En

☐ Kyllä, mitä?

13. Kerro kolme (3) keskeisintä kokonaisuutta, miten kehittäisit nykyisiä esihenkilöiden perehdytyskäytäntöjä?

Edellinen

Seuraava

29%

Päivittäisjohtaminen

Päivittäisjohtamisen osa-alueisiin kuuluvat strateginen henkilöstöjohtaminen, henkilöstökäytänteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen.

KYSissä lähijohtamisessa pyritään valmentavaan johtamiseen, jossa huomioidaan jokaisen työntekijän osaaminen ja vahvuudet. Valmentava johtaminen on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa.

Merkitse vaihtoehto, mikä parhaiten vastaa näkemystäsi siitä, miten väittämät toteutuivat.

1= Täysin eri mieltä

2= Eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
14. Perehdytys antoi minulle valmiudet henkilöstövoimavarojen suunnitteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Perehdytys antoi minulle valmiudet henkilöstöprosessien kehittämiseen ja ylläpitoon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Perehdytys antoi minulle valmiudet henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Perehdytys antoi minulle valmiudet muutoksen johtamiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Valmentava johtajuus on minulle tuttu toimintatapa.

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ Tarvitsen lisää tietoa, mitä?

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
19. Esihenkilönä hallitsen päivittäisjohtamisen valmentavalla työotteella.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Esihenkilönä osallistan henkilöstöäni toiminnan kehittämiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Esihenkilönä jaan vastuuta yksikössäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Hyödynnän Leanin toimintamalleja päivittäisjohtamisessa.

- ☐ Kyllä
☐ En
☐ En osaa sanoa
☐ Tarvitsen lisää tietoa, mitä?

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
23. Esihenkilönä minulla on riittävä osaaminen Leanin hyödyntämiseen työssäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Esihenkilönä minulle on selvää, kuinka voin hyödyntää Leania päivittäisjohtamisessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Edellinen](#)
[Seuraava](#)

Perehtyminen verkkoympäristössä

25. Olen suorittanut Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin

☐ Kyllä

☐ En

Merkitse vaihtoehto, mikä parhaiten vastaa näkemystäsi siitä, miten väittämät toteutuivat.

1= Täysin eri mieltä

2= Eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
26. Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin sisällöstä löydän helposti tarpeellisen tiedon.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Esimiesperehtymisen Moodle-kurssin sisältö tukee perehtymistäni johtamistyöhön.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
28. Moodle-kurssi sisältää keskeiset päivittäisjohtamisen osa-alueet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. Mikä on mielestäsi hyvää nykyisessä esihenkilöiden Moodle-kurssissa?

30. Miten kehittäisit nykyistä esihenkilöiden Moodle-kurssia?

HR-infot

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
31. HR-infot tukevat ammatillista osaamistani esihenkilönä toimimiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
32. HR-infoista saan tarpeellista tietoa päivittäisjohtamisen tueksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

33. Miten kehittäisit HR-infoja?

34. Olen suorittanut Esihenkilöiden työturvallisuus - verkkokoulutuksen (TTL)

- ☐ Kyllä
☐ Kesken
☐ En

Edellinen

Seuraava

Mentorointi

35. Minulla on/on ollut Mentori.

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Merkitse vaihtoehto, mikä parhaiten vastaa näkemystäsi siitä, miten väittämät toteutuivat.

1= Täysin eri mieltä

2= Eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
36. Mentori lisäisi osaamistani esihenkilönä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37. Mentori lisäisi työhön sitoutumistani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38. Perehdyttäjäni on kannustanut minua mentorointisuhteen luomiseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava

71%

Verkostoituminen

Verkostoilla tarkoitetaan tässä kyselyssä verkostoitumista esihenkilön työn kannalta tärkeiden henkilöiden, yhteistyökumppaneiden ja organisaatioiden kanssa. KYS on asiantuntijaorganisaatio, jossa työskennellään moniammatillisessa tiimiyhteistyössä.

Merkitse vaihtoehto, mikä parhaiten vastaa näkemystäsi siitä, miten väittämät toteutuivat.

1= Täysin eri mieltä

2= Eri mieltä

3= En osaa sanoa

4= Samaa mieltä

5= Täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
	1	2	3	4	5
39. Perehtymiseni toteutettiin moniammatillisena yhteistyönä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
40. Minulle on tärkeää, että perehtymiseni alussa tutustun työyksikköni ja sen avainhenkilöihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
41. Minulle on ollut alusta asti selvää, kuka on minun lähiesihenkilöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Organisaatio tarjoaa hyvät edellytykset verkostoitumiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kiitos vastauksista!

Edellinen

Lähetä vastaukset