

Avosairaanhoidon yksikön perehdytysmalli verkko-oppimisympäristöön soveltuen

LAB-ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitaja (YAMK), Sosiaali- ja terveysala, digitaaliset ratkaisut

2022

Satu Hiekkänen-Torkko

Tiivistelmä

| | | |
|---|---|-------------------------------|
| Tekijä(t) Satu Hiekkänen-Torkko | Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 50/5 | Valmistumisaika Syksy 2022 |
| Työn nimi Avosairaanhoidon yksikön perehdytysmalli verkko-oppimisympäristöön sovel- tuen | | |
| Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidtaja YAMK, Sosiaali- ja terveysalan digitaaliset ratkaisut | | |
| Tiivistelmä <p>Kattavalla, suunnitelmallisella ja yksilöidyllä perehdytyksellä on nykypäivän työelä- mässä suuri merkitys. Perehdytys monipuolistuu ja saavutettavuus paranee digitaali- sia oppimisympäristöjä hyödynnettäessä. Ajantasaisella ja toimivalla perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa kilpailuetu työntekijöiden rekrytoinnissa ja pitovoimassa.</p> <p>Opinnäytetyön kehittämistehtävän tavoitteena oli parantaa ja yhtenäistää yksikön pe- rehdytystä Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän, Phhykyn mallin mukaiseksi. Tarkoituk- sena oli tuottaa perehdytysmalli avosairaanhoidon yksikköön.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisena kehittämistyönä avosairaanhoidon yksik- köön. Tarve uudistaa perehdytysmallia nousi yksikössä tapahtuneesta toimintamallin muutoksesta moniammatilliseen tiimimalliin. Muutto uusiin toimitiloihin vaikutti osal- taan perehdytyksen päivittämistarpeeseen. Kehittämistyön lähestymistapana käytet- tiin toimintatutkimusta ja henkilöstö osallistettiin kehittämiseen osallistavien menetel- mien avulla. Käytettyjä menetelmiä olivat aivoriihiyöskentely ja prosessikävelyä mu- kaileva työpaja.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi ehdotus perehdytysmalliksi, jossa on otettu huomioon digitalisoituminen, yksilöllisyys sekä selkeys. Perehdytysmalli tukee esihenkilön työtä rekrytoinnin suunnittelusta alkaen. Perehtyjälle ja perehdyttäjälle malli antaa tukea pe- rehtymisen sisältöihin ja suunnitelmallisuuteen.</p> <p>Perehdytysmallia voidaan hyödyntää moniammatillisen tiimimallin kehittämisessä sekä muiden yksiköiden toiminnan ja perehdytyksen suunnittelussa. Malli luo pohjan perehdytyksen siirtämiselle verkko-oppimisympäristöön. Etuna verkko-oppimisympä- ristössä on mallin hyödynnettävyyden ja yksilöllisyyden kehittäminen sekä materiaa- lien päivittämisen helpottuminen.</p> | | |
| Asiasanat Perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, digitaalinen oppimisympä- ristö | | |

Abstract

| | | |
|--|--|--------------------------|
| Author(s) Satu Hiekkänen-Torkko | Type of Publication Master's thesis | Published Autumn 2022 |
| | Number of Pages 50/5 | |
| Title of Publication Orientation model of a primary health care unit suitable for a digital learning environment | | |
| Degree, Field of Study Master of Health Care | | |
| Abstract <p>Comprehensive, organized and individualized orientation plays great importance in today's working life. Orientation becomes more diverse and accessibility improves when using digital learning environments. With up-to-date and effective orientation, it is possible to achieve a competitive advantage in employee recruitment and retention.</p> <p>The goal of the development task of the thesis was to improve and unify the unit's orientation model according to the model of the Päijät-Häme welfare association, Phykky. The purpose was to produce an orientation model for the primary health care unit.</p> <p>The thesis was carried out as a research development work in the primary health care unit. The change of the unit's operating model to a multi-professional team model and the move to new premises effected to the need to update the orientation. Action research was used as the approach to the development work, and personnel were involved in the development using participatory methods. The methods used were brainstorming and a workshop based on process walking.</p> <p>As a result of the thesis, a proposal for an orientation model was created, which takes digitalization, individuality and clarity into account. The orientation model supports the supervisor's work starting from planning the recruitment. The model provides support for the content and planning of the training for the person being trained and the person giving the training.</p> <p>The orientation model can be used in the development of a multi-professional team model. The model can also be used in the planning and development of orientation for other units. The model creates the basis for transferring the orientation to the digital learning environment. The advantage of a digital learning environment is the development of the usability and individuality of the model, as well as the ease of updating the materials.</p> | | |
| Keywords Induction training, knowledge management, competence development, digital learning environment | | |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 2 | Kehittämistyön lähtökohdat..... | 2 |
| 2.1 | Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä..... | 2 |
| 2.2 | Hollolan sote-keskus..... | 3 |
| 2.3 | Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät..... | 4 |
| 3 | Osaamisen kehittäminen työyhteisössä..... | 6 |
| 3.1 | Osaamisen johtaminen..... | 6 |
| 3.2 | Perehdyttäminen osana osaamisen kehittämistä..... | 7 |
| 4 | Digitalisaatio osaamisen kehittämisessä..... | 12 |
| 4.1 | Digitaaliset oppimisympäristöt..... | 12 |
| 4.2 | Digitaalinen perehdytys..... | 13 |
| 5 | Menetelmälliset lähtökohdat kehittämistyön toteutuksessa..... | 16 |
| 5.1 | Kehittämisen lähtökohdat..... | 16 |
| 5.2 | Toimintatutkimus lähestymistapana..... | 17 |
| 5.3 | Osallistavat kehittämismenetelmät..... | 19 |
| 6 | Kehittämistyön vaiheet ja toteutus..... | 21 |
| 6.1 | Kehittämistyön eteneminen..... | 21 |
| 6.2 | Aivoriihityöskentely..... | 22 |
| 6.3 | Työpaja prosessikävelyä mukaillen..... | 24 |
| 6.4 | Perehdytysmallin arviointi..... | 25 |
| 6.5 | Aineistojen analysointi..... | 25 |
| 7 | Kehittämistyön tulokset..... | 29 |
| 7.1 | Aivoriihen tulokset..... | 29 |
| 7.2 | Työpajan tulokset..... | 30 |
| 7.3 | Perehdytysmallin arvioinnin tulokset..... | 32 |
| 8 | Perehdytysmalli..... | 33 |
| 9 | Pohdinta..... | 35 |
| 9.1 | Kehittämistyön tulosten tarkastelu..... | 35 |
| 9.2 | Eettisyys ja luotettavuus..... | 38 |
| 9.3 | Mallin hyödynnettävyys ja jatkokehittämisen ehdotukset..... | 40 |
| | Lähteet..... | 43 |

Liitteet

Liite 1. Perehdytysmallin tarkistuslistan ensimmäinen luonnos

Liite 2. Perehdytysmallin tarkistuslista

Liite 3. Tutkimuslupa

1 Johdanto

Työnopastus, perehdyttäminen alkaa jo rekrytoinnissa jatkuen läpi koko työuran, sillä osaamisen päivittäminen ja ylläpitäminen ovat osa perehdytystä. Perehdytyksen tarkoituksena on tuottaa työntekijälle valmiudet turvalliseen ja oikeaan työskentelyyn. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti työntekijän työtuloksiin sekä motivaatioon ja parantaa työhyvinvointia koko työyhteisössä. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus toteutuu ja tuottaa tulosta, kun se on kirjallisessa muodossa. Dokumentaatio perehdytyksen etenemisestä mahdollistuu kirjallisen suunnitelman myötä. (Työturvallisuuskeskus 2013; Ahonen 2015, 101; Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.)

Työnantajaa ohjaa myös työturvallisuuslaki (738/2002 14§), jonka mukaisesti perehdyttäminen työhön tai uuteen työtehtävään on lakisääteistä. Laki velvoittaa työnantajaa antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikasta, työpaikan olosuhteista sekä työtehtävästä, jotta työskenteleminen on turvallista. Työhön opastuksessa huomioidaan aikaisempi työkokemus ja osaaminen. Työhön opetus ja ohjausvelvollisuus eivät koske vain uusia työntekijöitä vaan yhtä lailla vanhempikin työntekijä tulee perehdyttää uusiin työtehtäviin työtehtävien muuttuessa.

Digitaaliset palvelut ja muut verkkoympäristöt yleistyvät nopeaan tahtiin muuttuvassa maailmantilanteessa. Organisaatioilta ja niiden henkilöstöltä digitalisaatio vaatii jatkuvaa uudistumista ja kehittämistä. Verkkopohjaiset oppimisympäristöt ovat nopeasti muuttuvaan tietoon perustuen helposti päivitettävissä ja niiden käyttäminen onnistuu hyvin eri päätelaitteilla, ajasta ja paikasta riippumattomasti. Digitaalisella oppimisympäristöllä pystytään tuottamaan uutta tietoa ja hoitamaan perehdytystä sekä ylläpitämään yksilön ja organisaation osaamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a, 23; Heikinheimo 2019, 8.)

Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa perehdytysmalli avosairaanhoidon yksikköön ja sen tavoitteena on parantaa ja yhtenäistää perehdytystä yhtymän mallin mukaiseksi. Puutteellinen perehdytyksen malli on noussut esiin uusien työntekijöiden sekä opiskelijoiden saapuessa yksikköön epäselvyytenä siitä, kuka perehdyttää, millaisella aikataululla ja mitä perehdytys sisältää. Toimintamallin muutos tiimimallin mukaiseen työhön sekä muutto uusiin tiloihin on korostanut hajanaista ja epäselvää perehdytystä. Perehdyttämismalli suunnataan ensisijaisesti yksikköön tuleville uusille työntekijöille, mutta myös vanhojen työntekijöiden tehtävänkuvan muutoksissa voidaan perehdytysmallia hyödyntää. Kehittämissä hankitaan tietoa Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän avosairaanhoidon yksikön perehdytyksen nykytilasta ja kehitetään perehdytykselle uusi malli verkko-oppimisympäristöön soveltuvaksi. Kehittämistyötä tehdään yhteistyössä yksikön henkilöstön kanssa.

2 Kehittämistyön lähtökohdat

2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä

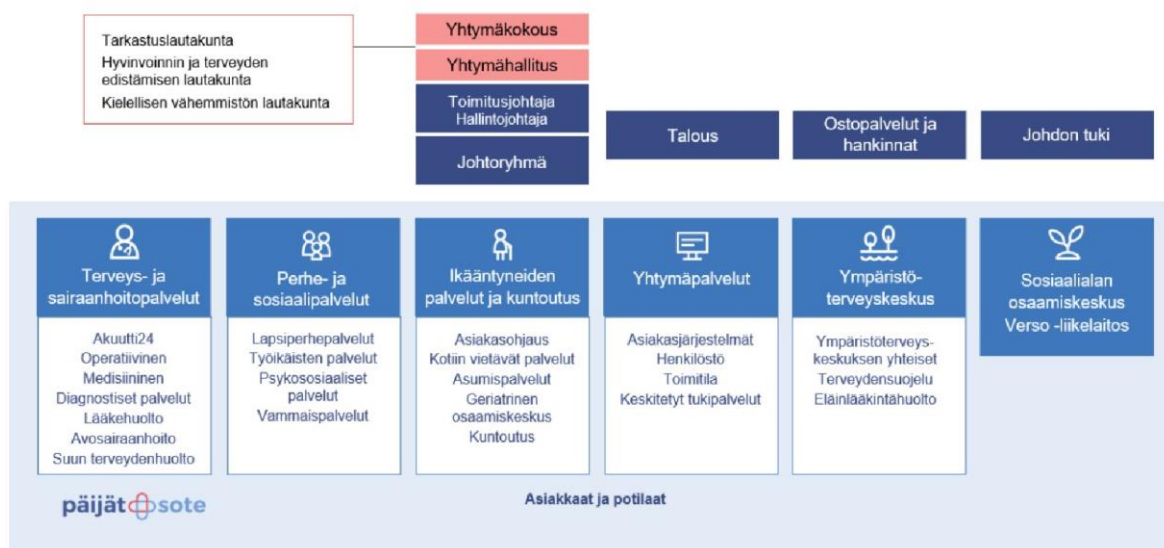
Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä, Phhyky, tuottaa alueen kymmenen kunnan (Asikkala, Hartola, Hollola, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Padasjoki ja Pukkila) sosiaali- ja terveyspalvelujen lisäksi erikoissairaanhoidon ja päivystyksen palvelut Heinolalle ja Sysmälle. Maakunnan väkiluku on viime vuodet ollut laskusuuntainen, ollen nyt noin 200 000 asukasta. Yhtymä on toiminut vuodesta 2017 kahdentoista omistajakunnan ohjaamana, maakunnan suurimpana alan toimijana ja työnantajana. Kaikilla jäsenkunnilla on omat edustajansa yhtymäkokouksessa, jolla on päätösvalta kuntayhtymässä. (Päijät-Sote 2017; Päijät-Hämeen liitto 2020; Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021a.)

Phhykyn toimintaympäristön kehittämisen avainasemassa ovat muutokseen motivoitunut johto ja osaava henkilöstö. Palvelujen saatavuuden ja laadun kehittäminen digitaalisten ratkaisujen avulla, keskeinen sijainti, hyvämaineinen keskussairaala sekä laaja-alaiset sote-keskukset auttavat osaavan henkilöstön rekrytoinnissa. Haasteita yhtymän palveluiden tuottamiselle muodostavat alueen sosiaaliset ongelmat, kuten työttömyys ja syrjäytyneisyys, matala koulutustaso, voimakkaasti ikääntyvä väestö, maantieteellisesti eriarvoiset alueet sekä omistajakuntien heikko taloudellinen kantokyky. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021b.)

Phhykyn Strategia 2022 (2017) korostaa alueen asukkaiden etua ja elinvoimaista maakuntaa. Strategian tavoitteena on uuden palvelumallin käyttöönotto, jolla pyritään parantamaan elinvoimaisuutta ja väestön terveyskehitystä. Palvelumallin käyttöönottoa ohjaavat yhtymän arvot, joita ovat ihmisestä välittäen, yhdessä tehden ja rohkeasti uudistuen. Arvoissa on otettu huomioon uudistumisen tarve palveluiden tuottamisessa; tuleva sote-uudistus, yksityisen ja julkisen sektorin yhteistyö sekä digitaalisten palveluiden käyttöönotto oman digistrategian kautta. Strategian toteuttaminen vaatii yhdessä tekemistä sekä moniammatillisesti eri toimijoiden kanssa että asukkaita osallistamalla kehitystyöhön. Kehittämistyössä edetään väestöä kuunnellen ja palvelupolkuja sujuvoittaen, ensimmäisestä yhteydenotosta oikeaan palvelun piiriin. Arvot ohjaavat yhtymän tavoitteita vastata asukkaiden palvelutarpeisiin kustannustehokkaasti.

Kuvassa 1 on kaavio Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän hallintomallista, jossa nähdään organisaation jakautuminen viiteen toimialaan; terveys- ja sairaanhoitopalvelut, ikääntyneiden palvelut ja kuntoutus, perhe- ja sosiaalipalvelut, yhtymäpalvelut ja ympäristöterveyskeskus sekä yhteen liikelaitokseen; sosiaalialan osaamiskeskus Versoon (Päijät-Sote). Toimialat jakaantuvat lisäksi 23 tulosalueeseen (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021a).

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä



Kuva 1. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän organisaatio (Päijät-Sote).

2.2 Hollolan sote-keskus

Tämä kehittämistyö toteutetaan terveys- ja sairaanhoitopalveluiden tulosalueella Hollolan sote-keskuksen avosairaanhoidon yksikössä. Hollolan sote-keskus on yksi Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän yhdestätoista terveysasemasta (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021b). Sosiaali- ja terveyskeskus on laajan palvelun sote-keskus, joka tuottaa sosiaali- ja terveysalan palvelut Hollolan väestölle, jonka kokonaismäärä oli 23 251 vuoden 2020 lopussa (Tilastokeskus 2022).

Sote-keskuksen avosairaanhoidossa toimii kolme moniammatillista tiimiä ja jokaiselle asukkaalle määritellään oma hoitava tiimi ensimmäisessä yhteydenotossa. Kaikki tiimit toimivat samojen toimintaohjeiden mukaisesti eikä mikään tiimi erikoistu tiettyyn potilasryhmään. Jokaisella tiimillä on oma tiiminvetäjä. Tiiminvetäjänä toimii kaikissa tiimeissä kokenut sairaanhoitaja. Tiiminvetäjän tehtäviin kuuluu tiimin päivittäistyön organisoiminen ja toiminnan sujumuuden varmistaminen. Tiiminvetäjät tekevät keskenään läheistä yhteistyötä ja toimivat tiimiensä kehittämisen vastuhenkilöinä. Esihenkilöt ja tiiminvetäjät kokoontuvat säännöllisissä palavereissa keskustelemaan tiimien työhyvinvoinnista, henkilöstön osaamisen kehittämisestä sekä työn sujumuudesta. Tiimimallin mukainen toiminta on aloitettu vuoden 2021 lokakuussa avosairaanhoitovetoisesti, kuntoutuksen ja osastofarmaseutin ollessa vahvasti jo aloituksessa mukana. Käytänteiden muokkautuessa tiimimallitoiminta laajenee aktiiviseksi moniammatilliseksi yhteistyöksi ja mukaan tulevat myös päihde- ja mielenterveyspalvelut, suun terveydenhuolto sekä sosiaalipalvelut. (Sopanen 2021.)

Hollolan sote-keskus toimii uusissa vuoden 2022 alussa avatuissa moderneissa tiloissa. Tilat on suunniteltu vastaamaan muuttuviin tarpeisiin ja kustannustehokkaampien toimintamallien käyttöön. Nimensä mukaisesti sote-keskuksesta löytyvät sekä sosiaali- että terveysalan toimijat. Keskuksen ensimmäisessä kerroksessa sijaitsevat laboratorio- ja kuvantamispalvelut sekä perhekeskus, johon sisältyvät neuvolapalvelut, vammaispalveluiden, perhesosiaalityön sekä lastensuojelun asiakasohjaus ja alaikäisten mielenterveys- ja perheneuvolapalvelut sekä kuntoutuksen palvelut. Keskuksen toiseen kerrokseen sijoittuvat avosairaanhoidon hoitajien sekä lääkärin vastaanotot, aikuisten kuntoutus, perustason mielenterveys- ja päihdepalvelut sekä psykososiaalisen kuntoutuksen kotiin vietävät palvelut, päihdetyöpalvelut että työikäisten asiakasohjauksen sosiaalityöntekijät ja -ohjaajat. Suun terveydenhuolto puolestaan sijaitsee kolmannessa kerroksessa. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021c.)

Sote-keskuksen avosairaanhoidon vastaanottojen hoitohenkilöstö on koulutukseltaan pääosin sairaanhoitajia tai terveydenhoitajia. Osalla ammattilaisista on lisäksi täydennyskoulutuksia kuten lääkkeenmääräämiskoulutus, diabeteksen erikoistumisopinnot tai haavahoitajakoulutus. Lisäksi yksikössä työskentelee kaksi lähihoitajaa ja heidän työpanoksensa on pääsääntöisesti avustavissa toimenpiteissä, tutkimuksissa sekä palvelutoimiston potilasohjauksessa. Hoitohenkilöstön osaamistarpeet ovat hyvin laaja-alaisia ja vaativia. Hoito aloitetaan jo ensikontaktissa, joka useimmiten on puhelinkontakti. (Sopanen 2021.)

2.3 Tavoite, tarkoitus ja kehittämistehtävät

Toikon ja Rantasen (2019, 16) mukaan kehittämistoiminnan pyrkimyksenä on tuottaa aikaisempaa toimintamallia parempaa ja tuottavampaa toimintaa. Muutos tavoitteellisesti on kehittämistoiminnan oleellinen lähtökohta. Kehittämisen ytimessä voi olla joko ammatillisen osaamisen, yksilötasoisien kehittymisen taikka organisaatiotasoisien rakennemuutosten kehittäminen. Kehittämistarpeen laukaisijana toimii yhä useammin organisaation toiminnan ympärillä tapahtuvat muutokset, tarpeet ja puitteet.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on parantaa ja yhtenäistää yksikön perehdytystä Phhykyn mallin mukaiseksi. Digitaalisella perehdytyksellä mahdollistetaan tasalaatuinen ja ajantasainen perehdytys. Digitaalisella perehdytyksellä on mahdollista saavuttaa etua, kun kilpaillaan uusista, potentiaalisista työntekijöistä. Perehdytysmallia voidaan hyödyntää moniammatillisen tiimimallin kehittämisessä sekä muiden yksiköiden toiminnan ja perehdytyksen suunnittelussa ja kehittämisessä.

Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa perehdytysmalli avosairaanhoidon yksikköön. Perehdytysmallin kehittämisessä huomioidaan digitaalinen oppimisympäristö Pätevä

toteutuksen alustana perehdytys suunnitelmalle ja -materiaalille. Tuotetun mallin mukaisesti sisällön tuottaminen tapahtuu yksikön oman henkilöstön toimesta vastuualueittain.

Tämän työn kehittämistehtävät ovat:

1. Selvittää henkilöstön näkemyksiä ja toiveita perehdytysmallista Hollolan sote-keskukseen.
2. Digitaaliselle alustalle soveltuvan perehdytysmallin laatiminen.

3 Osaamisen kehittäminen työyhteisössä

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, joka edistää osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä organisaatioissa. Tehokas oppimisympäristö ja osaamista hyödyntävä organisaatio tarvitsee toimiakseen järjestelmällistä ja hyvin organisoitua taustarakennetta toimivan ilmapiirin ja johtamisen lisäksi. Toimintaympäristöjen jatkuva muutos, organisaatorajojen yli ulottuvat ongelmat ja moninaiset etenemisongelmat haastavat esihenkilöitä sekä koko organisaatioita osaamisen johtamisen ja osaamisen tunnistamisen jatkuvaan prosessiin. Organisaation toimintafilosofiaan rakennettu perusta vaikuttaa siihen, kuinka uutta tietoa hankitaan tai luodaan ja miten sen jakaminen koko yhteisön käyttöön on hyödynnettävissä. Osaamisen johtamisella tavoitellaan yksilön tietotaidon ylläpitämisen kautta organisaation menestystä sekä strategian toteutumista. Avainasemassa on osaava yksikön esihenkilö huolehtimassa työntekijöiden osaamisesta organisaation tavoitteita toteuttamaan. Osaamisen johtaminen vaatii esihenkilöltä jatkuvaa arviointia osaamisen ta- soista, erilaisten menetelmien hallintaa sekä tarvittaessa suunnan muutosta kohti strategi- sia tavoitteita. (Elonen 2015, 81–84; Viitala & Jylhä 2019, 208–209.)

Esihenkilötyön osaamisen kehittäminen ja hallinta ovat tärkeässä roolissa keskusteltaessa yksikön osaamisen johtamisesta. Esihenkilötyön toimintatapa- ja johtamisosaaminen pitää sisällään kyvyn kehittää ja ylläpitää paitsi tehokkaita henkilöstöprosesseja sekä tietojärjes- telmiä, myös laadukasta esihenkilötyötä. Osaamisen johtamisessa esihenkilöllä on merkit- tävä rooli, sillä hänen tehtäviään ovat työn tavoitteiden määrittely sekä työntekijöiden suo- riutumisen arviointi tehtävistä. Samalla hän arvioi yksikössään osaamisen tilaa ja potenti- aalia sekä mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittymistä. Esihenkilö ja ylempi organi- saation johto antavat omalla tuellaan, avoimuudellaan sekä kannustuksellaan ja esimerkil- lään työntekijöille mallia osaamisen kehittämisen tärkeydestä ja arvostuksesta. Merkittäviä keinoja edistää osaamista ovat avoin työilmapiiri, jossa mahdollistetaan keskustelu omien mielipiteiden kera, uusien ideoiden esiin tuominen ja myös kyseenalaistaminen. (Elonen 2015, 66–71; Viitala & Jylhä 2019, 208–209.)

Organisaatioiden nopeassa muutoksessa ymmärretään osaamisen johtaminen tärkeäksi moniammatillisuuden, organisaation strategian sekä professionaalisuuden näkökulmista, huomioiden sekä palveluntuottajan että asiakkaan tarpeet. Osaamisen johtamisen liittämi- nen organisaation strategiaan tunnistetaan tärkeäksi, sillä toiminnan kehittäminen, osaami- sen esille nostaminen ja hankkiminen sekä myös puutteet osaamisessa ovat oleellisesti sidoksissa strategisten tavoitteiden toteutukseen. Osaamisen johtamisessa on tärkeää

tunnistaa osaaminen sekä kehittämistarpeet ja hyödyntää osaamista, jolloin henkilöstöjohtaminen nousee esihenkilön yhdeksi keskeisistä tehtäväalueista. Lähiesihenkilö varmistaa yksikkönsä osaamisen ja kyvykkyyden tavoitteisiin pääsemiseksi. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on organisaation voimavara ja menestyksen avain. Suunnitelmallisuus henkilöstön osaamiseen johtamiseen ja kehittämiseen parantaa organisaation menestysmahdollisuuksia sekä perehtyneen henkilöstön sitoutumista yksikköön. Osaava henkilöstö pystyy soveltamaan osaamistaan käytännön työhön luovasti ja turvallisesti sekä laadullisesti. (Viitala & Uotila 2014, 98; Huttunen & Koivumäki 2020, 57.)

Esihenkilöillä on merkittävä rooli paitsi osaamisen tunnistamisessa myös siinä, että he pysyvät osoittamaan ammattilaiselle hänen osaamistaan vastaavia työtehtäviä. Osaamiseen sijoittaminen tuottaa yritykselle paremman tuloksen ja yksilö kokee oman työnsä arvotuksen korkeammaksi. Osaamisen tunnistaminen ja siihen vaikuttaminen nostavat positiivisesti työhyvinvoinnin tilaa. Esihenkilön tehtävänä on tuntea strategia, tunnistaa sen pohjalta yksikkönsä tarpeet ja tehtävät sekä tuntea henkilöstön osaaminen. Lähiesihenkilö tunnistaa oman alueensa osaamistarpeet ja suunnittelee rekrytoinnit vastamaan sen hetkiseen ja tulevaan osaamistarpeeseen. Osaamisen tunnistamiseen liittyvät erilaiset arviointi-, perehdytys- ja kehityskeskustelut sekä kehittämistöiden muutosprojektit. Näiden pohjalta tapahtuu osaamiskartoituksia, osaamisen arviointia sekä varautuminen tuleviin tarpeisiin kokonaisvaltaisesti. Osaamisen johtamiseen ja tunnistamiseen liittyen on lähiesihenkilöllä tärkeä rooli myös työntekijöiden perehdytyksessä. (Mäkelä 2014, 42–45; Viitala & Koivunen 2014, 151; Huttunen & Koivumäki 2020, 57.)

Kuntatyönantajan (2017) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu yhtenä osa-alueena tulevaisuuden osaamistarpeiden hahmottaminen ja ennakoiminen. Ennakoinnin tarpeeseen vaikuttavat muuttuvat toimintatavat, rakenneuudistukset, teknologian kehittyminen sekä väestökehitys. Organisaatioissa ja esihenkilöillä tulee olla osaamista hyödyntää ennakoinnilla saatua tietoa osaamisen kehittämiseksi. Yksi osaamisen kehittämisen keinoista on perehdytys ja työhön opastus.

3.2 Perehdyttäminen osana osaamisen kehittämistä

Juutin ja Vuorelan (2015) sekä Ahosen (2015, 101) mukaan perehdyttäminen on osa henkilöstön osaamisen kehittämistä ja saa alkunsa jo ennen kuin uusi työntekijä rekrytoidaan. Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa tulee miettiä työyhteisön tarpeet ja uudelta työntekijältä vaadittavat ominaisuudet. Rekrytoinnin yhteydessä aloitettu perehdyttäminen tulee jatkaa valitun henkilön työssä aloituksen myötä. Kattavalla, yksilöllisellä ja suunnitelmallisella perehdytyksellä toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi yhteisöön ja annetaan mahdollisuus oman työn hallintaan sekä työhyvinvointiin. Perehdytyksellä varmistetaan yksilön ja

yhteisön välinen vuoropuhelu jatkuvasta oppimisesta. Vuoropuhelun vastavuoroisuus näkyy mahdollisuutena molemmiin puoliseen palautteeseen ja osaamisen kehittämisen mahdollistumiseen.

Perehdytyksen suunnitelmallisuus nousee arvoonsa jo rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa, jolloin tarkastellaan organisaation asettamia perehdytyksen tavoitteita. Suunnitelmallisuus perehdytyksessä vaatii huomioita myös nykyresurssiin, sillä uuteen perehtyminen ja muutokset sekä monipuolistuvat tehtävät vaativat aikaa sekä uusilta että vanhoilta työntekijöiltä. Uusien asioiden haltuunotto vie aikaa perustehtävän hoitamisesta. Tarvittavan ajan määrittäminen ja tehtävien määrän huomioiminen resurssoinnissa on välttämätöntä, jotta perehdyttäjällä sekä perehtyjällä on aikaa työssä oppimiselle. Lisäajan huomioita jättäminen tuottaa sivutuotteena kiireen tunteen ja lisäpaineen, jolloin perehtyjästä tulee helposti taakka perehdyttäjälle ja työssä oppiminen kärsii. Tavoitteiden perusteella perehdytyksellä voidaan tavoitella pidempiaikaista hyötyä taikka nopeata pienemmänkin asian haltuunottoa. Uuden työntekijän kohdalla tavoitteet ovat usein pysyvyyteen, työhyvinvointiin ja ryhmäytymiseen liittyen pidemmän aikavälin tavoitteita, sisältäen osaamisen varmistamisen ja kyvykkyyden tehdä työtä turvallisesti. Pidempään työssä olleen työntekijän kohdalla perehdytys on usein tehtävän kuvan muutokseen liittyvää taikka toimintaympäristön muutoksesta johtuvaa osaamisen varmistamista. Suunnitelmallisuudella saavutetaan sekä uuden että vanhan työntekijän kohdalla tasalaatuinen, laadukas perehdytys. Suunnitelmallisuus myös mahdollistaa jatkuvan perehdytyksen kehittämisen. (Laine 2013, 264; Eklund 2018, 28–31.)

Perehdytyksellä tähdätään paitsi työntekijän työssä oppimiseen ja työyhteisöön sisään saamiseen, että työntekijöiden pysyvyyteen eli työpaikan pitovoimaan. Työntekijän pitkäaikaisempaan työhön sitoutumiseen tähdätään jo rekrytointivaiheessa hakemalla motivoituneita yksilöitä. Perehdytysprosessia kuvaa myös termi onboarding, jolla kuvataan nimenomaan työnantajan arvostusta uuden työntekijän osaamisen varmistamiseen sekä tuottavaan tekemiseen sitoutuneesti ja tavoitteellisesti. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on oma merkityksensä uuden työntekijän perehtymisessä ja sitouttamisessa. Yhteisön sisällä jo olevien työntekijöiden tietoisuus perustehtävän tavoitteista ja ymmärrys niihin auttavat tavoitteisiin pääsyssä ja luovat sitä kautta onnistumisen tunteita ja mielekkyyttä työhön. Mahdollisuus tehdä tuottavaa työtä sekä organisaatiolle ja itselle että asiakkaalle antaa hyvinvoinnin tunteen tekijälle. Tuottavan tuloksen tekijä huomioidaan useimmiten itsenäisemmällä työtehtävillä ja vastuulla, joka puolestaan sopivassa määrin lisää työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Lisä vastuun lisäksi työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen tarvitaan selkeitä palautteita ja kannustumia esihenkilöltä. (Jääskeläinen 2013, 19–20, 106; Kaijala 2016, 66, 98–99.) Perehdytyksen suunnitelmallisuudella on Byfordin ym. (2017) mukaan vaikutusta myös henkilön

maksimaaliseen tuottavuuteen. Heikolla perehdytyksellä saavutetaan tuottava työntekijä hitaammin, jolloin yksikölle tulee uusia kustannusvaikutuksia.

Eklundin (2018, 91–93) mukaan perehdytysprosessi kannattaa jakaa pienempiin osa-alueisiin, sillä se helpottaa sekä esihenkilön suunnittelutyötä että perehtyjän sisällön hahmottamista. Pienemmät, selkeät kokonaisuudet ovat helpommin hallittavissa ja perehdyttäjät voidaan valita tarkasti heidän osaamis- ja vastuualueensa huomioiden. Osa-alueisiin jako voidaan tehdä kuuteen eri pääkategoriaan (kuvio 1) siten, että se tukee tavoitteellista perehdytystä helpottaen sen etenemistä ja seuranta. Työtehtäviin perehtyminen ja siihen saatu tuki sekä palaute suoriutumisesta auttaa perehtyjää pääsemään paremmin organisaation toimintaan mukaan. Organisaation kokonaisuymmärrys puolestaan helpottaa ymmärtämään prosesseja ja toimintamalleja. Toimintamallien ymmärryksen kautta organisaatiossa verkostoitumiselle löytyy useampia keinoja ja yhteyksiä, jolloin kehittämisprosessi pääsee laajentumaan ja oma vastuualue löytyy.



Kuvio 1. Perehdyttämisen osa-alueet (mukaiillen Eklund 2018, 91).

Perehdytysprosessissa on tärkeää, että tavoitteet tulevat heti alussa selviksi siten, että perehtyjä kokee olonsa turvalliseksi ja vuorovaikutteiseksi (Kupias & Peltola 2019, 212). Usein perehdytykselle asetetaan jonkinlainen ajanjakso helpottamaan esimerkiksi resursien määrittelyä. Määritelty ajanjakso on tyypillisesti vakioitu kaikille tulijoille

samanmittaiseksi. Tavoitteellisesti perehtymisprosessin kulkua tulisi ohjata kuitenkin uuden työntekijän osaamisen taso ja sen myötä luotu yksilöllinen perehtymisprosessi kuin tiettyyn aikaan sidottu perehtymisjakso. (Peltokoski 2016, 38.)

Uuden työntekijän hyvin suunniteltu vastaanottaminen ja selkeä suunnitelmallisuus perehdytyksessä helpottavat työhön saapumista ja luovat uudelle työntekijälle tunteen, että hän on tervetullut yhteisöön. Ensimmäisillä kohtaamisilla on suuri merkitys työhyvinvoinnille, joukkoon kuuluvuuden tunteelle sekä tulevan työn hallinnalle ja työhön sitoutumiselle. Huolellisesti ja yksilöllisesti suunniteltu kattava perehdytys tuottaa uudelle työntekijälle turvallisuuden tunteen ja luo otolliset lähtökohdat vastavuoroiselle, luottamukselliselle työsuhteelle. Uuden työntekijän suunnitelmallinen vastaanottaminen tuottaa nopean yhteyden toisiin tiimiläisiin ja motivaatio päästä mukaan yhteisöön kasvaa. Ennakkoon tiedetty perehtyjän saapuminen työyhteisöön on vuorovaikutuksellisempaa, jolloin informatiivinen toimintakulttuuri lähtee heti ensikohtaamisesta liikkeelle. Vastavuoroinen, avoin ilmapiiri uudessa työyhteisössä on luottamuksellinen ja oppiva. Se myös tuottaa kaikille jäsenille työtyytyväisyyttä. (Juuti & Vuorela 2015; Kupias & Peltola 2019, 206.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2020) raportissa kuvataan, kuinka perehdyttäminen on oleellinen ja tärkeä osa uusien työntekijöiden osaamisen varmistamista. Perehtyjälle oleellista on päästä harjoittelemaan uusia tehtäviä ja saada palautetta toiminnasta. Oikea-aikaisella palautteen antamisella voidaan kohottaa työntekijän itsetuntoa sekä auttaa työntekijää kehittymään. Myönteinen ilmapiiri ja kannustavuus määrittelee kehittymisen suuntaa vahvasti. Hyvä ja laadukas perehdytys lisää henkilöstön sitoutumista sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Onnistunut perehdytys vaikuttaa työntekijän tiimiytymiseen ja oman paikan löytymiseen sekä työnantajakuvaan. Positiivisen palautteen ja onnistumisten vaikutus näkyvät paitsi psyykkisessä myös fyysisessä työhyvinvoinnissa parantaen kokonaisuutta työturvallisuudesta alkaen. (Kupias & Peltola 2019, 208–209; Viitala 2021, 97–98.)

Perehdyttäminen on laaja käsite sisältäen kaikki toimenpiteet, joilla uusi työntekijä opastetaan työyhteisön jäseneksi. Perehdytysjaksolla mahdollistetaan työntekijälle sen kaiken tarvittavan tiedon saanti, joilla hänen on tarkoitus tehdä työtä turvallisesti ja oikein. Kaikella mahdollisella tarkoitetaan työn tekemiseen ja työtehtäviin liittyviä tietoja sekä taitoja. Yksilöllisesti työntekijän aikaisempaan osaamiseen sidottu ja systemaattisesti toteutettu perehdytys parantaa työntekijän osaamista ja tuottaa työhön sekä työyhteisöön sitoutuneen työntekijä. Tavoitteellisesti perehdytetty työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi työyhteisöön ja on sekä tehokas että sitoutunut työyhteisön kokonaisvaltainen jäsen. (Kupias & Peltola 2009, 88–89; Työturvallisuuskeskus 2013; Kuntatyönantaja 2015; McKinney ym. 2016, 49.)

Perehdytysmateriaalin tuottaminen osaksi perehdytysprosessia on aikaa vievää. Materiaalin digitalisoiminen kuitenkin helpottaa jatkossa erilaisten opetusmateriaalien päivittämistä ja ylläpitämistä. Useimmissa organisaatioissa ainakin osa materiaalista on muunnettavissa verkkoympäristöön, jolloin perehdytettävä voi itsenäisesti opiskella perehdytykseen kuuluvia osa-alueita. Kaikkea materiaalia ei ole kuitenkaan tarpeen siirtää verkkoon vain tavan vuoksi. Verkko-oppimisympäristöön soveltuvat materiaalit ja perehdytyksen osa-alueet ovat erilaisia eri organisaatioissa ja eri yksiköissä, joten suunnitelma perehdytyksen keinoista tehdään toiminta huomioiden siten, että perehdytyksestä saadaan tuottavaa. Verkkoympäristössä hyvin toimivia perehdytysmateriaaleja ovat mm videot, itsearviointit, ohjekirjat sekä testit oppimisen varmistamiseksi. Myös erilaiset ohjeistukset ja säännöt voidaan muuntaa verkkoympäristöön sopiviksi ja visualisoida niitä paremmin mieleen painuviksi. Digitaalisen perehdytysmateriaalin hyöty perehtyjälle tulee esiin myös siten, että tietyn asian etsiminen on helpompaa ja kesken jääneeseen kohtaan on helppo palata aina tilaisuuden tullen. Digitalisaation lisääntyminen terveys- ja sosiaalialalla lisää tarvetta osaamisen varmistamiselle paitsi organisaatiotasolla kuin myös työntekijän omaa vastuuta osaamisensa kehittämisestä ja ylläpitämisestä. (Eklund 2018, 182; Ylönen 2018, 28.)

4 Digitalisaatio osaamisen kehittämisessä

4.1 Digitaaliset oppimisympäristöt

Sosiaali- ja terveysministeriön (2016a) julkaisussa Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena on kuvattu digitalisaation kehittämisen mahdollisuuksia ja hyödyntämistä muuttuvassa yhteiskunnassa. Suomi on digitaalisen osaamisen kärkimaita Euroopassa ja kansainvälisestikin tarjoaa runsaasti etenkin terveyden ja hyvinvoinnin palveluita sähköisissä muodoissa ja tiedonhallinnassa. Sähköiset palvelukanavat yleistyvät kovaa vauhtia kaikilla aloilla sekä yrityksissä, yhteisöissä että kansalaisille tarjottavissa palveluissa eli tapahtuu digitalisoitumista. Kaikessa palveluntuotannossa ja kehittämisessä tulee kuitenkin muistaa, että kaikilla tulee olla samat palvelut käytettävissään digitaalisista valmiuksista riippumatta. Sähköiset palvelut lisääntyvät väestön käytettäviksi ja samalla digitaalisten alustojen käyttö laajentaa ammattilaisten tieto- ja oppimislähteiden määrää sekä mahdollisuuksia (Das ym. 2015, 4).

Digitaaliset oppimisympäristöt mahdollistavat osaltaan elinikäisen ja jatkuvan oppimisen toteuttamisen. Jatkovaa oppimista tapahtuu tutkintojen ja muiden virallisten koulutusten lisäksi arjessa, jossa erilaisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen on oleellista. Osaamisen kehittäminen sekä omaehtoisesta että työnantajan tarpeesta nousevana on nykypäivän työelämässä selviytymisen ja mukana pysymisen edellytys. Työnantajan tulee panostaa työntekijöiden osaamiseen, jotta he pysyvät mukana yhteiskunnan muutoksessa ja kehityksessä. Digitaaliset oppimisympäristöt ovat joustavia ja erilaisille oppijille soveltuvia alustoja. Oppimisen tarkoituksenmukaisuus, tavoitteellisuus sekä ajantasaisuus tavoitetaan digitaalisilla oppimisympäristöillä. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018, 11–13; 24 Huttunen 2019,18–22.)

Digitalisaatio laajenee koko ajan paitsi erilaisissa palveluissa kansalaisille, myös erilaisissa oppimisympäristöissä. Digitaalinen oppimisympäristö on interaktiivinen verkkoympäristö, kokonaisuus, joka tarjoaa kokonaisvaltaisen alustan ja mahdollisuuden kouluttautumiseen. Verkkoympäristöjä käytetään paljon opintokokonaisuuksiin ja erinäisiä opintoja voi suorittaa verkossa lähes kuka vain. Verkko-opiskelun myötä vapautuu myös opettajan tai perehdyttäjän aikaa, sillä opintoja voi suorittaa milloin ja missä tahansa, kun opiskelijan omaan aikatauluun sopii. Koulujen lisäksi muutkin organisaatiot hyödyntävät enenevästi verkkoympäristöä esimerkiksi perehdyttämisalustoina. Alustoja on useita erilaisia, joista mainittakoon Moodle, O365, Pedanet sekä Adobe Connect. Verkko-oppimisalustoja voidaan kehittää organisaation sisällä juuri omiin tarpeisiin taikka ostaa erilaisia kursseja ulkopuolisilta tahoilta. (Tikkanen 2016, 4,9; Eklund 2018, 182.)

Oppimisympäristöjen lisääntyminen tuottaa myös tutkimuksia niiden vaikuttavuudesta sekä käytettävyydestä. Luo ym. (2017) selvittivät oppijoiden näkemyksiä digitaalisten oppimisympäristöjen vaikutuksesta asenteisiin sekä tietoihin, taitoihin että käytänteisiin. Tutkimuksessa huomioitiin kasvokkain järjestettävät oppimistilanteet osana oppimista. Tässä tutkimuksessa osallistujat olivat sitä mieltä, että digitaalinen oppimisympäristö auttoi oppimisessa. Useat tutkimukseen osallistujat olivat halukkaita jatkamaan digitaalisen alustan käyttöä oman osaamisen kehittämisessä. Huomionarvoista on kuitenkin, että digitaalisissa oppimisympäristöissä tapahtuva oppiminen on tuloksellista yhdistää kasvokkain tapahtuvaan oppimiseen varsinkin toiminnallisessa käden taitoja vaativassa perehtymisessä (Rimsha ym. 2021).

Phhykyssä on käytössä digitaalinen oppimisympäristö Pätevä, josta löytyy sekä yhtymän yleisperehdytys että yksikkökohtainen perehdytys. Yleisperehdytys osion ylläpitäjänä toimii yhtymän henkilöstöasiantuntija ja se suunnattu kaikille uusille työntekijöille alasta riippumatta. Yksikkötasoisesti sisällön tuottaa jokainen yksikkö itse ja tällä hetkellä useilta yksiköiltä se vielä uupuu. Tavoitteena on, että kaikkien yksiköiden perehdytysmateriaali saataisiin verkko-oppimisympäristöön. Oppimisympäristö Pätevään on luotu kaikille yhtenäinen pohja, jonka mukaan perehdytystä tulee rakentaa. Rakenteessa on huomioitu yksikön esittely, henkilökunta, potilaat, tilat, johtaminen, osaamisen kehittäminen, hoitotyö ja lääkehuolto, laitteet ja työvälineet, tietojärjestelmät, turvallisuus sekä viestintä. Lopussa on vielä osaamisen varmistamisen osio sekä palaute perehdytyksestä. Tärkeät linkit kerätään omaan osioonsa. Yhtymä tarjoaa sisällöntuottajille koulutuksia ja apua sisällön rakentamiseen. Perehdytysvastaaville on tarjolla myös vertaistukea perehdytystiimin kautta. (Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021d.)

4.2 Digitaalinen perehdytys

Perehdytys ja uuden oppimisen mahdollistaminen takaavat työntekijälle turvallisen siirtymän aloittelevasta perehtyjästä tuottavaan työntekijään. Huolellisesti, yksilöllisen suunnitelman pohjalta perehdytetty työntekijä on motivoitunut ja työhönsä sitoutunut. Perehdytyksen siirtyminen digitaalisille alustoille antaa paremman mahdollisuuden joustavaan ja yksilön aikaisemmat taidot huomioon ottavaan perehdyttämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 112; Valtioneuvosto 2020, 36.)

Perehdytysmateriaalin digitalisoimisen yksi keskeinen hyöty on erilaisten materiaalien hyödyntäminen. Digitaalisille alustoille voidaan luoda tekstin ja rasti ruutuun -taulukon lisäksi videoita, kuvia sekä simulaatioita ja osallistaa perehtyjää pitkin matkaa. Alustalle voidaan tuottaa joko omaa sisäistä materiaalia taikka hyödyntää jo olemassa olevia kokonaisuuksia, kuten erilaisia verkkokursseja. Joustavuus materiaalin käyttöön mahdollistaa sujuvan

ajankäytön ja oppimisen. Perehtymisen eteneminen dokumentoituu samalla, kun oppimateriaalia käydään läpi. Toinen keskeinen hyöty digitaalisesta perehdytysmateriaalista saadaan, kun jokaiselle perehtyjälle voidaan materiaalista sujuvasti ottaa käyttöön joko kaikki osiot tai vain hetkessä tarvittava osio. Suurin hyöty digitaalisista oppimisympäristöistä saadaan, kun luodaan mahdollisimman monipuolisesti toteutettu oppimisympäristö. (Lampelto 2015, 29–30; Koramo ym. 2018, 70.)

Digitalisaation myötä oppimisympäristöjen kehittyminen ja käytettävyys paranevat ja perehdytyksen siirtäminen digitaaliseen muotoon yleistyy. Siirtyminen digitaaliseen perehdytykseen vaatii kuitenkin muutakin kuin materiaalin siirtämisen paperilta sähköiseen muotoon. Sähköiset alustat ja sovellukset vaikuttavat vahvasti sekä ammattilaisten toimintatapoihin että palveluiden käyttäjien tarpeisiin ja toimintaan. Käyttäjien osaamista ja ammattitaitoa tulee muutoksessa vahvistaa siten, että he osaavat soveltaa ja käyttää uusia alustoja sekä tukea heitä toimintatapojen muutoksessa kohti digitalisaatiota ja uudenlaista tiedonhallintaa. Siirtyminen digitaalisille alustoille ei kuitenkaan korvaa erilaisia kasvokkain tapahtuvia keskusteluja tai koulutuksia, vaan tarkoituksenmukaisesti erilaiset oppimistilanteet täydentävät toisiaan. Useimmissa toimintaympäristöissä pitää sovelluskoulutuksen ja toimintamallimuutosten lisäksi tarkistaa myös käytettävissä olevat laitteet, jotta sovelluksia voidaan sujuvasti käyttää. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a; Tanhua-Piironen ym. 2016.)

Digitaalisten alustojen käyttöönotossa tulee huomioida myös laatu, jotta sisältö vastaa asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka laatu koetaan hyvin erilaisena yksilöllisesti, niin sitä voidaan kuvailla joko tuoteperusteisesti taikka arvoperusteisesti. Laadullisesti hyvin koostettu ja toteutettu oppimisympäristö koetaan hyväksi ja tarkoituksenmukaiseksi ja sitä käytetään mielellään. Sisältö on virheetöntä ja hyvin tarkoitukseen soveltuvaa. (Anttila & Jussila 2016.) Terveystieteiden tutkimuksessa laadusta keskusteltaessa ja arvioinneissa on huomioitava laatuun vaikuttavat moninaiset asiat. Laatu voidaan mitata työvoiman osaamisella, hoitoon pääsyyllä ja sujuvuudella sekä kustannuksilla. Potilasturvallisuus on oleellinen kriteeri terveydenhuollon laadukkaalle perehdytykselle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016b, 5; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017, 15–16.)

Pelkästään panostaminen sisällön toteutukseen ei kuitenkaan ole riittävä tae laadukkaaseen perehdyttämiseen. Tavoitellun lopputuloksen saavuttamiseen vaaditaan asiasisällön lisäksi hyvä suunnittelu perehdytysmateriaalin etenemiselle asianmukaisesti. Hyvän suunnittelun lopputuloksena saadaan aikaan laadukas, toimiva ja käytäntöä palveleva loogisesti etenevä, innostava perehdytyskokonaisuus. Laadullisesti hyvän digitaalisen oppimisympäristön tavoitteena on olla teknisesti helppokäyttöinen, perehtyjän osaamistason huomioiva, loogisesti etenevä, motivoiva oppimisympäristö. Oppimisympäristön suunnittelussa

lisäarvoa tuottaa loppukäyttäjien mukaan ottaminen jo kehittämisvaiheessa. (Ilomäki 2012, 11; Martsio 2020, 8–17.)

Ammattilaisten valmiudet digitaalisten oppimisympäristöjen ja sähköisten palveluiden käyttööntoon tulee huomioida suunniteltaessa perehdytystä. Jauhiainen ym. (2014, 37–38) tutkivat terveydenhuollon henkilöstön osaamista ja valmiuksia sähköisten terveyspalveluiden käyttöönotolle. Tutkimukseen vastanneilla oli hyvät valmiudet käyttööntoon, mutta valmennus ja perehdytys edeltävästi todettiin kuitenkin tarpeelliseksi. Yhtenä osa-alueena digitaalisessa oppimisympäristössä tulee olla myös opastus alustan käyttöön sekä muiden sähköisten palvelujen käyttöön. Työyhteisön kannustava ilmapiiri sekä johdon tuki sähköisille alustoille ja palveluille luo hyvät edellytykset oppimiselle uusilla alustoilla.

Myös kansainvälisesti on todettu, että muutoksessa henkilöstön kouluttaminen uusien järjestelmien käyttöön lisää myönteistä asennetta sekä muutokseen että toimintaan samalla kun tietotaito karttuu. Ammattilaisten kouluttaminen digitaalisten välineiden käyttööntoon on ollut menestyksellistä ja hyödyllistä, sillä kattavan perehdytyksen saaneet käytännön työntekijät pystyvät hyödyntämään osaamistaan sekä omassa työssään että välittäessään viestiä kollegoille. Laadukas ja kattava osaaminen digitaalisten alustojen parissa tuottaa ammattilaiselle työhyvinvointia ja asiakkaille tasavertaista palvelua. (Beaney ym. 2019.)

5 Menetelmälliset lähtökohdat kehittämistyön toteutuksessa

5.1 Kehittämisen lähtökohdat

Ammatillisen korkeakoulutuksen tutkimukselliset kehittämistyöt ovat usein työelämälähtöisiä, ammatillisia tutkimuksia, jotka sisältyvät omaan ammattialaan. Tutkivalla kehittämisellä pyritään yhdistelemään tutkittua teoriaa käytännön tilanteisiin soveltaen. Tavoitteellisen kehittämistyön edellytyksiä ovat erilaisten tutkimusmenetelmien tuntemus ja osaaminen. Tuloksia synnyttävään kehittämiseen tarvitaan laaja-alaista menetelmäosaamista, keskeisten käsitteiden hallintaa sekä aiheeseen syventymistä. Oman aiheeseen syventymisen sekä järjestelmällisen toiminnan avulla kehittämistehtävä kyetään rajaamaan ja tuottamaan siitä muille jaettavaa tietoa ja tuloksia. (Ojasalo ym. 2015, 11; Vilka 2021.)

Ojasalon ym. 2015 (12–13) mukaan jatkuvaa kehittämistyötä tarvitaan, jotta organisaation toimintakyky säilyy ja paranee. Tarve vastata tulevaisuuden haasteisiin sekä muuttuviin tarpeisiin on jatkuvaa. Myös syntyneet ongelmat voidaan ratkaista kehittämisellä. Aktiivinen kehittämistoiminta näyttäytyy myös organisaation ulkopuolisille ja se herättää uusien, potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen organisaatiota kohtaan. Kehittäminen tuottaa paitsi organisaation sisällä, myös ulkopuolisille tahoille eli palveluita käyttäville, positiivisia tuloksia ja vaikuttavuutta. Kehittämistarpeet nousevat usein organisaation sisäisistä tarpeista, mutta oleellista on katsoa kehittämistarpeita myös ulkopuolisen eli asiakkaan näkökulmasta (Toikko & Rantanen 2009, 19).

Lähestymistapa kehittämiseen voi olla yksinkertaisen käytäntöorientoitunutta kyseiseen yksikköön tai laajemmin tiedonhankintaa ja siirtoa yleisempään käyttöön. Oli sitten kyse pienemmästä oman yksikön sisäisestä kehittämisestä tai laajemmasta tiedontuottamisen tavoittelevasta kehittämisestä, tarvitaan osallistujilta sekä yhteisöllisyyttä, oman työn arviointia että johtajalta osallistavaa johtamista. Tutkimuksellinen kehittäminen on etenemistavaltaan useita, toisiaan seuraavia vaiheita sisältävä prosessi. Kehittämisen prosessi jaetaan vaiheisiin; perusteleminen, organisointi, toteutus, arviointi ja tuotteen levitys. Vaiheita voidaan irrottaa toisistaan yksittäisiksi osa-alueiksi eri kehittäjille ja koota ne yhteen toisessa vaiheessa. Tutkimukselliselle kehittämiselle tyypillisesti arviointivaiheessa pohditaan jo seuraavaa kehittämisaihiota. (Toikko & Rantanen 2009, 29, 56–57; Ojasalo ym. 2015, 22–26; Salonen ym. 2017, 53.)

Tämän kehittämistyön tarve, perehdytysmalli, on noussut esiin uusien työntekijöiden saapuessa yksikköön. Käytännön toimintamallien muutos sekä uusiin toimitiloihin muutto ovat osoittaneet myös vanhojen työntekijöiden työssä oppimisen prosessin puutteelliseksi. Perehdytykseen on olemassa laaja tietopaketti monitasoisine linkeineen ja hoito-ohjeineen.

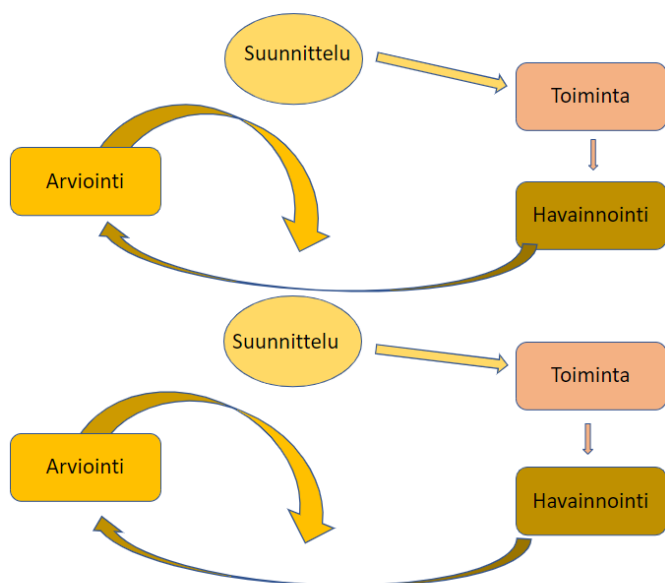
Aineisto on hankalasti hallittavissa paikallisella kiintolevyllä, sillä kokonaisuuden rakenteisuus puuttuu ja materiaali ei ole hallinnoitavissa reaaliaikaisesti. Materiaalin laajuus on runsas ja sen käyttötarkoitus on ollut toimia tietopankkina työntekijöille. Perehtymismateriaalina se on liian laaja uuden työntekijän perehdyttämiseen.

Kehittämistyön tekijä on toiminut yksikön lähiesihenkilönä reilun vuoden ajan, jolloin perehdytysmallin puute konkretisoitui sekä omassa perehtymisessä että uusien alaisten perehdyttämisessä. Tutkimuksellinen kehittämistyö sai siis alkunsa yksikön kehittymistarpeesta. Perehdytysmallin kehittämiseen sisältyy nykytilan kartoitusta ja hiljaisen tiedon keräämistä, uusien ideoiden suunnittelua ja toteutuksen mahdollistaminen.

5.2 Toimintatutkimus lähestymistapana

Toimintatutkimus on yksi tutkimuksellisen kehittämisen lähestymistavoista ja toimii hyvin, kun yhteisön jäsenet ovat aktiivisesti mukana kehittämisessä. Toiminnallisessa kehittämisessä yhdistyvät teoria ja käytäntö, jolloin tavoitteena oleva käytännön toiminnan kehittyminen mahdollistuu hyvin. Käytännönläheisen tiedon tuottaminen ja vaikuttaminen nykyisiin käytäntöihin reaaliajassa on tälle kehittämistavalle ominaista. Toimintatutkimus on saanut vankan aseman Kurt Lewinin vuonna 1948 tekemän Harwoodin tutkimuksen kautta, jolla hän pystyi osoittamaan osallisuuden yhteyden tuottavuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 30; Ojasalo ym. 2015, 37; Jyrkämä 2021.) Toimintatutkimus kehittämisen lähestymistapana on nykypäivän kompleksisessä toimintaympäristössä vahvistanut asemaa, jolla työelämän kehittäminen on toimivaa (Salonen ym. 2017, 52).

Toimintatutkimukselle on ominaista, että kehittämisen eri vaiheet kulkevat rinnakkain sekä syklisesti. Aineiston kerääminen, analysointi ja uuden tiedon jalkauttaminen työn muutokseen ovat aktiivisessa vaiheessa samaan aikaan. Prosessin tiedonkeruuta, menetelmiä ja muutoksia havainnoidaan aktiivisesti kaikissa vaiheissa ja se ohjaa syklisesti kehittämisen etenemistä (Kuvio 2). Vaikka toimintatutkimus yleensä noudattaa syklistä etenemismallia, voi se joissain kohdin noudatella myös lineaarisempaa mallia, jossa kehittämisen vaiheet kuitenkin ovat samat. Tiedon keruun menetelmien monipuolisuus tuottaa laadukkaampaa sekä luotettavampaa tietoa tutkimuksen etenemisestä. (Salonen ym. 2017, 40–42.)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen syklisyys (mukaillen Toikko & Rantanen 2009, 67).

Toiminnan ja kehittämisen järjestelmällinen havainnointi on toimintatutkimuksessa tärkeää. Havainnointi on osa tutkijan tehtävää kehittämisessä ja tässä työssä myös esihenkilön rooli kytkeytyy vahvasti havainnointiin. Havainnoitavat asiat määrittyvät tavoitteen mukaisesti. Usein havainnointi toteutetaan suunnitellun lomakkeen avulla, mutta yleisluontoinenkin havainnointi on mahdollista. Havaintojen kirjaaminen sekä omien ajatusten linkitys tehtyyn havaintoon ovat olennaisia tulosten pohdinnassa. (Ojasalo ym. 2015, 42, 104–107; Viikka 2021.)

Käytännön ja tutkimuksen vuoropuhelu ovat toimintatutkimukselle ominaista. Lisäksi kehittämistoiminta on koko prosessin ajan aktiivista osallistumista sekä toimijoille että kehittämistyön tekijälle. Tavoitteena kehittämistoiminnalla on lisätä ymmärrystä omaan toimintaan sekä avartaa jatkuvan muutoksen ja oppimisen tarpeita. Pitkään ammatissaan työtä tehneet työntekijät omaavat runsaasti hiljaista tietoa ja osaamista, jonka saavuttamiseen ja jakamiseen toimintatutkimuksella pyritään uuden tiedon tuottamisen lisäksi. (Juuti & Puusa 2020.)

Toikon ja Rantasen (2009, 29–31) sekä Ojasalon ym. (2015,15) mukaan toimintatutkimus on käytännön toiminnan kehittämistä ja seuraamista soveltuen siten hyvin tähän kehittämistyön aiheeseen ja toiminnan kehittämiseen. Kehittämistyön tekijällä on toiminnallisessa kehittämisessä aktiivinen rooli yhdessä henkilöstön kanssa.

5.3 Osallistavat kehittämismenetelmät

Kehittäminen organisoituu esihenkilötasolta, mutta yksikön henkilökunnan osallistaminen on tärkeää, koska kyseessä on yksikkötasolle sijoittuva kehittäminen. Osallistamisella saadaan työntekijöiden ääni kuuluviin ja mahdollistetaan vaikuttaminen perehdytysratkaisuihin ja toiminnan sujuvuuteen. (Toikko & Rantanen 2009, 17; Ojasalo ym. 2015, 15.) Tässä kehittämistyössä henkilöstön osallistaminen toteutettiin kahdessa työpajassa, joissa käytettiin aivoriihi -menetelmää ja mukautettua prosessikävelyä.

Aivoriihi

Ojasalon ym. (2015, 44) mukaan osallistavaan kehittämistyöhön ja toimintatutkimukseen sopivat hyvin yhteisölliset ideointimenetelmät. Yhteisöllisyyden huomioon ottaminen kehittämisessä auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin kehittämistä sekä sitoutumaan siihen. Menetelminä voidaan käyttää aivoriihiyöskentelyä, jolloin teeman työstämiseen on perustettu työpaja toimintaa ennalta suunnitellusti ja siinä ideoidaan vapaasti aiheeseen liittyen ja kirjataan ehdotukset ylös. Vaikka aivoriihiyöskentely on vapaata ideoiden heittäilyä ja ylös kirjaamista, on tärkeää, että prosessilla on ohjaaja. Osallistujille ohjaaja antaa tukea ja tekee työskentelyn miellyttäväksi siten, että osallistajat kokevat tulevansa kuulluiksi ja saavansa vaikuttamismahdollisuuksia. Ohjaajan tulee muistaa, ettei ota liiaksi kantaa asiasisältöön, vaan keskittyy enemmänkin ajatusten virran kulkuun. (Kontiainen & Skyttä 2010, 173.)

Innokylän (a) ja Haukijärven ym. (2014) määrittelyn mukaan aivoriihellä tarkoitetaan ryhmän vapaata ideointia mahdollisimman laaja-alaisesti ja ideoiden kirjaamista ylös. Aivoriihessä tavoitellaan mahdollisimman suurta määrää uusia innovatiivisia näkemyksiä, jolloin saadaan valinnanvapautta sekä laadullisesti hyviä ehdotuksia myös toteutukseen. Vapaan ideoinnin myötä ei ole olemassa oikeaa tai väärää eikä negatiivisuus kuulu ideoinnin tähän vaiheeseen. Aivoriihen etuna on sen mukautuvuus sekä isompien kokonaisuuksien että yksittäisten asioiden ideointiin.

Aivoriihen järjestelyissä tulee huomioida työskentelyyn sopiva, riittävän kokoinen ja rauhallinen tila, jolloin itse työskentely on mahdollisimman sujuvaa ja helppoa toteuttaa. Aivoriihen eteneminen tapahtuu vaiheittain, jolloin aloitusvaiheessa vetäjä esittelee aiheen osallistujille siten, että aihe ja sen rajaus on kaikille osallistujille selkeä. Työpajan eteneminen, toiminnan perussäännöt ja tavoitteet kerrotaan alussa, jolloin aiheesta pysyminen on helpompaa. Tarvittaessa voidaan tehdä lyhyt harjoitus jollakin aihealueella, jos työskentelytapa koetaan ryhmässä vieraaksi. Vetäjä toimii ideointivaiheessa ryhmän työskennellessä kannustavana ja rohkaisevana johtajana, pitäen ideoinnin annetussa aiheessa. Ideointivaiheen

jälkeen käydään läpi arviointivaihe, jonka perusteella tehdään valinnat jatkoon menevistä ideoista. Arviointi- ja valintavaiheissa jatketaan edelleen avointa ilmapiiriä, arvostelematta mitään ideoita, jolloin pystytään kriittisesti arvioimaan kaikkia esiin nousseita ideoita. Jatko-kehitykseen pystytään kriittisen arvioinnin jälkeen luotettavasti valitsemaan sopivimmat ehdotukset. (Haukijärvi ym., 2014; Innokylä a.)

Prosessikävely

Prosessikävelyllä pyritään kehittämiskohteen visualisointiin ja havainnollistamaan kehitysvaiheessa olevaa prosessia. Prosessikävelystä voidaan käyttää myös nimitystä gembakävely, joka on yksi Lean -ajattelun työkaluista. Lean-ajattelumallin kautta pyritään tehostamaan jo käytössä olevia prosesseja sekä parantamaan laatua, joten malli tukee vahvasti käytännön kehittämistyötä. Visualisointi auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja arvioimaan prosessia. Työskentelytapana prosessikävely on käytäntöön vientiä, jossa kehitettävä prosessi käydään läpi vaihe vaiheelta havainnoiden ja pohtien toimintamallin sujuvuutta. Prosessikävelyssä tapahtuu myös aktiivista työtä, jolloin muistijälki vahvistuu ja mallin käyttäminen tulevaisuudessa on todennäköisempää. (Innokylä b; Kpedu.)

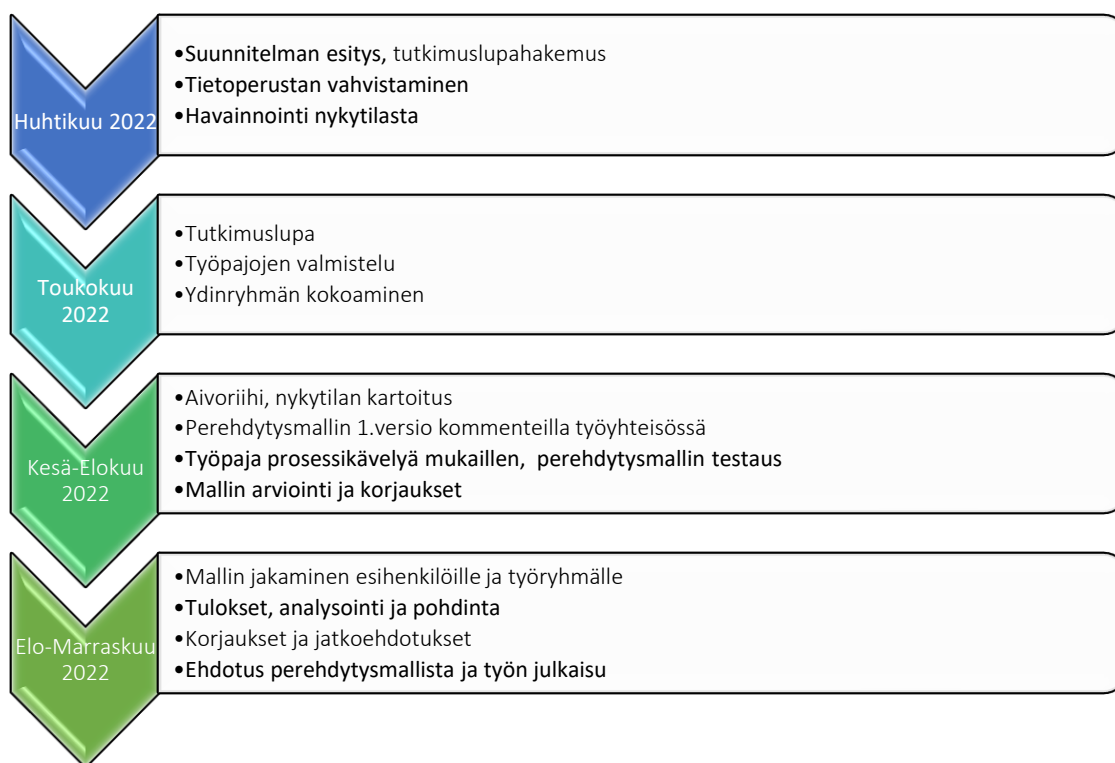
Prosessikävelyä voidaan hyödyntää uuden asian oppimiseen sekä tiedon laajentamiseen. Menetelmän avulla pyritään lisäämään osallistujien ymmärrystä kokonaisuudesta, jolloin uusien toimintamallien käyttöönoton vaiheet ovat paremmin hahmotettavissa. Prosessikävely on mahdollista toteuttaa simuloiden tai oikeassa ympäristössä, jolloin sen käytettävyys kehittämistyön menetelmänä monipuolistuu. Simuloinnilla tarkoitetaan tilannetta, jota jäljitellään mahdollisimman totuudenmukaisesti. Simuloidussa prosessikävelyssä toimitaan kuten aidossa tilanteessa ja simulaation päätteeksi arvioidaan toiminnan sujuvuus. Ongelmakohtat samoin kuin onnistumiset nostetaan arvioinnissa keskusteluun. (Tevere a; Tevere b.)

6 Kehittämistyön vaiheet ja toteutus

6.1 Kehittämistyön eteneminen

Kehittämistyön tarve nousi esiin työyksikössä uuteen toimintamalliin siirtymisen jälkeen syksyllä 2021. Samaan aikaan yksikössä valmisteltiin muuttoa uuteen kiinteistöön, jonka tiedettiin vaikuttavan valtaosaan toimintatavoista. Keväällä 2022 kerättiin tietoperustaa työlle ja haettiin tutkimuslupa Phhykyltä yhtymän prosessin mukaisesti. Lupa kehittämistyölle myönnettiin toukokuussa 2022. Kehittämistyön tekemisessä ja mallin tuottamisessa aktivoitiin ja osallistettiin yksikön henkilökuntaa aivoriihen ja työpajan avulla. Työpajatyöskentelyyn perustettiin kehittämisen ydinryhmä. Ennen osallistavia työpajoja vahvistettiin tietoperustaa ja luotiin pohjaa tuleville yhteiskehittämishetkille.

Perehdytyksen nykytilaa kartoitettiin havainnoimalla työyhteisössä tapahtuvaa osaamisen jakamista oman työn ohessa. Ennen kesälomia kokoonnuttiin aivoriihen merkeissä ja sen pohjalta julkaistiin ensimmäinen luonnos perehdytysmallista henkilökunnan pohdittavaksi ja täydennettäväksi. Elokuussa koottiin yhteen tiimien antamat palautteet, jotka käytiin läpi toisessa, prosessikävelyä mukailevassa työpajassa. Tämän jälkeen perehdytysmallia tarkennettiin seuraavaan luonnosversioon mikä lähetettiin sähköpostitse yksikön esihenkilöille ja työpajoissa mukana olleille työntekijöille kommenteille. Ehdotus perehdytysmalliksi valmistui syksyllä 2022. Kuviossa 3 on nähtävissä kehittämistyön aikataulu.



Kuvio 3. Kehittämisen aikataulu.

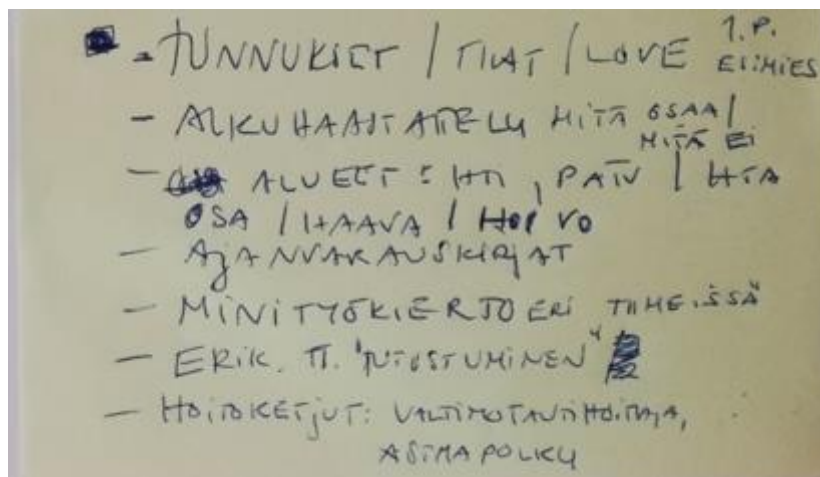
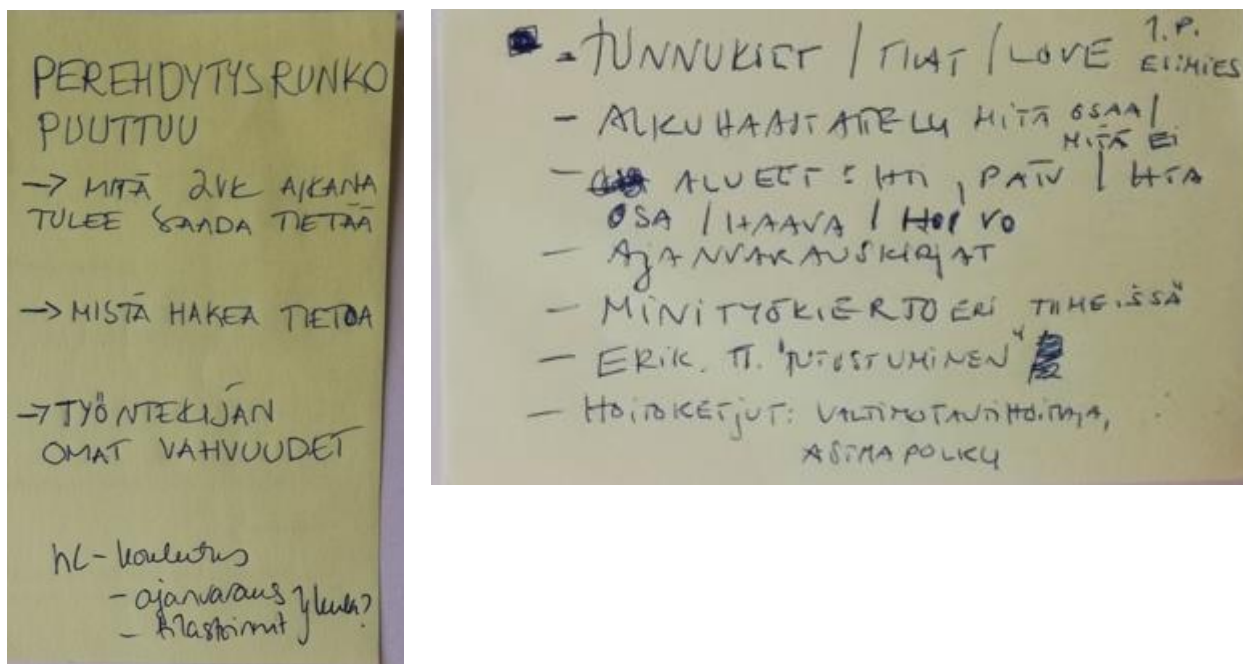
6.2 Aivoriihityöskentely

Kehittämisen ydinryhmä muodostettiin kehittämistyön tekijän toimesta. Ryhmään valikoitui yksikön hoitohenkilökunnasta kuusi henkilöä. Ydinryhmän jäsenet valittiin työkokemuksen ja -iän sekä tehtävänkuvan mukaisesti. Kolme ydinryhmän jäsentä toimii omassa tiimissään tiiminvetäjänä. Heidän tehtävänkuvansa sisältyy potilastyön lisäksi oman tiimin päivittäistyön johtaminen ja uuden työntekijän perehdyttäminen. Tiiminvetäjillä on vankka osaaminen hoitotyön toimintoihin sekä hyvä paikallistuntemus. Tiiminvetäjien lisäksi ydinryhmään valittiin jokaisesta tiimistä kuluneen vuoden aikana yksikössä aloittanut uudempi hoitaja. Osallistuminen ryhmään oli vapaaehtoista.

Henkilöstöä osallistava työskentely aloitettiin aivoriihimenetelmän mukaisesti järjestetyssä työpajassa. Ydinryhmän ensimmäinen työpaja järjestettiin heinäkuussa 2022. Aikaa tälle työpajalle varattiin 60 minuuttia. Työpajaan osallistui neljä kuudesta ydinryhmäläisestä.

Kehittämistyön tekijä toimi aivoriihen vetäjänä. Uuden perehdytysmallin pohjaksi esiteltiin Phhykyssä käytössä olevan digitaalisen oppimisympäristö Pätevän kaikkien yksiköiden yhteinen suunnitelmarunko. Alustuksessa tekijä kävi läpi omiin havaintoihinsa perustuvan käsityksen perehdytyksen nykytilasta sekä taustoja muuttuneeseen tilanteeseen. Tavoitteena aivoriihessä oli selvittää kokemuksia perehdyttäjän ja perehtyjän näkökulmasta perehdytyksen nykytilasta ja ideoida aiheita, joita perehdytyksen uudessa mallissa tulisi olla.

Alustuksen jälkeen käytiin keskustelua, jonka aikana osallistujat kirjasivat ylös kokemuksia, ja ryhmän vetäjä teki osaltaan muistiinpanoja. Post-it lappuja käytettiin yhteisenä kirjaus- alustana keskustelun lomassa ryhmän koon puitteissa (kuva 3). Keskustelun kulku oli jouhevaa ja nykytilan ongelmista nousivat myös teemat, jonka perehdytysmallin toivottiin sisältävän. Työskentelyn aikana nousi esiin hyvin eritasoilla olevia perehdytyksen sisältöjä puku- kukaappien lukituskoodeista osaamisen kartoittamiseen.



Kuva 3. Aivoriihen aineistoa.

Työpajan tulosten perusteella luotiin ensimmäinen versio tulevasta perehdytysmallin tarkistuslistasta yksikköön. Ensimmäinen luonnos mallista luotiin PowerPointille siten, että jokaiselle päivälle oli oma dia (Liite 1). Tämä muoto mahdollisti luonnoksen tulostamisen tiimien arvioitavaksi riittävällä kommentointitilalla.

Aivoriihityöskentelyyn osallistuneet ammattilaiset jakoivat ensimmäisen luonnoksen perehdytysmallista tiimeihin. He ohjasivat tiimien jäseniä kirjaamaan kesän aikana kommentteja malliin ja kertoivat seuraavan työpajan ajankohdasta. Lisäksi sovittiin mallin pilotoinnista uusien työntekijöiden aloittaessa työssään kesällä. Tavoitteena koko yksikölle jaetussa luonnoksessa oli saada sisältöön liittyvä palautetta, jotta kaikki osa-alueet saataisiin huomioitua lopullisessa mallissa.

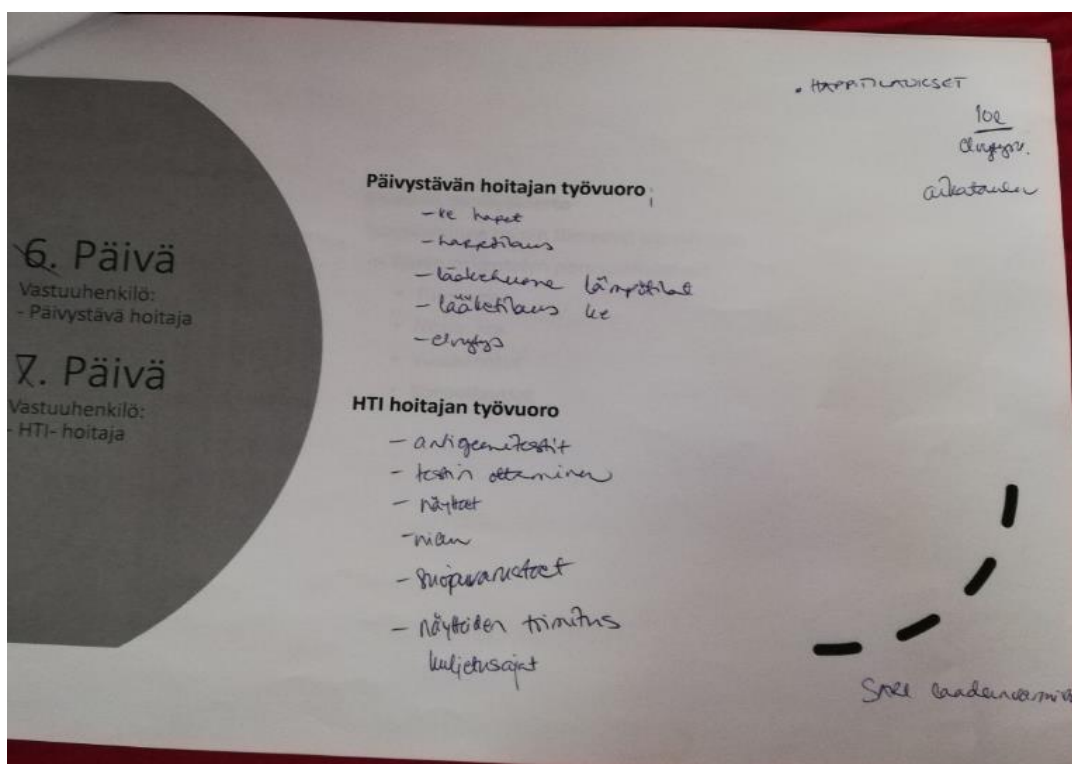
Ennen seuraavaa kehittämisen vaihetta kommentteilla olleet tulostetut versiot kerättiin talteen ja kehittämistyön tekijä kävi ne läpi yhteenvedon tekemiseksi. Lisäksi kehittämistyön tekijä pyysi vasta-aloittaneilta työntekijöiltä suullista palautetta saamastaan

perehdytyksestä ja suunnitellusta perehdytyksen mallista. Kaikki palautteet otettiin mukaan työpajaan, joka toteutettiin prosessikävelyä mukaillen. Työpajan ajankohta määriteltiin aivoriihen lopuksi, jolloin jatkotyöstämisen ajankohta oli kaikille selvillä ennen lomien alkua ja uusien työvuorojen suunnittelua.

6.3 Työpaja prosessikävelyä mukaillen

Elokuussa 2022 järjestettiin toinen työpaja. Työpaja toteutettiin prosessikävelyn omaisesti perehdytysprosessia simuloiden ydinryhmäläisille. Tälle työskentelylle varattiin rauhallinen kokoustila ja aikaa 90 minuuttia. Ydinryhmä pieneni tässäkin työpajassa poissaolojen vuoksi neljään ammattilaiseen.

Työpajatyöskentely aloitettiin kehittämistyön tekijän lyhyellä kertauksella mitä on tehty edeltävästi aivoriihessä. Työpaja toteutettiin siten, että perehdytysmallin luonnos käytiin päiväkohtaisesti dia kerrallaan keskustellen ja pohtien läpi. Jokaisesta diasta muodostui näin ollen pysäkki, jonka kohdalle jäätin pohtimaan kyseistä perehdytyksen vaihetta ja täydennettiin puuttuvia kohtia (Kuva 4). Pysäkillä mietittiin päivän sisältöjä, roolitusta perehdytyksessä sekä loogista perehdytysjärjestystä. Kävelyn jälkeen arviottiin mallin sen hetkinen kokonaiskuva ja pohdittiin mallin hyötyjä sekä sisällön tuottamista.



Kuva 4. Esimerkki työpajan aineistosta.

Työpajan alustuksessa käytiin läpi yhteenveto yksikön työntekijöiden palautteesta suunniteltuun malliin. Yksikössä kommentoitavana ollut ensimmäinen luonnos perehdytysmallista ja sen sisällöistä ei tuottanut palautetta kirjallisessa muodossa. Mallia ei ollut hyödynnetty uusien työntekijöiden vastaanottamisessa eikä perehdyttämisessä, vaikka perehdytysmallin luonnos oli yksikössä kommentoilla kesän yli, reilun kuukauden ajan.

Koska kirjallinen palaute puuttui, uusilta työntekijöiltä kysyttiin mielipidettä ja kommentteja suunniteltuun perehdytysmalliin. Kaikille tulijoille (kolme uutta sairaanhoitajaa) malli oli vieras, eivätkä he olleet sitä nähneet ennen nyt esiteltyä. Kehittämistyön tekijä esitteli lyhyesti suunnitellun mallin ja pyysi heiltä palautetta. Hetkessä saatu palaute oli positiivinen ja runko koettiin hyväksi. Harmillisena työntekijät kokivat sen, että eivät olleet aikaisemmin nähneet luonnosta. Työpajan edetessä nostettiin esiin myös kentältä saatu suullinen palaute mallista ja sen sisällöstä.

6.4 Perehdytysmallin arviointi

Aivoriihen ja työpajan jälkeen kehittämistyöntekijä kävi saadut materiaalit ja palautteet läpi. Näihin perustuen luotiin perehdytysmallin tarkistuslista kahdelle A4 -arkille sopivaksi tuotokseksi (Liite 2). Mallin luominen tapahtui aineiston analysoinnin kautta nousseista teemoista ja sisällöistä. Lisäksi sitä täydennettiin Phhykyn perehdytyksen suunnitelmarungon osioilla ja Pätevä alustan otsikoinneilla. Teoreettisen tietopohjan kirjallisuutta ja tutkimuksia hyödynnettiin osaltaan mallin luomisessa.

Mallin luonnos lähetettiin aikatauluongelmien vuoksi sähköpostitse arvioitavaksi esihenkilölle, yksikön apulaisosastonhoitajalle, kahdelle osastonhoitajalle sekä työpajoissa toimineelle ydinryhmälle. Saatu palaute jäi vähäiseksi, yhdeltä saatiin palaute sekä sähköpostitse että suullisesti ja toiselta henkilöltä sähköpostitse.

6.5 Aineistojen analysointi

Puusan (2020) mukaan kehittämistyössä aineistoa saadaan kehittämistyön tekijän analysoitavaksi useissa vaiheissa. Työn edetessä ja aineiston lisääntyessä käydään jatkuvaa vuoropuhelua analysoidun aineiston ja kerääntyvän materiaalin välillä. Toimintatutkimuksen ja osallistavien kehittämismenetelmien analysoitava aineisto nousee käytännöstä teoreettisen tietoperustan tukiessa analyysiä. Aineistoa tulkitaan ja havainnoidaan tekijän toimesta läpi koko prosessin. Havainnoimalla saadun aineiston hyväksyminen osaksi aineistoa edellyttää kriittistä tarkastelua esitetietojen valossa. Tavoitteena analyysillä on saavuttaa kokonaisuus, johon perustuen luodaan uusi toimintamalli. Saatu aineisto pilkotaan ja

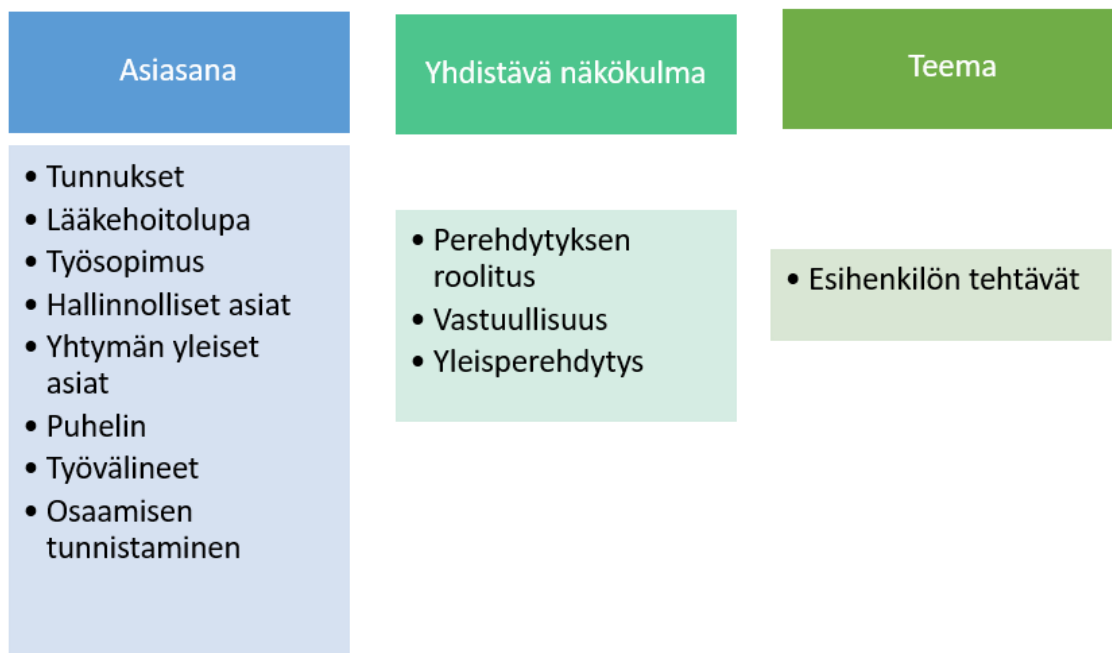
ryhmitellään tutkimustehtävien teemojen mukaisesti. Aineiston huolellinen ja kokonaisvaltainen tarkastelu lisää analysoinnin luotettavuutta.

Toimintatutkimuksen aineiston analysointiin soveltuu hyvin myös laadullisessa tutkimuksessa käytetty teemoittelu. Temaattista analyysia voidaan käyttää lähestymistapana käsitteiden poimimiseen laajemmista tietokannoista, oli aineisto sitten tekstiä, kuvia taikka videomateriaalia. Teemoittelu etenee vaiheittain siten että aineistosta etsitään tutkimuskysymyksiin vastaavat olennaisimmat aiheet. Ensimmäisessä vaiheessa tutkija tutustuu aineistoon, toisessa vaiheessa luodaan alustava listaus yleisimmistä käsitteistä. Poimittujen käsitteiden kautta lähdetään etsimään kattavammin teemoja. Aineiston tarkastelun myötä nousee esiin sekä ylä- että alateemoja, joiden hahmottaminen sujuvoituu, kun niitä sijoitellaan ryhmiin ajatuskartalle. Ryhmittelyn myötä teemat varmistuvat luotettaviksi ja lopputuloksena muodostetaan aineiston teemat ja nimetään ne kuvaavasti. Aineiston ja teemojen käsitelyssä havainnollistaminen sitaatteja käyttämällä tuo tekemisestä näkyvää. (Javadi & Zarea 2016, 33–39; Juhila 2021.)

Teemoittelussa aihepiirit nousevat kehittämisen lähtökohdan ongelmista ja ovat siten keskeisiä, toistuvia teemoja aineistossa (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2017, 152–153). Kehittämistyön aineistoa syntyi aivoriihessä sekä työpajatyöskentelyssä. Teemoiteltu aineisto toimi perehdytysmallin kehittämisen runkona. Kehittämistyön tekijän havainnot perehdytyksen nykytilasta oman työnsä ohella ja siitä syntyneet havainnot huomioidiin teemoittelussa, mallin kehittämistä ja pohdinnassa.

Aivoriihessä syntyneen aineiston määrä oli pieni ja sisälsi yksittäisiä sanoja sekä lyhyitä kysymyksiä. Puhtaaksikirjoitus ranskalaisin viivoin tuotti aineistoa kahden A4 arkin verran. Aineisto oli valmiiksi pelkistettyä, joten teemoittelu aloitettiin suoraan puhtaaksikirjoitetusta aineistosta.

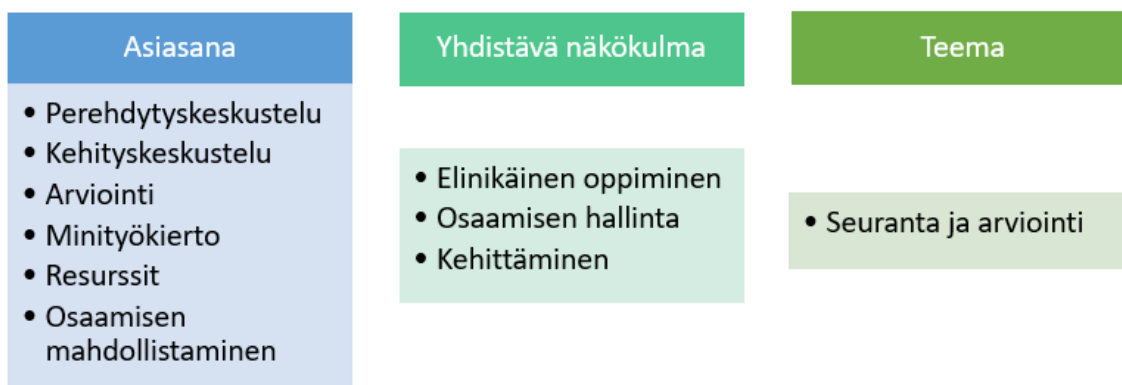
Syntyneestä aineistosta etsittiin samankaltaisia aiheita ja aihepiirit ryhmiteltiin teemoihin kuvion 4 esimerkin mukaisesti. Aineistossa nousi esiin eritasolla olevia perehdytyksen asioita, mutta ryhmittelyssä saatiin hyvin muodostettua teemat, jotka tukivat kehittämistyön olemassa olevaa tietoperustaa. Teemat nimettiin sisältöä kuvaileviksi. Syntyneet teemat olivat perehdytysrunko, esihenkilön tehtävät, osaaminen, kirjaaminen, hoitotyön toiminnot sekä pidemmän aikajakson tavoitteet.



Kuvio 4. Esimerkki tarkistuslistan teeman muodostamisesta.

Työpajassa työstettiin aivoriihen pohjalta tehtyä luonnosta perehdyttämisen tarkistuslistasta. Luonnoksessa oli jo käytetty teemoittelua päiväkohtaiseen perehtymiseen, joten työpajassa jatkettiin sisällön tuottamisella. Syntynyt aineisto kirjattiin työpajassa päivittäisiin perehtymisteemoihin. Aineiston määrä jäi ensimmäisen työpajan tavoin pieneksi. Puhtaaksi kirjoitettuna sen määrä oli kaksi sivua.

Työpajan jälkeen kehittämistyöntekijä tarkensi sisällöt teemojen alle. Sisällöntuottamisen lisäksi täydennettiin vielä tarkistuslistan kokonaisuutta ja teemoja työn tavoitteeseen suhteuttaen. Työpajan aineiston pohjalta täydennettiin perehdytysmalliin kuvion 5 esimerkin mukaisesti ylätasoa vaiheet, jolloin muodostui looginen perehdytyskokonaisuus. Malli muodostui kaksiosaiseksi tukien sekä perehdyttäjän ja perehtyjän roolia että esihenkilöä.



Kuvio 5. Esimerkki ylätasoa teeman muodostamisesta.

Tuotos lähetettiin sähköpostitse kymmenelle henkilölle arviointeja ja palautteita varten. Viimeisen vaiheen arviointi ei tuottanut analysoitavaa materiaalia.

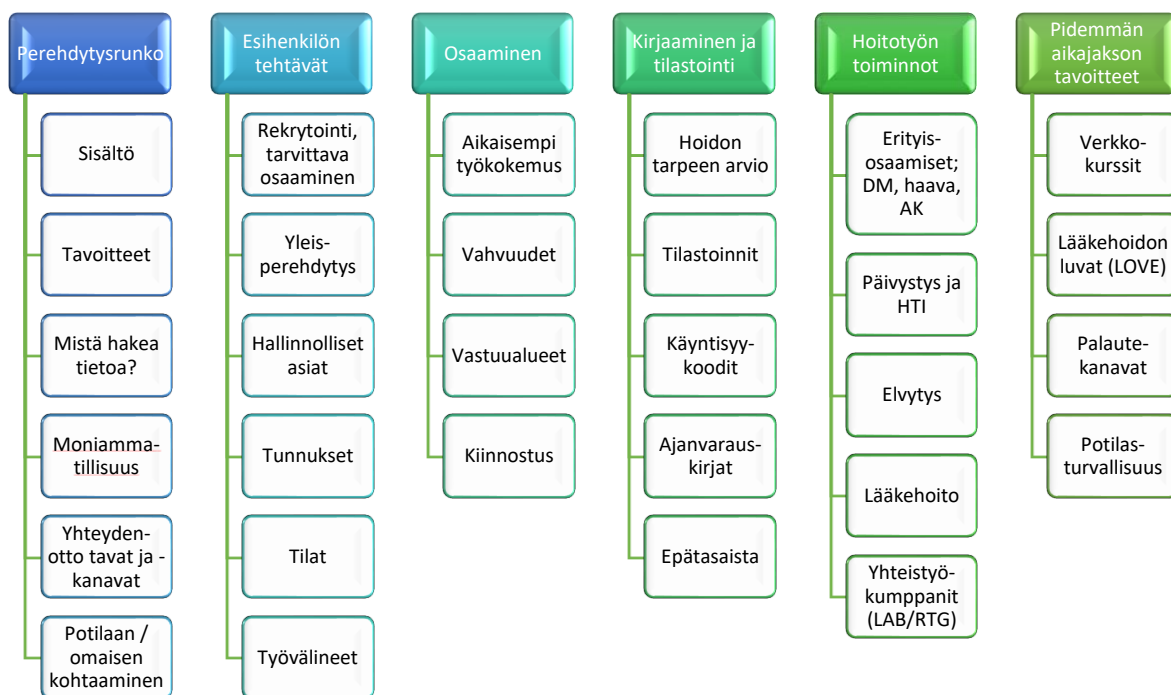
Tulososiossa esitetään tulokset työpajoittain. Ensimmäisen työpajan teemat eritellään tekstissä lihavoidulla fontilla. Toisen työpajan tulokset esitellään tarkistuslistan päiväkohtaisen perehdytysmallin mukaisesti kahden viikon perehtymisjakson osalta.

7 Kehittämistyön tulokset

7.1 Aivoriihen tulokset

Nykytilan kartoituksessa selvisi, että perehdyttäminen yksikössä on hyvin eritasoista ja erilaisiin asioihin kohdistuvaa, perehdyttäjistä riippuvaista. Tiiminvetäjillä oli tiedossa vastuunsa oman tiiminsä uusista tulijoista, mutta sisältö epäselvää. Digitaalisen oppimisympäristön tunnettavuus oli heikkoa, sillä tietoisuus nykyisten verkkokurssienkin sijainnista oli vähäistä. Uusilta työntekijöiltä saatiin palaute kahden viikon tavoitteettomasta perehdyttäjän seuraamisesta.

Kuviossa 6 kuvataan analysoinnista nousseet teemat sekä toiveet perehdytysmalliin ja tarkistuslistalle. Tärkeimmäksi asiaksi nousi **perehdytysrunгон** puuttuminen, kukaan ei tiedä mitä kahden viikon perehdytyksen aikana tulisi käydä läpi. Näin ollen perehdyttäjä ei osaa ohjata perehtyjää eteenpäin eikä perehtyjällä ole tietoa, mitä hänen tulisi osata jakson jälkeen. Nykyinen kahden viikon perehtymisaika koettiin hyvänä ajallisesti, mutta perehtyjän näkökulmasta passiivisena perehdyttäjän seuraamisena, puuttuvan rungon ja tavoitteiden takia.



Kuvio 6. Teemat perehdytysmalliin.

Esihenkilön tehtävät perehdytyksessä haluttiin erottaa muiden perehdytyksen vastuuhenkilöiden tehtävistä. Tuloksista nousi selkeästi esiin hyvin tarkkoja kokonaisuuksia ja asiiasältöjä, joten sen puitteissa mallia lähdettiin työstämään tarkistuslistan omaisesti.

Pohdintaa ja keskustelua heräsi myös työntekijän omasta vastuusta perehdyttämisen tarpeista hänen nykyosaamisensa suhteen. Työntekijän **osaamisen** kartoittaminen sekä omien vahvuuksien huomioiminen työsuhteen alussa koettiin tärkeäksi yksilöllisen perehdytyksen suunnittelua varten.

Isona esiin nousseena teemana oli **kirjaaminen ja tilastointi**. Nykytilanteessa ammattilaisilla kirjaaminen ja tilastointi vaikutti toteutuvan oman tilanearvion mukaan, hetkestä riippuen. Kirjaamisen ja tilastoinnin ohjeistus varsinkin hoidon tarpeen arvioinnin yhteydessä koettiin puutteelliseksi. Tietoisuus olemassa olevasta kirjaamisen oppaasta oli matala samoin kuin tilastointiohjeiden etsiminen koettiin työlääksi ja epävarmaksi löytää.

Tärkeitä muita kokonaisuuksia nostettiin myös aktiivisesti esiin. **Hoitotyön toimintoihin** lukeutuvista asiiasällöistä tärkeimpiä olivat lääkehoito, elvytys, ajanvarauskirjat, erityistyöntekijät ja yhteistyökumppanit sote-keskuksessa sekä vastuualueet ja erityisosaamiset.

Pidemmän aikajakson tavoitteet olivat kuudes teema. Kahden viikon ajanjakso on vain alku perehtymiselle, eikä kaikkea ole mahdollista työstää tuon aloitusjakson aikana. Pidemmälle meneviin tavoitteisiin kuvattiin selkeästi enemmän aikaa vaativat tehtävät, kuten lääkehoitolupien ja erilaisten verkkokurssien suorittaminen.

7.2 Työpajan tulokset

Työpajaan osallistuneet ryhmäläiset antoivat heti alussa yleispalautteen, jonka mukaan perehdytysmallin kokonaisuus oli kunnossa. Tarkistuslistan koettiin tuovan varmuutta ja tasapuolisuutta perehdytykseen tiimistä ja perehdyttäjistä riippumatta.

Selkiyttää perehdytystä

Tietää mitä perehdytys pitää sisällään

Paljon asiaa

Mallissa nostettiin perehdytyksen kulmakiveksi rekrytoinnin merkitys ja siihen liittyvät toimenpiteet ja valmistautuminen uuden työntekijän tuloon. Tarkistuslistalle luotiin omat tehtävät valmistautumiselle. **Ensimmäinen perehdytyspäivä** suunniteltiin esihenkilöiden roolin mukaiseen perehdytykseen. Tarkoituksena oli aloittaa perehdytys yksikön yleisillä ja henkilöstöhallinnollisilla asioilla. Esihenkilö ja perehtyjä tarkistivat myös tunnusten ja työvälineiden toimivuuden sekä eri sovellusten käytettävyyden perehdytyksen alkaessa.

Ensimmäiseen päivään sisällytettiin yhtymän yleisperehdytys sekä potilastietojärjestelmän verkkokoulutukset. Esihenkilön ja tiiminvetäjän luotsaama **toinen päivä** toi jo siirtymää kohti tiimissä työskentelyä. Tämä kokonaisuus katsottiin olevan selkeä ja sujuvoittavan seuraavien päivien perehtymistä tiimin kanssa.

Kolmannesta perehdytyspäivästä alkaen vetovastuu perehtymisestä siirtyi tiimille yhteisten resurssien, erikoisosaamisten ja vastuualueiden esittelyistä kohti potilastyötä. **Neljäs ja viides** päivä oli suunniteltu potilastyöhön perehtyen tiimin sisällä sovitun perehdyttäjän kanssa. Keskustelun tuloksena päädyttiin ratkaisuun, että yhtä nimettyä perehdyttäjää ei tiimimallissa ole tarpeen nimetä, vaan tiiminvetäjä suunnittelee parhaan mahdollisen kokonaisuuden perehtymisjaksolle. Logiikka perehtymisjärjestykselle koettiin oleva hyvä ensimmäiselle viikolle.

Toisella viikolla perehdytys jatkui hoitotyön toimintoihin perehtyen. Perehdytykseen suunniteltiin päiväkohtaiset aiheet, mutta ne olivat jo väljemmät ja suuremmilla linjoilla tehdyt kuin ensimmäisen viikon suunnitelma. Kuudennelle päivälle oli suunniteltu päivystysvuoro ja seitsemännelle päivälle hengitystieinfektiovastaanotto. Tämä koettiin rajoittavana tekijä.

Päivystysvuoro ja hti-vuoro voisi olla toisen viikon aikana siten, että tiimi katsoo, miten parhaiten osuu kyseisiä vuoroja omalle tiimille

Toiselle viikolle suunniteltiin kaksi työpäivää siten, että ne työskenneltäisiin kahdessa muussa tiimissä, yksi päivä per tiimi. Näiden päivien tarkoituksena oli koko työyhteisöön tutustuminen. Lisäksi haluttiin, että uusi työntekijä saisi näkymän toisten tiimien toimintamalleista ja käytänteistä. Päivän kestävästä toiseen tiimiin vierailusta käytettiin minityökierto-nimitystä. Tämä todettiin kuitenkin liian varhaisessa vaiheessa olevaksi, koska omankaan tiimin työskentelymalli ei ole vielä ehtinyt avautua kokonaisuudessaan. Tilalle ehdotettiin omassa tiimissä jatkuvaa perehtymisprosessia. Toisiin tiimeihin tutustumista ei haluttu kokonaan poistaa kahden viikon perehtymisjaksolta, joten se lyhennettiin muutamaan tuntiin. Lyhyellä tutustumisella uusi työntekijä saisi kokonaiskuvan henkilöstöstä ja työyhteisöstä. Minityökierto koettiin hyvänä ajatuksena myöhempää vaihetta ajatellen, joten siitä ei luovuttu kokonaan. Se päädyttiin siirtämään seuraavan puolen vuoden sisällä toteutettavaksi, koskien jatkossa kaikkia työntekijöitä erikseen sovittavalla syklillä.

Minityökierto vasta myöhemmässä vaiheessa, kahden viikon aikana voisi pyörähtää lyhyesti muissa tiimeissä lähinnä tutustumassa työkavereihin

7.3 Perehdytysmallin arvioinnin tulokset

Sähköpostitse pyydetty palautekierros toi vähäisiä muutostoiveita malliin. Sisällön suhteen todettiin asiaa olevan paljon tiiviissä paketissa ja sen puitteissa päivittäinen reflektio perehdyttäjän kanssa voisi olla hyvä lisäys päivän päätteeksi.

Malli on visuaalisesti selkeä ja helppolukuinen

Päivittäinen vapaamuotoinen reflektio perehdyttäjän ja perehtyjän kesken voisi olla hyvä nosto malliin

Toisesta palautteesta ilmeni, että mallia oli nyt testattu. Sisällöt tähän nykyhetkeen ja tiimimalliin todettiin toimivaksi ja oleellisiksi. Valmistautuminen perehdyttämiseen olisi hyvä aloittaa jo ennen uuden työntekijän aloitusta, jotta kokonaisuudesta saa toimivan ja kaikki asiat huomioitua.

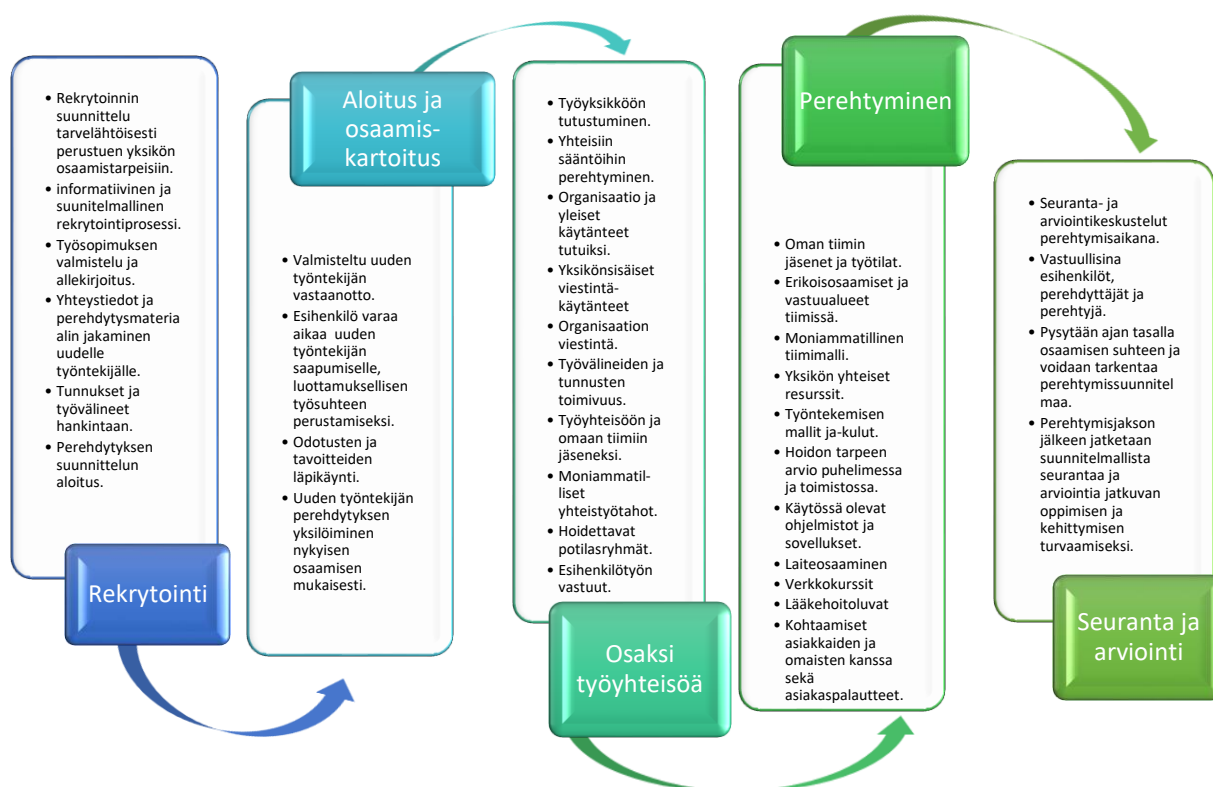
Näyttää hyvältä, olen uuden sh:n perehdytyksessä pohjaa käyttänyt.

ens kerralla (uuden työntekijän aloittaessa) voi tosta pohjalta suunnitella päivittäisohjelman eri päiville vähän vaikka etukäteen.

8 Perehdytysmalli

Perehdytysmallin viimeistely toteutettiin saatujen palautteiden jälkeen, jolloin tarkistuslistalle tehtiin tarkennuksia ja lisäyksiä. Visuaalista ilmettä tarkasteltiin ja hiottiin samalla. Perehdytysmallin ylätasoa vaiheiksi muodostuivat rekrytointi, aloitus ja osaamiskartoitus, osaksi työyhteisöä, perehtyminen sekä seuranta ja arviointi.

Ehdotus perehdytysmalliksi on kaksiosainen. Ylätasoa on viisivaiheinen (kuvio 7) laajemman suunnittelun runko ja sen sisällöt ovat linkitettävissä Phhykyn käytössä olevaan perehdytysmallin oppimisympäristö Pätevään. Kuvio havainnollistaa perehdytysprosessin yksinkertaistettuna ja helposti pääpiirteittäin luettavaksi. Perehdytysmallin ylätasoa runko luotiin esihenkilön perehdyttämissuunnitelman tekemisen tueksi. Mallin toinen osa on kaksivuinen tarkistuslista (Liite 2) käytännön perehtymisprosessin tukemiseen. Tarkistuslista on suunniteltu kahdelle ensimmäiselle perehdytysviikolle, jolloin uutta työntekijää ei ole laskettu mukaan yksikön päivittäistyon resurssiin.



Kuvio 7. Perehdytysmallin ylätasoa vaiheet.

Perehdytyksen suunnittelu käynnistyy jo **rekrytointia** aloitettaessa. Rekrytoinnin aloituksessa kartoitetaan yksikön osaamisen tarve, jolloin jo hakuprosessin aikana pystytään valikoimaan tarpeeseen vastaavia hakijoita etenemään hakuprosessissa. Rekrytointi etenee informatiivisesti ja suunnitelmallisesti kohti aloitusta yksikössä. Uuden työntekijän tuloon valmistautuminen on tärkeää, jotta hän kokee olevansa tervetullut ja syntyy positiivinen ensivaikutelma työyhteisöstä.

Perehdytysmallissa huomioidaan uuden työntekijän yksilölliset valmiudet ja vahvuudet **osaamiskartoituksella** heti työsuhteen alussa. Näin saadaan vahvistettua työntekijän sitoutumista yhteisöön ja luotua yksilöllisyyttä perehtymiseen. Juutin ja Vuorelan (2015) sekä Kupiaksen ja Peltolan (2019, 206) mukaan huolellisesti valmisteltu työntekijän vastaanottaminen luo luottamuksellisen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin heti ensimmäisessä kohtaamisessa. Avoin, oppiva ympäristö helpottaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantaa työhyvinvointia sekä työtyytyväisyyttä.

Osaksi työyhteisöä sisältää laajemmat yhtymätasoiset perehdytysaihiot sekä yksikön omat yleisperehtymiseen liittyvät asiat, kuten työvälaineet ja tunnukset sekä niiden toimivuus. Organisaation sekä yksikön viestinnän keinot ovat tärkeitä ymmärtää ja osata, jotta saa kaiken tarvittavan tiedon työntekemiselle. Moniammatillinen tiimimalli on oleellista ymmärtää, sillä yksikkö toimii sen mukaisesti toista kuunnellen ja yhteistyötä tehden. Terveysasemalla tehtävä hoitotyö vaatii laajan ammatillisen osaamisen lisäksi asiakaspalveluosaaamista ja kykyä kohdata eri sairauden vaiheissa olevia potilaita ja omaisia.

Uudelle työntekijälle on varattu kaksi viikkoa perehtymisaikaa, jolloin häntä ei ole laskettu mukaan yksikön kokonaisvahvuuteen. Tästä ajasta suuri osa kuluu **perehtymiseen** hoitotyön käytännön toimintojen, yhteydenottotapojen sekä potilastietojärjestelmän ja kirjaamisten opetteluun sekä potilas- ja omaiskontakteihin ja yksikön henkilöstöön tutustuen.

Mallin viidennessä vaiheessa on huomioitu, että perehtyminen jatkuvaa oppimista kahden viikon intensiivijakson jälkeenkin. **Seuranta ja arviointi** osaamisen johtamisen työvälaineinä ovat jatkuvan perehtymisen edellytys. Tällöin käydään syventäviä ja pidempiä perehtymisaihioita läpi kuukausien ajan ja esihenkilöiden toimesta aikataulutetaan välikeskusteluja ja arviointeja perehtymisen etenemisestä. Seurannan tarve ja arviointi on myös vanhoilla työntekijöillä, jolloin osaamisen tilanne pysyy esihenkilön hallussa.

9 Pohdinta

9.1 Kehittämistyön tulosten tarkastelu

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli parantaa ja yhtenäistää avosairaanhoidon yksikön perehdytystä Phhykyn mallin mukaiseksi. Tarkoituksena oli tuottaa perehdytysmalli yksikköön. Mallin kehittäminen tapahtui osallistavien työpajojen tuloksiin sekä tietoperustaan pohjautuen. Digitaalisen oppimisympäristö Pätevän suunnitelmarunkoa hyödynnettiin mallin pohjan luomisessa.

Kehittämistehtävän tuloksena syntyi ehdotus perehdytysmalliksi. Malli on kaksiosainen ja osat on suunniteltu vastaamaan eri ammattilaisten tarpeisiin sekä perehdytyksen suunnitelmallisuuteen. Ensimmäinen osa on viisivaiheinen esihenkilölle kohdennettu ylätasoinen malli perehdytyksen suunnittelua varten. Toinen osa auttaa perehdyttäjää ja perehtyjää perehdytyksen suunnitelmallisessa etenemisessä tarkistuslistan muodossa kahden viikon perehtymisjakson ajan. Mallin toteuttaminen suoraan verkko-oppimisympäristöön digitalisointia hyödyntämällä olisi mahdollistanut kehittämistyön tavoitteen kokonaisvaltaisen toteutumisen. Kehitetyn mallin myötä yksikössä on käytettävissä ajantasainen perehdytysmalli, jolla päästään tasalaatuiseen ja yksilölliseen perehdytykseen.

Kehittämistyössä ei päästy tavoitteeseen eikä tarkoitukseen digitalisoinnin osalta. Digitaalisen perehdytyksen edut helppokäyttöisyydestä, resurssoinnista ja suorasta osaamisen dokumentaatiosta jäivät saavuttamatta. Oppimisympäristö Pätevän tunteminen käyttäjän näkökulmasta ei riitä sivuston rakentamiseen ja työstämiseen. Alustan käyttöön perehtyneisyys olisi auttanut viemään mallin pidemmälle siten, että sivusto olisi saatettu alkuun tämän kehittämistyön aikana.

Käytännön toimintaan suuntautuvan ja jatkuvan kehittämisen tarkastelun alaisena olevan aiheen lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus, jolle ominaista on reaaliaikainen vaikuttaminen käytännön toiminnan kehittämiseen (Jyrkämä 2021). Kehittämisessä hyödynnettiin osallistavina menetelminä aivoriittä ja prosessikävelyä. Kehittämistyössä oli aktiivisesti mukana työpajoihin valikoitunut henkilöstön ydinryhmä ja kommentoivassa roolissa koko yksikön hoitohenkilöstö sekä kehittämistyöntekijän oma esihenkilö.

Perehdytysmallit alkavat usein hetkestä, kun uusi työntekijä aloittaa yksikössä. Nykyajan haastavassa työvoimatilanteessa rekrytoinnit ovat useissa yksiköissä arkipäivää ja hyvin haasteellisia työvoimapulan takia. Tässä mallissa ensimmäiseksi vaiheeksi nostettiin rekrytointi, koska perehdytyksen lähtötilanne luodaan rekrytoinnin aloitusvaiheessa pohdittaessa yksikön sen hetkistä osaamista ja lisäosaamisen tarvetta. Ahosen (2015, 101) sekä Juutin ja Vuorelan (2015) mukaan rekrytoinnilla tavoitellaan määriteltyä osaamista ja

ominaisuuksia. Valitun henkilön perehdytys suunnitellaan hänen osaamisensa ja tietotaidon pohjalta yksilöllisesti.

Työpajojen tuloksia tarkasteltaessa nousi esiin vastuukysymyksiä perehdytyksen sisällöistä ja esihenkilön, perehdyttäjän sekä perehtyjän roolista. Roolien selkiyttämiseksi luotiin mallista kaksiosainen ja tarkistuslistalle omaksi teemaksi esihenkilön tehtävät. Jotta jokaiselle muodostuu selkeä ja samankaltainen kuva perehtymisen vastuista, tarvitaan avuksi ajantasainen perehdytysmalli. Ylläpitäminen puolestaan vaatii vastuuhenkilön työyhteisön sisältä seuraamaan, että päivitykset ovat osa jatkuvaa kehittämistä. Päävastuullinen perehdytysmallin ylläpitäjänä on luontaisesti yksikön esihenkilö, mutta päivitys ja sisältövastuut on hyvä jakaa henkilöstölle jokaisen osaamiseen ja vastuualueisiin perustuen. Osaamiseen perustuva sisällöntuottaminen on osa yksikön työhyvinvointia ja sitouttamista yksikköön. Tällöin perehdytyksen kehittämisessä osallistetaan yksikön henkilöstöä, jolloin sovittuun malliin ja sen käyttöön sitoudutaan paremmin (Viitala & Uotila 2014, 98).

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL, 2022) on tuottanut ohjeet rakenteiselle kirjaamiselle ja ohjeistaa kirjaamaan riittävän tiedoin välittömästi potilaskontaktin jälkeen. Kiireettömien sairaanhoidon avopalveluiden hoitopääsyn seuranta toteutetaan myös THL:n toimesta kirjaamiseen perustuen. Kehittämistyön tuloksissa nousi esiin epäselvyydet hoidon tarpeen arvioinnin yhteydessä tapahtuvaan kirjaamiseen ja tilastointiin potilastietojärjestelmässä. THL kokoaa keräämistään kirjaus- ja tilastointitiedoista julkisia hoitopääsyn tilastoraportteja. Näitä raportteja hyödynnetään myös tiedolla johtamiseen Phhykyssä. Näin ollen tilastointien ja kirjaamisen oppaan sisällyttäminen perehdytykseen on hyvin perusteltua ja tarpeellista.

Yksikön perehdyttämisessä hoitotyön toiminnoilla on laaja osuus. Perehdytyksen sisältöjä pohdittaessa korostuikin toiminnan näkökulmasta oleelliset käden taitoja vaativat toiminnot ja potilastietojärjestelmään liittyvät koulutukselliset tarpeet. Hoitotyön toiminnoissa on tarkoituksenmukaista hyödyntää sekä kasvokkain tapahtuvaa oppimista että verkko-oppimisympäristöä (Rimsha ym. 2021). Hybridiperehdytyksestä hyötyviä hoitotyön toimintoja ovat työpajoissa esiin nousseet hoitotoimenpiteet kuten elvytys ja haavahoidot. Potilastietojärjestelmään perehtyminen onnistuu hyvin verkko-oppimisympäristössä, vaikkakin käytännön toteutus tukee oppimista.

Perehtymiseen varattava aika herätti työpajoissa pohdintaa, kuten kahden viikon perehdyttämisjakson riittävyttä sekä perehtymisen jatkumista sen jälkeen. Kahden viikon perehtymisen ajanjaksolla mahdollistetaan uudelle työntekijälle työn tekeminen turvallisesti ja oikein. Työn tarkempi sisältö ja työssä oppiminen tapahtuvat työtä tehden läpi koko työuran. (Työturvallisuuskeskus, 2013; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2020). Perehtymisjakson

jälkeinen aika on tärkeä uuden työntekijän työssä oppimiselle ja työyhteisöön sopeutumiselle. Perehtyällä itsellään on velvollisuus huolehtia sovittujen verkkokurssien ja lääkehoitolupien opiskelusta. Esihenkilöllä puolestaan on velvollisuus huolehtia osaamisen varmistamisesta järjestämällä säännölliset palautekeskustelut perehtyjän kanssa.

Aivoriihen tulokset perehdytyksen nykytilasta vastasivat kehittämistyön aloituksen oletusarvoja. Perehdytys koettiin epäselvänä eikä sen toteuttamiseen ollut yhtenäistä mallia. Uusilta työntekijöiltä saatu palaute kahden viikon tavoitteettomasta perehdyttäjän seuraamisesta kuvaa hyvin lähtötilannetta ja tarvetta uudistaa sekä yhtenäistää yksikön perehdytysmallia. Laineen (2013, 264) ja Eklundin (2018, 28–31) mukaan huolella suunniteltu perehdytys luo kaikille perehtyville työntekijöille tasalaatuisen pohjan työntekemiseen. Suunnitelmallisuus luo perehtyjälle positiivisen ensivaikutelman työnantajasta. Työntekijä kokee olevansa tervetullut, joka osaltaan vaikuttaa hänen työhyvinvointiinsa sekä työpaikan pitovoimaan.

Digitalisaatio sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä jatkaa kasvuaan ja tuottaa osaltaan lisätarvetta jatkuvalla perehdytykselle ja elinikäiselle oppimiselle. Digitalisaation vaikutukset ja lisääntyvät verkkoympäristöt muokkaavat hoitotyön tekemisen muotoja. Perinteinen vastaanottotyö vähenee ja tilalle tulevat digiklinikatoiminnat, etävastaanotot sekä digihoitopolut ja chatbot. Vastaanottojen lisäksi ammattilaisille suunnatut tapahtumat, koulutukset ja perehdytys siirtyvät yhä enemmän verkkoon. Phhykyssä on useissa toimintayksiköissä perehdytysmateriaali siirretty soveltuvin osin oppimisympäristö Pätevään. Koulutukset järjestetään monesti joko teams:ssä tai hybridinä eli joko läsnäolo tai teams osallistuminen. Verkkoympäristössä tapahtuvat koulutukset ovat myös kustannustehokkaita, kun suurempi osallistujamäärä mahdollistuu ja työajan käyttö optimoituu. Maantieteellisesti laajalle alueelle sijoittuviin koulutuksiin on mahdollista osallistua koko yhtymän alueelta teamsin välityksellä. Kehittämisen työpajoissa nousi esiin, että ammattilaisten tietoisuus verkossa tapahtuvaan oppimiseen on olemassa, mutta oppimisalustojen ja verkkokurssien löytäminen koetaan hankalana.

Tiedon lisääminen digitalisaation mukanaan tuomista mahdollisuuksista vaatii lisää viestintää ammattilaisten suuntaan. Pelkästään tiedon lisääminen ei riitä, vaan tarvitaan myös osaamisen vahvistamista digitaalisten ympäristöjen käyttämiseen. Beaney ym. (2019) on todennut tutkimuksessaan digitaalisten alustojen käyttämisen vaikuttavan positiivisesti ammattilaisen työhyvinvointiin ja tuottavan asiakkaille tasalaatuisempaa palvelua. Henkilöstön digiosaamisen varmistaminen ja lisääminen on tärkeää, sillä uusia digitaalisia palveluita kehitetään jatkuvasti. Henkilöstön osallistaminen kehittämisessä helpottaa palveluiden käyttöönottoa. Digitaalisen oppimisympäristön käyttö perehdytysalustana on apuna muidenkin digitaalisten palveluiden käytössä.

9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) tekemät hyvän tieteellisen käytännön periaatteet ohjaavat kehittämistyön tekemistä. Periaatteita noudattava kehittämistyö on luotettava, uskottava sekä eettisesti kestävä. Kehittämisessä huomioidaan eettiset näkökulmat kaikissa työn vaiheissa. Aineiston keräämisessä tehdään huolellista ja rehellistä tutkimustyötä. Tulokset julkaistaan avoimesti ja vastuullisesti.

Hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti kehittämistyölle haetaan tutkimuslupa kohdeorganisaatiolta (TENK 2012). Tutkimusluvun hakemisen lisäksi kehittämisprosessissa noudatetaan henkilötietojen käsittelyyn liittyvää lainsäädäntöä ja LAB-ammattikorkeakoulun tietosuojaohjeistusta (2022).

Kohdeorganisaatiosta haettiin tutkimuslupa (liite 3) hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti oman esihenkilön keskustelun jälkeen Phhykyn ohjeita noudattaen. Tutkimusluvassa selvitettiin kehittämistyön tavoite ja tarkoitus sekä kohdeyksikkö organisaatiossa. Yksikölle aiheutuvat kustannukset ja aikajana kirjattiin lupahakemukseen. Valmis kehittämistyö luovutetaan tutkimusluvun mukaisesti organisaation käyttöön.

Tutkimukselliseen kehittämiseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Oletusarvoisesti kehittämisen kohdeyksikön henkilöstön uskotaan osallistuvan kehittämiseen oman työnsä puitteissa, mutta tosiasiasa heilläkin tulee olla mahdollisuus kieltäytyä osallistumisesta. Omasta osallisuudesta päätösvaltaisuus on osa inhimillisyyden huomioonottamista. Kehittämiseen osallistuvien tulee tietää oma roolinsa tutkimuksessa sekä tutkijan tavoitteet. Osallistumisen vapaaehtoisuuden lisäksi osallistujille tulee selkeästi ilmaista, että syntyvä aineisto käsitellään anonymisti eikä kenenkään vastauksia voida yksilöidä tuloksista. (Ojasalo ym. 2015, 48-49; TENK 2012.)

Kehittämistyön aihe nousi työyhteisön tarpeesta uudistaa ja nykyaikaistaa perehdytystä. Aihe koettiin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi yksikön toiminnan sujuvuuden näkökulmasta. Kehittämisestä ja työn etenemisestä keskusteltiin yksikön koko henkilöstön kanssa aktiivisesti ja kaikilla oli mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön. Aktiivisella viestinnällä pidettiin kehittämistyön tekeminen näkyvänä ja avoimena toimintana, johon kaikilla oli halutessaan mahdollisuus ottaa kantaa.

Ydinryhmän henkilöt valikoituivat työkokemuksen ja -tehtävien perusteella mukaan kehittämiseen. Työpajoissa ei arvioitu osallistujien osaamista vaan kerättiin tietoa yksikön perehdytyksen tilasta ja tarpeista. Työpajojen alussa kerrottiin osallistujille tiedonkeruusta sekä anonymiteetin säilymisestä. Kehittämisessä syntyneeseen aineistoon ei kirjattu nimiä eikä muitakaan tunnistetietoja. Aineisto kuvattiin tekijän toimesta ja kuvat säilytettiin

henkilökohtaisella työasemalla. Paperiset materiaalit hävitettiin polttamalla kuvauksen jälkeen. Kuvat työasemalta hävitettiin kehittämistyön valmistumisen yhteydessä.

Kehittämistyön luotettavuutta lisää laaja perehtyminen lähteisiin sekä niiden huolellinen käyttö ja tarkat merkinnät sekä viittauksissa että lähdeluettelossa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Paitsi lähteisiin perehtyneisyys, myös tuotetun tiedon käyttökelpoisuus kuvaa toimintatutkimuksen luotettavuutta. Kehittämistyön tulokset kirjataan siten, että ne ovat hyödynnettävissä muissakin yhteisöissä. Käytäntöön hyödynnettävä kehittämisessä tuotettu tieto luokitellaan luotettavaksi. Luotettavuuteen vaikuttaa paitsi tutkijan asiaan perehtyneisyys ja kehittämisen dokumentaatio, myös osallistujien sitoutuneisuus tutkimukseen. (Toikko & Rantanen 2009, 121–125; Ojasalo ym. 2014, 46.)

Kehittämisessä syntyneen aineiston riittävyys on luotettavuuden kannalta merkittävä pohdinnan näkökulma. Aineiston riittävyys vaikuttaa samoin analysointiin ja sen kattavuuteen. Pienelläkin aineistolla voidaan saada luotettavia tuloksia, jos tulokset ovat toistettavissa samankaltaisissa muissa otoksissa. (Eskola & Suoranta 1998.)

Toimintatutkimuksella on riskinsä rajan hämärtymiseen tutkimuksen ja toiminnan kehittämisen välillä, joten sen huomiointi luotettavuutta pohtiessa on tärkeää. Kehittämistyön tekijä on usein sidoksissa kehitettävään yksikköön jo ennen kehittämistä, jolloin kehittäminen saattaa entisestään integroida tekijää yhteisöön ja sen käytäntöjen toimivuuteen. Tällöin tutkimuksellinen osio saattaa hämartyä jääden käytännön kehittämisen alle. Toisaalta taas käytännön läheisyys ja kehittämiseen osallistuvien roolien sekoittuminen tieteen ja käytännön välillä tuottaa merkityksellistä arvoa yhteisölle. Työn tulokset koetaan omiksi ja tarkoituksenmukaisiksi, jolloin siihen sitoutuminen on tehokkaampaa. (Juuti & Puusa 2020.)

Toimintatutkimuksessa kehittämistyön tekijän rooli on moniulotteinen ja jopa ristiriitainen. Ristiriidan aiheuttaa se, että kehittämistyön tekijä on usein kehityksen kohteena olevan yhteisön jäsen, jolloin tunnettuus puolin ja toisin on olemassa. Joissain tilanteissa se helpottaa kommunikaatiota ja luotettavuus sen puitteissa kasvaa. Toisaalta taas kehittämiseen osallistuva henkilöstö voi kokea tutun kehittäjän rajoittavana tekijänä, jolloin ei uskalla tuoda omia ideoitaan ja ajatuksiaan luottamuksellisesti tekijän tietoon. (Jyrkämä 2021.)

Tämän kehittämistyön alkaessa tekijä oli toiminut kyseisen yksikön uutena esihenkilönä vuoden ajan. Yksikön henkilöstölle tekijä oli jo tuttu, joten työyhteisön luottamus tekemiseen oli olemassa sekä halukkuus osallistua kehittämiseen. Kehittämistyön aihe koettiin tärkeäksi ja työpajoissa oli avoin ilmapiiri. Kaikki ilmaisut olivat sallittuja ja hyvin erilaisia kommentteja suorasanaisesti ilmaistiin, vaikka tekijä toimikin ydinryhmäläisten esihenkilönä.

Työn luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan työyksikön kiireinen hoitotyön arki. Yksikön työ-
määrä kasvoi COVID-19-pandemian vaikutuksesta rokotuksilla sekä hengitystieinfektoiden
erillisellä hoitopaikalla, myös kasvanut hoitovelka pandemian ajalta työllisti hoitohenkilöstöä
aiempaa enemmän. Henkilöstön työssäjaksaminen kehittämistyön ajanjaksolla oli heikkoa,
joten sitoutuminen ja osallistuminen aktiivisesti uuteen kehittämiseen ei noussut toivotulle
tasolle. Työn kuormittavuuden puitteissa kehittämissyöryhmään valikoitiin pieni ydinryhmä,
jotta löydettiin yhteistä työstöaikaa paremmin. Koko työyhteisön osallistamisella perehdy-
tysmallin tekemiseen olisi sitoutuminen kehittämiseen todennäköisesti saatu korkeammaksi
ja palautetta enemmän. Pienen ydinryhmän työpajoissa syntyneen aineiston määrä jäi vaa-
timattomaksi. Suuremmalla osallistujamäärällä olisi ollut mahdollista saada enemmän ai-
neistoa, jolloin tulokset olivat olleet toistettavia ja sen myötä luotettavampia.

Kehittämistyön osallistavat työpajat ajoittuivat kesäajalle, jolloin vuosilomien mukaiset pois-
saolot toivat haastetta palautteen saamiseen. Haasteellinen ajankohta osallistamiselle oli
kehittämistyön tekijällä tiedostettu riski vastauksien saannille. Toisaalta kesäaikaan oli hy-
vin vähän muita koulutuksia ja kokouksia, joten työajasta oli helpompaa irrottaa hetket ke-
hittämistyölle. Työpajojen ydinryhmän osallistujamäärä jäi molemmissa suunniteltua pie-
nemmäksi, mutta läsnäolleet toimivat työpajoissa aktiivisesti.

Kehittämiseen suunnitellut osiot eivät toteutuneet kaikilta osin. Mallin ensimmäisestä luon-
noksesta ei saatu henkilöstön palautetta. Myös mallin pilotointi jäi toteumatta uusien työn-
tekijöiden aloittaessa. Kommenttien vähyyteen ja pilotoinnin uupumiseen suurin syy oli mal-
lin unohtuminen. Tähän kehittämistyön tekijä olisi pystynyt vaikuttamaan, mikäli olisi itse
ollut paikalla aktiivisesti mallia markkinoimassa.

Perehdytysmallin arviointiin oli suunniteltu lopuksi fasilitoitu keskustelu hyödyntäen tulevai-
suuden sote-keskuksen-hanketyön asiantuntijasairaanhoidajaa sekä mahdollisesti lääkäriä-
kin, mutta heidän työtehtäviinsä tuli ennen mallin valmistumista muutoksia. Nämä muutok-
set vaikuttivat mallin viimeisen vaiheen arviointiin siten, että malli oli sähköpostikierroksella
arvioita ja kehitysideoita varten alkuperäisen suunnitellun fasilitoidun keskustelun sijaan.
Lopullinen palaute ehdotetusta mallista jäi vähäiseksi. Vähäisen palautemäärän puitteissa
lopulliseen ehdotukseen ei tullut enää muutoksia.

9.3 Mallin hyödynnettävyys ja jatkokehittämisen ehdotukset

Ajantasaisuuden sekä monipuolisemman käytön kannalta olisi ensisijaisen tärkeää, että pe-
rehdyttämisen kehittäminen jatkuisi digitaalisen alustan työstämisenä. Pätevässä perehdy-
tysmateriaalin ylläpitäminen ja päivittäminen on mahdollista ajantasaisesti. Perehdytysma-
teriaalin käyttömahdollisuudet lisääntyvät ja laajenevat verrattuna nykyiseen. Kokonaisen

sivuston tuottaminen vaatii runsaasti resurssia, mutta osa-alueisiin jakamalla ja henkilöstön osaamista hyödyntämällä toimivan ja helposti hyödynnettävän sivuston rakentaminen on mahdollista.

Perehdyttämismallin jalkautus ja vaikutusten seuranta jää yksikön tehtäväksi. Mallin hyödynnettävyyden kannalta olisi tarpeellista tehdä suunnitelmallinen seuranta mallin käytöstä. Myös tarkennukset ja muutokset saadaan suunnitelmallisella seurannalla päivitettyä, jolloin malli olisi käytännössä aina ajan tasalla eikä olisi tarvetta suunnitella erikseen isoa resursointia päivitykseen.

Malli on hyödynnettävissä muissakin avosairaanhoidon yksiköissä, etenkin tiimimallin mukaisessa toiminnassa, mutta soveltaen myös muissa yksiköissä. Mallia voidaan sisällöllisesti muokata eri ammattiryhmille sopivaksi eli hyödynnettävyys on mahdollista laajemminkin sote-keskuksissa. Etenkin mallin ylätasoin viisivaiheisuutta pystytään hyödyntämään sellaisenaan useissa yksiköissä ja tarkistuslistaa mukauttaen yksikkö- ja ammattiryhmäkohtaisesti. Malli soveltuu esihenkilöperehdytyksenkin tueksi, mutta yhtenä jatkokehittämiskohteena olisi esihenkilöille kohdennettu perehdytysmalli.

Mallin vieminen oppimisympäristö Pätevään jo osana kehittämistyötä olisi antanut työlle paremmat edellytykset tulla aktiiviseen käyttöön. Lisäarvoa kehittämiselle olisi saatu sisällöntuottamisella Pätevään. Aikataulu ja työn rajaamisen tarve kuitenkin asettivat esteen laajentaa työtä toteutusasteelle. Mallin käyttöönoton turvaamiseksi tarvittaisiin jatkokehittämisessä sisällöntuottaja verkko-oppimisympäristöön. Kehittämistehtävänä olisi perehdytysmallin soveltavuuden testaaminen verkko-oppimisympäristöön.

Työpajoissa nousi esiin kirjaaminen ja tilastointi, joka olisi laajemminkin toiminnan näkökulmasta tärkeä seurattava asia. Tilastoinnit siirtyvät Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen rekistereihin ja niillä tehdään valtakunnallisia seurantoja. Tilastoja seurataan myös paikallisesti useista eri näkökulmista, kuten toiminnan resurssit ja talousvaikutukset. Kirjaamisen ja tilastoinnin seuranta tiedolla johtamisen välineenä olisi tarpeellinen kehittämistyön aihe.

Digitaalisuus lisääntyy terveydenhuollossa kaikilla saroilla, joten perehdyttämiskäytännöt verkkoympäristössä tuottaisivat ammattilaisille lisää digiosaamista. Perehdytysalustan käyttäminen verkossa tuottaisi ammattilaiselle kokemusta ja varmuutta erilaisen alustan käyttöön, jolloin siirtyminen digitaalisten palveluiden pariin myös potilaskontaktissa olisi luontevampaa. Jatkotutkimusta voisi tehdä asiakasnäkökulmasta, kuten ammattilaisen digiosaamisen kehittyminen ja vaikutus palvelujen saatavuuteen.

Hyvällä ja onnistuneella perehdytyksellä saavutetaan sitoutunut ja motivoitunut hyvinvoiva henkilöstö. Työyksikön kiinnostavuus kasvaa ja uusien työntekijöiden rekrytointi paranee. Tutkimusaiheena voisi olla suunnitelmallisen perehdytyksen vaikutukset työhyvinvointiin.

Heikinheimo, T. 2019. Digitalisoituva työelämä - vaikutukset osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 15.3.2022. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/159866>

Huttunen, A. & Koivumäki, A. 2020. Johtajien näkemyksiä osaamisen kehittämisestä ja hyödyntämisestä kahdessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Viitattu 14.3.2022. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22501/urn_nbn_fi_uef-20200310.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Huttunen, S. 2019. Mullistuva työ laittaa oppimisen palikat uuteen järjestykseen. Teoksessa: Työn tuuli - jatkuva oppiminen ja tulevaisuuden osaamiset 1/2019. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012019_20190613_links.pdf

Ilomäki, L. (toim.) 2012. E-oppimateriaalit oppimisen ja opettamisen tukena. Opetushallituksen Oppaat ja käsikirjat 2012:5. Laatussa e-oppimateriaaleihin. E-oppimateriaalit opetuksessa ja oppimisessa. Viitattu 16.8.2022. Saatavissa https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/144415_laatussa_e-oppimateriaaleihin_2.pdf

Innokylä a. Aivoriihi. Viitattu 26.3.2022. Saatavissa [Aivoriihi | Innokylä \(innokyla.fi\)](https://www.innokyla.fi/aivoriihi)

Innokylä b. Prosessikävely. Viitattu 26.3.2022. Saatavissa [Prosessikävely | Innokylä \(innokyla.fi\)](https://www.innokyla.fi/prosessikavely)

Javadi, M. & Zarea, K. 2016. Understanding Thematic Analysis and its Pitfall. Journal of client care 1/2016, 33-39.

Jauhiainen, A., Sihvo, P. & Ikonen, H. 2014. Terveystieteiden henkilöstön osaaminen ja valmiudet ottaa käyttöön sähköiset terveyspalvelut. Teoksessa Jauhiainen, A. & Sihvo, P. Sähköiset terveyspalvelut asiakkaiden käyttöön terveydenhuollossa – Teoriasta käytäntöön. Karelia-ammattikorkeakoulun julkaisuja B:33. Joensuu, LaserMedia Oy, 26–39. Viitattu 26.09.2022. Saatavissa [38116332.pdf \(core.ac.uk\)](https://www.karelia.fi/julkaisut/38116332.pdf)

Juhila, K. 2021. Teemoittelu. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.11.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Toimintatutkimus. Sekä toimintaa että tutkimusta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 31.10.2022. Saatavissa

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. E-kirja. PS-kustannus. Viitattu 9.2.2022. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516822>

Jyrkämä J. 2021. Toimintatutkimus. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 5.11.2022. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>

Jääskeläinen, A. 2013. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittäminen osallistavilla menetelmillä. Toimintatutkimus työhyvinvoinnin kehittämisprosesseista vanhus- ja vammaispalveluja tuottavissa työyhteisöissä Sallassa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Viitattu 26.9.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-623-3>

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.

Konttinen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö - prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy; Kariston Kirjapaino Oy.

Koramo, M., Brauer, S. & Jauhola, L. 2018. Digitalisaatio ammatillisessa koulutuksessa. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2018: 9. Viitattu 26.9.2022. Saatavissa [191033_digitalisaatio_ammattillisessa_koulutuksessa.pdf \(oph.fi\)](https://www.opetus.fi/191033_digitalisaatio_ammattillisessa_koulutuksessa.pdf)

Kpedu LEAN. Mitä on lean. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa

<https://www.kpedu.fi/kpedu/projektitoiminta-hankkeet/projektit/projektiarkisto/kpedu-lean/mit%C3%A4-on-lean>

Kuntatyönantaja. 2015. Työelämän kehittäminen. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa

<https://www.ktlehti.fi/2015/2/perehdytyksella-toivotetaan-kesatyöntekija-tervetulleeksi>

Kuntatyönantaja. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/osaamisen-johtaminen>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Kupias, P. & Peltola R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus.

- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Akateeminen väitöskirja. Turun yliopisto kasvatustieteiden laitos. Turku: Painosalama Oy. Viitattu 26.9.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>
- Lampelto, P. 2015. Ammatillisen koulutuksen digitalisaation nykytilanne koulutuspalveluissa. AMKE ry:n jäsenkyselyn yhteenvetoraportti. Viitattu 26.9.2022. Saatavissa https://www.amke.fi/media/amke_digitalisaationnykytilannekoulutuspalveluissa-1.pdf
- Luo, L., Cheng, X., Wang, S., Zhang, J., Zhu, W., Yang, J. & Liu, P. 2017. Blended learning with Moodle in medical statistics: an assessment of knowledge, attitudes and practices relating to e-learning. BMC Medical Education 17:170. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa <https://bmcmededuc.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12909-017-1009-x.pdf>
- Martsio, T. 2020. Verkko-opinnon muotoilun käsikirja. Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea-julkaisut 134. Viitattu 16.8.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/333810/Laurea%20Julkaisut%20134.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- McKinney, P., Evans, J. & McKay, R. 2016. Improve manager competency with experiential learning. Nursing Management. October 2016, 46-49. Viitattu 31.10.2022. Saatavissa https://journals.lww.com/nursingmanagement/Fulltext/2016/10000/Improve_manager_competency_with_experiential.11.aspx
- Mäkelä, M. 2014. Lähi- ja keskijohdon tietotarpeet henkilöstön osaamisen hallinnassa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto: Sosiaali- ja terveystieteiden laitos. Viitattu 14.3.2022. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/13858/urn_nbn_fi_uef-20140657.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2018. Työn murros ja elinikäinen oppiminen – elinikäisen oppimisen kehittämistarpeita selvittävän työryhmän raportti. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2018: 8. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160556/okm08.pdf>

Peltokoski, J. 2016. The Comprehensive Hospital Orientation Process in Specialised Health Care Settings: Views of newly hired nurses and physicians. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto hoitotieteen laitos. Viitattu 5.10.2022. Saatavissa

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/16456/urn_isbn_978-952-61-2095-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021a. Yhtymä. Viitattu 6.2.2022. Saatavissa rajoitetusti [Yhtymä \(sharepoint.com\)](#)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021b. Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa rajoitetusti [Yhtymän esittely 2021_210315.pptx \(sharepoint.com\)](#)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021c. Hollolan uusi sote-keskus tarjoaa laajat perustason sosiaali- ja terveystalvet tammikuusta lähtien. Viitattu 15.2.2022. Saatavilla [Hollolan uusi sote-keskus tarjoaa laajat perustason sosiaali- ja terveystalvet tammikuusta lähtien - PHHYKY](#)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä 2021d. Perehdytys. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa rajoitetusti [Osaamisen kehittäminen \(sharepoint.com\)](#)

Päijät-Hämeen liitto 2020. Väestö katsaus maakunnan kehitykseen. Viitattu 14.2.2022. Saatavissa [Väestö kevat2020_040520.pdf \(paijat-hame.fi\)](#)

Päijät-Sote 2017. Päijät-Sote. Strategia 2022. Viitattu 15.2.2022. Saatavissa [liite_paijat-hameen_hyvinvointikuntayhtymän_strategia_2022_30102017_hallituksen_ptk_20494.pdf \(paijat-sote.fi\)](#)

Päijät-Sote. Päätöksenteko ja hallinto. Viitattu 24.10.2022. Saatavissa <https://paijat-sote.fi/yhtyma/hallinto/>

Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Gaudeamus. Viitattu 31.10.2022. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Rimsha, S., Moosa, F., Zaherr, F., Kamal, M. & Majid, A. 2021. What Does the Future Hold for a Surgical Trainee? This Lockdown Is Not a Letdown: A Survey on Moodle Learning management System as a Part of Blended learning During COVID-19 Pandemic. Cureus Journal of Medical Science.13(7). Viitattu 31.10.2022. Saatavissa <https://www.cureus.com/articles/64189-what-does-the-future-hold-for-a-surgical-trainee-this-lockdown-is-not-a-letdown-yet-a-survey-on-moodle-learning-management-system-as-a-part-of-blended-learning-during-covid-19-pandemic>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa [Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa – Turun ammattikorkeakoulu \(turkuamk.fi\)](https://www.turkuamk.fi/kehittamistoiminta-ja-kehittamisen-menetelmia-ammattillisessa-ke korkeakoulutuksessa)

Sopanen, P. 2021. Projektipäällikkö. Phhyky. Haastattelu 29.11.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016a. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Viitattu 25.3.2022. Saatavissa <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016b. Kliinisen hoitotyön erikoisosaaminen, kehittämisehdotukset tukemaan työelämän muutosta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:61 Viitattu 25.10.2022. Saatavissa [Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmänmuistio 20011:x \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/tyoryhmanmuistio-20011-x)

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2017. Valtioneuvoston periaatepäätös. Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017-2012. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:9 Viitattu 25.10.2022. Saatavissa [09 2017 Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017-2021 suomi.pdf \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/09-2017-potilas-ja-asiakasturvallisuusstrategia-2017-2021-suomi.pdf)

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen. Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle. Raportteja ja muistioita 3. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa [Uusia käytäntöjä ja rakenteita näyttöön perustuvan hoitotyön osaamisen kehittämiseen : Ehdotukset työelämälle ja koulutukselle - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](https://www.valtioneuvosto.fi/uusia-kytannotja-ja-rakenteita-nyttoon-perustuvan-hoitotyon-osaamisen-kehittamiseen)

Tanhua–Piironen, E., Viteli, J., Syvänen, A., Vuorio, J., Hintikka, K. & Sairanen, H. 2016. Perusopetuksen oppimisympäristöjen digitalisaation nykytilanne ja opettajien valmiudet hyödyntää digitaalisia oppimisympäristöjä. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 18/2016. Viitattu 13.7.2022. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79573/perusopetuksen%20oppimisymp%3%a4rist%3%b6jen%20digitalisaation%20nykytilanne.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. THL. 2022. Tiedä ja toimi -kortti. Viitattu 5.11.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202102235778>

Tevere a. Prosessikävely. Viitattu 11.11.2022. Saatavissa <https://tevere.fi/prosessikavely/>

Tevere b.Simulointi. Viitattu 11.11.2022. Saatavissa <https://tevere.fi/simulointi/>

Tietosuojaohjeistus opiskelijoille. 2022. LAB ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.11.2022. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_Tietosuojaohjeistus%20opiskelijoille_LAB_220822_0.pdf

Tikkanen, A. 2016. Suomalaisten yliopistojen käyttämät digitaaliset oppimisympäristöt. Informaatioteknologian tiedekunnan julkaisuja no. 24/2016. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 15.3.2022. Saatavissa <https://www.jyu.fi/it/fi/tutkimus/julkaisut/it-julkaisut/digitaaliset-oppimisymparistot-verk.pdf>

Tilastokeskus 2022.Kuntien avainluvut. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa [Kuntien avainluvut | Tilastokeskus \(stat.fi\)](#)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy -Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
Tutkimuseettinen neuvottelutoimikunta TENK. 2012. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>

Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Työturvallisuuslaki. 738/2002. Viitattu 26.3.2022. Saatavissa [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Valtioneuvosto 2020. Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162614/VN_2020_38.pdf?sequence=4

Viitala, R. & Koivunen, N. 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstö- barometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot, 151–171. Viitattu 26.9.2022. Saatavissa [isbn_978-952-476-537-4.pdf \(uwasa.fi\)](#)

Viitala, R. & Uotila, T-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107 johtaminen ja organisaatiot, 98–113. Viitattu 26.9.2022. Saatavissa [isbn_978-952-476-537-4.pdf \(uwasa.fi\)](#)

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita

Viitala R. 2021. Henkilöstöjohtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja.

Ylönen, M. 2018. Prosessien kuvaus tärkeänä osana digitalisaation kehittämisessä. Teoksessa Laitinen, M-L. (toim.) Digi vie, sote vikisee. Kokemuksia sote-alan digitalisaatiosta DigiSote hankkeessa Etelä-Savossa. XAMK kehittää 44. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.6.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/151951/URNISBN9789523440906.pdf?sequence=8&isAllowed=y>

Liite 1. Perehdytysmallin tarkistuslistan ensimmäinen luonnos

1. päivä

vastuuhenkilö:
- oh
- aoh

Palvelussuhdeasiat - osastonhoitaja

- ✓ Tilinumero
- ✓ Verokortti
- ✓ Työtodistukset kokemuksilä varten
- ✓ Henkilö- ja varmennekortti
- ✓ Puhelin ja kuulokkeet
- ✓ Tunnukset
 - ✓ AD, sähköposti
 - ✓ rcs
- ✓ Tietoturva- ja tietosuojasitoutus
- ✓ Lomat ja poissaolot
- ✓ Työterveys, työhöntulotarkastus
- ✓ Viestintä ja kokouskäytännöt

Palvelussuhdeasiat - apulaisosastonhoitaja

- ✓ Avaimet ja pukukaappi, työvaatteet
- ✓ Työajat ja työvuorosunnittelu
- ✓ Tunnukset
 - Lifecare
 - Omado
 - Nipsa
 - II-aama
 - Teams-ohjelmat
- ✓ Henkilöstön esittely
- ✓ Yksikön esittely, turvallisuuskävely
- ✓ "Materiaalipankit"; IMS, teams, H-asema
- ✓ Pysäköinti

Pätevä verkkokoulutus kouluskalenterin kautta

- ◆ Yleisperehdytys
- ◆ Terveys LifeCare Pätevä verkkokoulu PTH hoitaja : avovastaanotot ja mielenterveys
- ◆ Päijät Soten tuparit – toiminta tutuksi, iltapäivä uusille työntekijöille -> ilmoittautuminen seuraavaan mahdolliseen

2. Päivä

Vastuuhenkilö:
- aoh
- tiiminvetäjä

Moniammatillinen tiimityömalli – aoh yleisesti, oma tiimi tarkoittaa

- Hoitohenkilökunta
- Lääkärit
- Fysioterapeutit
- Miepä-hoitajat
- Suuhygienisti
- Osastofarmaseutti
- Terveys-sosiaalihoaja
- Työkykykoordinaattori

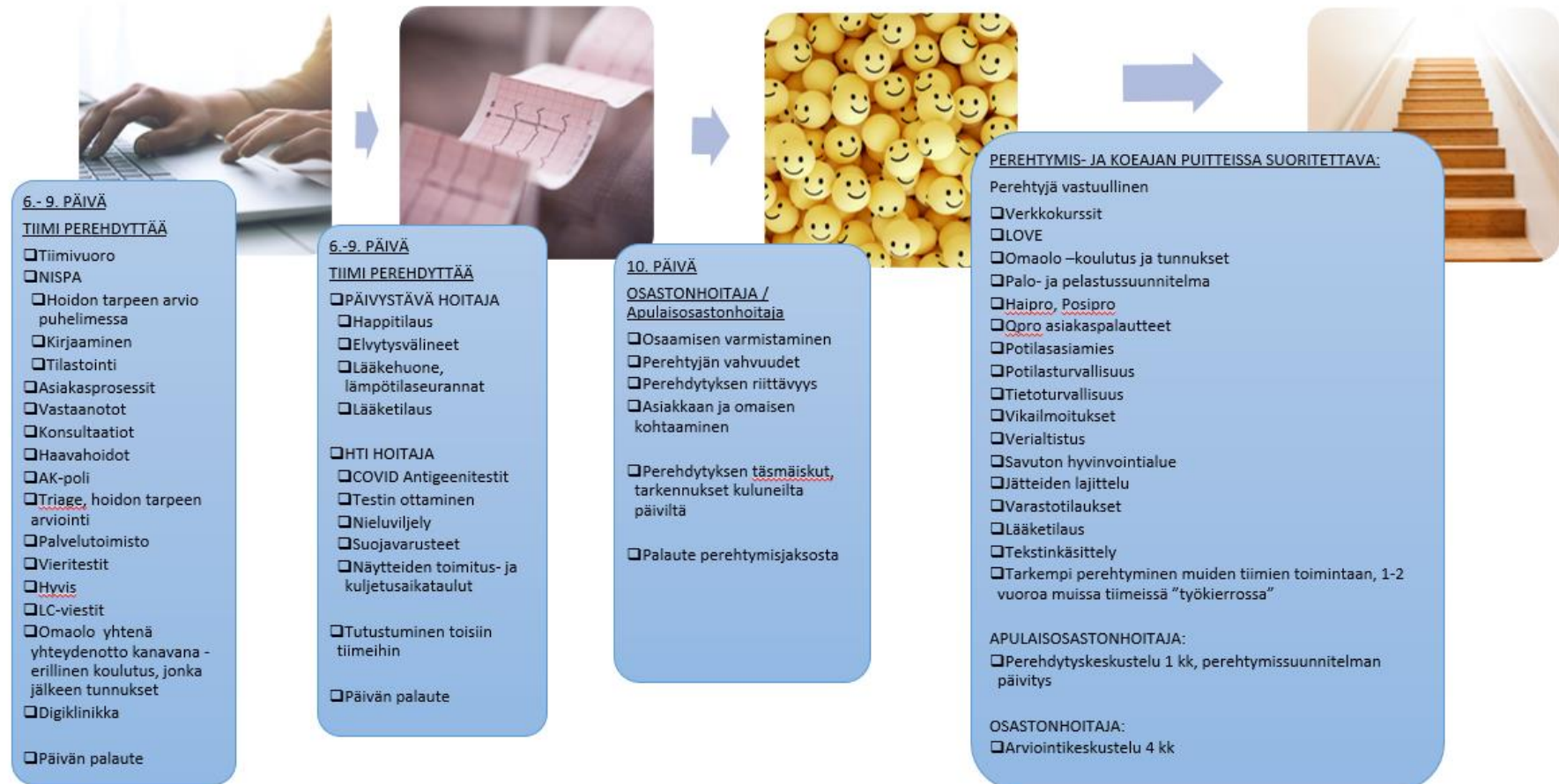
Tiimiin perehtymistä

Liite 2. Perehdytysmallin tarkistuslista

HOLLOLAN SOTE-KESKUS, PEREHDYTYSMAALLI AVOSAIRAANHOIDON hoitotyöntekijälle 1/2



HOLLOLAN SOTE-KESKUS, PEREHDYTYSMALLI AVOSAIRAANHOIDON hoitotyöntekijälle 2/2



Liite 3. Tutkimuslupa.



Avosairaanhoito
Tulosaluejohtaja

VIRANHALTIJAPÄÄTÖS

17.05.2022/22 §

| | |
|------------------------------|---|
| Asianumero | D/1199/13.00.00.01/2022 |
| Päätöslaji | Opinnäytetyö |
| Otsikko | Luvan myöntäminen opinnäytetyöhön: Satu Torkko: Avosairaanhoidon yksikön perehdyttämisen malli digitaalisessa oppimisympäristössä, LAB- ammattikorkeakoulun opinnäytetyö, hoitotyö |
| Päätöspäätöselustelut | Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda perehdytyksen malli osallistamalla henkilöstö kahteen työpajaan, joista nousee esiin toiveet ja tarpeet sekä ideoinnit. Mallin arviointi tapahtuu Tulevaisuuden sote-keskushankkeen ammattilaisten toimesta. Opinnäytetyöstä ei aiheudu kuluja Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymälle. |
| Päätös | Päätän myöntää luvan opinnäytetyöhön 30.9.2022 saakka seuraavin ehdoin ja edellytyksin: - saadut tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saa käyttää vain lupahakemuksessa määritellyn tutkimukseen, rekisteriselosteen mukaisesti - tutkimuksen aikana rekisterinpitäjän on huolehdittava siitä, että tutkimuksessa muodostuvat yksittäisen henkilön identifioinnin mahdollistavat tutkimusaineistot säilytetään omina asiakirjoista erillisinä aineistoina ja suojataan asiattomilta pääsiltä sekä manuaalisten että atk-tiedostojen osalta. - jos tutkimusasetelmissa, -henkilöissä tai tiedonkeruussa tulee muutoksia, tulee niistä ilmoittaa lupaviranomaiselle ja tarvittaessa hakea uusi lupa - tietosuojasyyistä tutkimuksen tulokset tulee julkistaa siten, ettei niistä voi tunnistaa yksittäistä henkilöä. Tulosten raportoinnissa ja julkaisemisessa on noudatettava tieteen eettisiä ohjeita. - lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan - lupapäätöksen saajan tulee antaa päätös tiedoksi kaikille tutkimusryhmän jäsenille ja valvoa ehtojen täyttymistä - henkilötietojen käsittely tapahtuu EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen (GDPR) mukaisesti Luvan saanut on velvollinen toimittamaan valmiin opinnäytetyön sähköisen version Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymän tutkimuskoordinaattorille. Tekijänoikeuksista ja omistuksesta on sovittu erikseen |

ALLEKIRJOITETTU KONEELLISESTI

██████████ tulosaluejohtaja 18.05.2022 08:41

toimeksiantosopimuksessa.

Tämän luvan myöntämiseen liittyvät tutkimuslupahakemusasiakirjat on tallennettu asianhallintajärjestelmä Twebiin.

| | |
|----------------------------|---|
| Lisätietojen antaja | Hallintoylihoitaja [REDACTED] p [REDACTED] |
| Toimivallan peruste | Hallintosääntö |
| Nähtävänäoloaika | 18.05.2022 |
| Nähtävänäolopaikka | Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, kirjaamo, Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti |
| Muutoksenhaku | Oikaisuvaatimus |
| Saaja | Satu Torkko |
| Tiedoksi | [REDACTED] |
| Litteet | Opinnäytesuunnitelma, lupahakemus, toimeksiantosopimus |
| Allekirjoitus | [REDACTED] Tulosaluejohtaja |