



Perehdytyksen kehittäminen hoivakodeissa työskenteleville fy- sioterapeuteille

Attendo Terapia

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Master-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Riina Nummelin
Tutkinto Liikunnanohjaaja YAMK
Raportin/Opinnäytetyön nimi Perehdytyksen kehittäminen hoivakodeissa työskenteleville fysioterapeuteille
Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 21
<p>Tämän kehittämistyön tarkoitus oli selvittää perehdytyksen merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen ja työmuun aiempia teoretietoja ja tutkimuksia hyödyntäen, sekä perehtyä laadukkaan ja suunnitelmallisen perehdytyksen kehittämiseen työnantajan ja työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli luoda perehdytyksestä vastaaville toimihenkilöille yhtenäinen ja selkeä perehdytys-suunnitelma, jonka avulla pystytään varmistamaan uusille fysioterapeuteille työhyvinvointia ja osaamista tukeva sekä tasalaatuinen perehdytyksen sisältö ja toimintatavat. Kehittämistyö tehtiin Attendo Terapiapalveluille.</p> <p>Tässä kehittämistyössä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä, mutta niiden rakenne ja sisällöt vastaavat laadullista tutkimusotetta. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kahta kyselyä, teemahaastattelua ja asiantuntijoiden palautetta. Kohderyhmänä toimi yksi Attendo Terapiapalveluiden terapiatiimeistä ja sen alueen hoivakotien johtajat. Tiimissä oli yhteensä yksitoista fysioterapeuttia ja viisitoista hoivakodin johtajaa. Terapeuteille toteutettiin kysely, jonka vastausten avulla hoivakodin johtajille toteutettiin laajempi kysely. Näiden tulosten perusteella fysioterapeuteille toteutettiin vielä ryhmämuotoinen teemahaastattelu asian syvempää ymmärrystä varten. Tulokset analysoitiin ja avattiin perehdytyksen kehittämiseksi.</p> <p>Kehittämistyön lopputuotoksena syntyi dokumentoitu perehdytys-suunnitelma, joka toimii perehdytyksestä vastaavien toimihenkilöiden työvälineenä perehdytystä toteutettaessa. Suunnitelmaan kuvattiin perehdytyksen runko ja eteneminen sekä avattiin tarkemmin perehdytyksen osa-alueet. Lisäksi perehdytys-suunnitelmaan sisällytettiin perehdytyksen tarkistuslistat. Suunnitelma jaettiin terapiapalveluiden ja hoivakotien käytettäväksi osana perehdytystä.</p> <p>Perehdytyksen kehittämiseen oli selkeä tarve niin työntekijöiden kuin toimihenkilöiden kokemusten perusteella. Perehdytykseen kaivattiin erityisesti enemmän aikaa, käytännön ohjausta sekä johdonmukaisuutta. Näitä asioita pyrittiin kehittämään kehitetyllä perehdytys-suunnitelmalla. Selkeällä ja suunnitelmallisella perehdytyksellä vaikutettaisiin myös työntekijöiden sitoutumiseen luomalla yhteisöllisyyttä ja lisäämällä työn merkityksellisyyden kokemista. Jatkokehittämismahdollisuutena on tehdä pilotointi tässä kehittämistyössä luodulle perehdytys-suunnitelmalle ja näin kehittää sitä käytännön kokemuksen kautta lisää. On myös mahdollista jatkossa laajentaa tutkimusotantaa terapiatiimien laajentuessa ja lisääntyessä. Perehdytys-suunnitelmaa tuleekin kehittää jatkuvasti, jotta se pysyy työn muutoksen mukana. Perehdytys ei ole koskaan täysin valmis, vaan se vaatii säännöllistä päivittämistä.</p>
Asiasanat perehdytys, perehdytys-suunnitelma, sitoutuminen, työhyvinvointi, osaaminen

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Henkilöstöjohtaminen	3
2.1	Rekrytointi	3
2.1.1	Rekrytointiprosessi	4
2.1.2	Rekrytoinnin onnistuminen	6
2.2	Työhyvinvointi	7
2.2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen	8
2.2.2	Työhyvinvoinnin edistäminen	9
2.3	Osaamisen johtaminen	10
2.3.1	Osaamisen johtamisen keinot ja menetelmät	11
2.3.2	Oppimista tukeva esihenkilötyö	12
3	Perehdytys	14
3.1	Perehdytyksen hyödyt työyhteisö- ja organisaatiotasolla	15
3.1.1	Suunnitellun perehdytyksen hyödyt	15
3.2	Perehdytysprosessi	16
3.2.1	Perehdytysprosessin osa-alueet	17
3.2.2	Perehdytysprosessista perehdytys suunnitelmaksi	18
3.3	Perehdytyksen menetelmät	20
3.3.1	Työhön tutustuminen ja työnopastus	20
3.3.2	Mentorointi	21
3.3.3	Verkko-opiskelu	22
4	Attendo Oy:n esittely	23
4.1	Attendo Terapiapalvelut	23
5	Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset	25
6	Kehittämisprosessin vaiheet	26
6.1	Nykytilan kartoitus – Tämänhetkinen perehdytys	27
6.1.1	Terapiapalveluiden perehdytys	28
6.1.2	Hoivakodin perehdytys	30
6.2	Tiedonkeruumenetelmät	30
6.2.1	Kyselyt	31
6.2.2	Teemahaastattelu	33
6.2.3	Asiantuntijoiden palaute	34
7	Tulokset	35
7.1	Fysioterapeuttien kyselyn anti	35
7.1.1	Terapiapalveluiden perehdytys	35

7.1.2	Hoivakodin perehdytys.....	36
7.1.3	Avoimet kysymykset	37
7.2	Hoivakodin johtajien kyselyn anti.....	38
7.3	Teemahaastattelun anti.....	38
7.3.1	Terapiapalveluiden perehdytys ja mentorointi	39
7.3.2	Hoivakodin perehdytys ja toimenkuvan/työtehtävien selkeytys.....	40
7.4	Asiantuntijoiden palaute perehdytys suunnitelmasta	40
8	Tuotos	42
9	Johtopäätökset.....	43
9.1	Lopputuotos eli perehdytys suunnitelma.....	43
9.2	Kehittämisprosessi ja sen tulokset.....	45
9.3	Jatkosuunnitelma ja -kehittäminen	47
9.3.1	Mentoroinnin kehittäminen	48
	Lähteet.....	49
	Liitteet	52
	Liite 1. Kysely fysioterapeuttien perehdytyksen kehittämiseksi – fysioterapeuteille	52
	Liite 2. Kysely fysioterapeuttien perehdytyksen kehittämiseksi – hoivakotien johtajilla.....	53
	Liite 3. Teemahaastattelun runko	62
	Liite 4. Perehdytys suunnitelma.....	64

1 Johdanto

Onnistunut perehdytys sisältää sitouttamisen keinoja, joiden avulla työntekijä saadaan sitoutumaan yritykseen ja työhönsä. Sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä innokkaasti ja on työnantajalleen lojaali sekä joustava. Sitoutuminen näkyy työnantajalle usein myös hyvinä työsuorituksina, luovuu-tena, haluna kehittää työpaikan toimintaan ja palveluita, vähempinä poissaoloina sekä pienempänä vaihtuvuutena. Työntekijä voidaan sitouttaa mahdollistamalla haastavat ja kiinnostavat työtehtävät, kilpailukykyisellä palkalla, laadukkaalla johtamisella ja perehdytyksellä sekä mahdollistamalla työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Työnantajan tulee antaa työntekijälle myös mahdollisuus tulla kuulluksi, kehittyä ja oppia uutta. Lisäksi työntekijälle tulee antaa mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja työtehtäviinsä sekä luoda uskoa yrityksen kehittymiseen ja tulevaisuuteen. (Viitala 2021, 45–46.) Perehdytyksellä on valtava merkitys siinä, miten uusi työntekijä kokee uuden työpaikan ja oman merkityksensä uudessa työyhteisössä. Huonosti hoidettu perehdytys voi pilata organisaatiossa monen työsuhteen aloituksen, millä voi olla pitkät seuraamukset. Pitkien seuraamusten välttämiseksi onkin tärkeää, että perehdytys on suunnitelmallinen ja laadukas. Systemaattisella perehdytysuunnitelmalla, jota kehitetään ja pidetään valmiustilassa, voidaan parantaa organisaation laatua ja käytännöllisyyttä. Suunnitelmaan tulee kirjata kuka, missä ja miten uusi työntekijä perehdytetään. (Viitala 2005, 252–253.) Suunnitelmallisella ja laadukkaalla perehdytyksellä pystytään siis vaikuttamaan työntekijän sitoutumiseen ja sitä kautta saavuttamaan työyhteisö- ja organisaatiotason hyötyjä, jotka pidemmällä aikavälillä lisäävät organisaation tehokkuutta ja vähentävät henkilöstökustannuksia.

Yhä useammassa Attendon hoivakodissa työskentelee Attendo Terapiapalveluiden fysioterapeutti osana hoivakodin moniammatillista tiimiä tuoden siihen kuntoutusalan osaamista. Fysioterapeuttien määrä hoivakodeissa on viimeisten vuosien aikana kasvanut huomattavasti, sillä kuntoutusalan osaamisen tarve on lisääntynyt hoivakotien arjessa. On huomattu, että terapiapalveluiden toimintamalli tuo lisäarvoa myös hoivaan. (Virkkala 12.11.2021.) Fysioterapeutit tukevat ja ylläpitävät hoivakotien asukkaiden toimintakykyä, ohjaavat hoitohenkilökuntaa ergonomiseen ja kuntouttavaan työotteeseen sekä ovat yhteydessä asukkaiden läheisiin kuntoutukseen liittyvissä asioissa. Terapeuttien työyksikköinä toimii hoivakoti, jossa he työskentelevät kuntoutusalan asiantuntijoina. Fysioterapeutit ovat kuitenkin hallinnollisesti terapiapalveluiden työntekijöitä. Jokainen fysioterapeutti on osa oman alueensa terapiatiimiä, josta he saavat vertaistukea ja ohjausta työhönsä. Terapiatiimin toimintaa ohjaa terapiapalveluiden esihenkilö (vastaava terapeutti). Tämän kehittämistyön tekijä työskentelee Attendo Terapiapalveluille useamman terapiatiimin vastaavana terapeutina. Koska perehdytettävä on osa sekä hoivakodin että terapiapalveluiden henkilökuntaa ja toimintaa, osallistuvat molemmat tahot perehdytyksen toteuttamiseen. Toiminnan laajentumisen ja

kasvamisen sekä useamman perehdytystä toteuttavan tahon vuoksi perehdytyksen kehittämiseen ja selkeyttämiseen on tarve.

Tämä kehittämistyö tullaan tekemään Attendo Terapiapalveluiden käyttöön. Työ tulee kohdistumaan hoivakodeissa työskentelevien fysioterapeuttien perehdytyksen kehittämiseen ja perehdytyksestä vastaavien toimihenkilöiden perehdytystyökalun luomiseen. Kehittämistyön tutkimuskohteena toimii Terapiapalveluiden Päijät-Hämeen terapiatiimi sekä kyseisen tiimin alueen hoivakodin johtajat. Kohderyhmä koostuu alueen yhdestätoista fysioterapeutista ja viidestätoista hoivakodin johtajasta. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää hoivakodeissa työskenteleville fysioterapeuteille perehdytys-suunnitelma, jonka avulla pystytään varmistamaan tasalaatuinen ja yhtenäinen perehdytys uusille työntekijöille. Perehdytysuunnitelma tulee selkeyttämään perehdytyksen tehtäväjakoa eri toimihenkilöiden välillä. Lopputuotos tulee toimimaan työkaluna perehdytyksestä vastaaville toimihenkilöille.

2 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksessä työskentelevät ihmiset ovat sen toiminnan perusta. Yrityksen toiminta kärsisi suurista toiminnallisista ongelmista, jos sen henkilöstö vaihtuisi kokonaan. Henkilöstön avulla ja yrityksen ympäristön tarjoamien mahdollisuuksien puitteissa määräytyy, kuinka nopeasti ja millaisena sen perustehtävä ja strategia toteutuvat. Henkilöstöllä on myös valtava merkitys yrityksen tehokkuuden, laadun ja innovatiivisuuden näkökulmasta. Henkilöstön osaamisen lisääminen ja sen oikea kohdentaminen lisää työn tehokkuutta. Henkilöstön riittämätön osaaminen puolestaan aiheuttaa virheitä ja viivästyksiä, jotka taas heikentävät tehokkuutta. Myös sairauspoissaolot ja rekrytointiongelmat ovat yrityksen tehokkuuden haasteita. Henkilöstön merkitys yrityksen laadun tuottajina on myös suuri. Hyvin työnsä tekevät ja yritykseen sitoutuvat työntekijät ovat edellytys yrityksen toiminnan kehittämisessä ja luotettavuuden lisäämisessä, jonka vuoksi heistä huolehtiminen on tärkeää. Lisäksi henkilöstön halu ja luovuus innovatiiviseen ajatteluun lisää yrityksen uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämistä. Henkilöstön osaaminen, innovatiivisuus ja sitoutuminen ovatkin yksi yritysten suurimmista kilpailuvalteista ja elintärkeitä myös toiminnan kehittämisessä. (Viitala 2013, 8–9; Kauhanen 2012, 16.)

Henkilöstöjohtamisella on suuri merkitys yrityksen toiminnalle, sillä sen päämääränä on juuri varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen. Lisäksi henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös huolehtia, että henkilöstöä koskevia lakeja, asetuksia ja sopimuksia noudatetaan. Henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstön hankintaa, sen ylläpitoa ja palkitsemista. Tavoitteina on myös saada houkuteltua yritykseen osaavaa ja ammattitaitoista henkilöstöä, joka pystytään sitouttamaan yritykseen muun muassa kannustamalla, motivoimalla, antamalla mahdollisuudet hyviin työsuorituksiin sekä palkitsemalla niistä. Työntekijöitä tukemalla ja kehittämällä annetaan heille myös mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen sekä mahdollistetaan pitkä ja arvostettu ura yrityksessä. (Viitala 2013, 10.)

Henkilöstöjohtamisen prosessi on laaja ja siihen sisältyy kokonaisuudessaan suunnittelua, organisoimista, henkilöstöasioiden hoitamista, johtamista ja toiminnan valvomista. Henkilöstöjohtamisessa suunnitellaan tavoitteet, kehitetään säännöt, annetaan jokaiselle työntekijälle heille parhaiten soveltuvat työtehtävät, johdetaan työn toteutumista ja valvotaan suunniteltujen tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisessa huolehditaan myös henkilöstön työmahdollisuuksista, työterveydestä ja -turvallisuudesta parhaalla mahdollisella tavalla. (Dessler 2013, 4.)

2.1 Rekrytointi

Rekrytointiin vaikuttaa lainsäädäntö, johon on hyvä tutustua etukäteen. Rekrytointia ohjaa työsopimuslaki, laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä sekä tietosuojalaki (aiempi henkilötietolaki). Lisäksi nuoria palkatessa töihin tulee huomioida, että

huoltajan tulee olla paikalla tai antaa siihen suostumus. Usein työnantajan tulee myös ilmoittaa vapautuvasta työpaikasta yrityksen sisällä, jotta osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on mahdollisuus hakea paikkaan. On myös selvitettävä, onko yrityksellä velvollisuus tarjota paikkaa esim. lomautetulle tai aiemmin irtisanotulle työntekijälle. Toki tällöin työntekijällä tulisi olla tarvittava osaaminen ja ammattitaito työtehtäviin tai edellytykset kohtuullisen koulutuksen kautta omaksua siihen vaadittava pätevyys. (Österberg 2015, 99–100.) Työsopimuslain (26.1.2001/55) mukaan yrityksen on tarjottava työntekijälle, joka on taloudellisista tai tuotannollisista syistä irtisanottu, avoimia työtehtäviä lähtökohtaisesti neljä kuukautta työsuhteen päättymisestä. Takaisinottoaika on kuitenkin kuusi kuukautta, jos työsuhde on jatkunut vähintään 12 vuotta. Edellytyksenä on, että irtisanottu työntekijä on ilmoittautunut työnhakijaksi työvoimatoimiston kautta sekä tarjottava työ on vähintäänkin vastaavanlainen kuin tehtävä, josta hänet on aiemmin irtisanottu. Työtä tulisi tarjota aina ensisijaisesti lomautetuille sitten osa-aikaiselle ja viimeiseksi irtisanoutuneille työntekijöille. (Österberg 2015, 100.)

Henkilötietoja käsiteltäessä tulee huomioida tietosuojalaki ja yksityisyyden suoja työelämässä. Työnantaja ei saa käsitellä työntekijöiden tai hakijoiden arkaluonteisia tietoja, jotka eivät ole työsuhteeseen nähden tarpeellisia. Arkaluonteisiin tietoihin kuuluu muun muassa seksuaalinen suuntautuneisuus, terveydentila, uskonnolliset vakaumukset, ammattiliittoon kuuluminen ja sosiaalihuollon palveluiden käyttö. Työsuhteeseen liittyvät tarpeelliset tiedot tulisi ensisijaisesti hankkia työntekijältä itseltään tai pyytää häneltä lupa kysyä tietoja ulkopuoliselta taholta kuten suosittelijalta. Työnantajan täytyy myös noudattaa naisten ja miesten tasa-arvon toteutumista rekrytoinneissa. Molemmilla tulee olla yhteneväinen mahdollisuus hakea ja saada työpaikka yrityksestä. Työtehtävien tulisi myös soveltua sekä naisille että miehille tasapuolisesti ja urakehitys pitäisi olla molemmille yhtäläisesti mahdollinen. Lisäksi on myös huolehdittava siitä, etteivät työntekijät joudu ahdistelun tai seksuaalisen syrjinnän kohteeksi. (Österberg 2015, 100–101.)

2.1.1 Rekrytointiprosessi

Henkilöstöjohtaminen alkaa henkilöstön hankinnalla eli rekrytoinnilla. Rekrytointien toteutukseen kannattaa aina käyttää aikaa ja rahaa, sillä epäonnistuneet rekrytoinnit ovat kaikkien osapuolten näkökulmasta ajan, resurssien ja rahan tuhlausta. Onnistuneen rekrytoinnin avulla yritys pystyy varmistamaan oman kilpailukykynsä tulevaisuutta varten ja vahvistamaan myös yrityksen työnantajakuvaa. Rekrytoinnin tarve saattaa tulla yrityksen kasvun tai uuden osaamistarpeen myötä. Tarve voi myös johtua vanhan työntekijän irtisanoutumisesta tai työntekijän siirtymisestä toisiin tehtäviin. Rekrytointi kannattaa aloittaa pohdinnalla, minkälaista osaamista tarvitaan ja minkälaiseen toimintaympäristöön ja työyhteisöön henkilöä ollaan rekrytoimassa. Tässä kohtaa kannattaa myös hyödyntää mahdollisen poisjäävän työntekijän ajatuksia omasta työstään ja käydä hänen kanssaan lähtökeskustelu, jossa käydään läpi hänen näkemyksiään toimenkuvasta. Tämän jälkeen

pohditaan, löytyisikö tarvittavaa osaamista oman yrityksen sisältä eli olisiko sisäinen siirto mahdollinen. Yrityksen sisällä voi jo olla tarvittavaa osaamista, jota ei ole pystytty vielä hyödyntämään. Joku vanhoista työntekijöistä on saattanut kouluttautua lisää ja saada sen kautta pätevyyden ja osaamisen uusiin työtehtäviin. Sisäinen siirto on yritykselle usein edullisempi vaihtoehto ja antaa mahdollisuuden tarjota vanhalle työntekijälle uusia työhaasteita, jotka sitouttavat hänet paremmin työnantajaansa. (Österberg 2015, 91–93; Hyppönen 2007, 176–177.)

Jos sisäinen siirto ei kuitenkaan ole mahdollinen, avataan ulkoinen rekrytointi hakukanavan kautta. Tätä ennen kuitenkin varmennetaan vielä rekrytointilupa esimiehen omalta esihenkilöltä tai johdolta ja huomioidaan jo aiemmin mainitut lainsäädännön vaatimukset tarjota paikkaa ensisijaisesti esim. irtisanotulle työntekijälle. Ulkoisessa rekrytoinnissa työntekijän hakemisen lisäksi tuodaan esille työnantajamielikuvaa, joten ilmoituksen tarkka suunnittelu on tärkeää. Työpaikkailmoituksessa kuvataan toimenkuva, johon uutta työntekijää ollaan hakemassa. Toimenkuvan määrittämisessä tärkeää on tuoda esille, millaista osaamista työssä ansiokkaasti menestyminen vaatii. Ilmoituksessa mainitaan usein, vaatiiko työ päätöksentekoa ja minkälaista yhteydenpitoa. Lisäksi siinä on kuvattu henkilöprofiili, joka kuvaa henkilökohtaisia ominaisuuksia työssä pärjäämisen tueksi. Ilmoituksessa kerrotaan myös yrityksen toiminnasta ja pyritään houkuttelemaan työntekijää esim. henkilökunta-eduilla. (Österberg 2015, 94–96; Hyppönen 2007, 177–181.)

Rekrytointikanavia on myös monia, joten tulee miettiä, minkä kanavan kautta tavoitetaan halutut hakijat. Kanavia ovat muun muassa lehti-ilmoitukset, yrityksen omat nettisivut, rekrytointimessut, korkeakoulujen rekrytointipalvelut ja verkkorekrytointi. Jos haetaan korkeamman tason työntekijää kuten toimitusjohtajaa, voidaan myös miettiä tarvetta hyödyntää rekrytointikonsulttia. Konsultin tuoma ulkopuolisen asiantuntijan osaaminen saattaa tuoda lisäarvoa oikean henkilön löytämiseen. Kun hakuilmoitus on tehty ja siinä määritelty haku aika on mennyt umpeen, aloitetaan hakemusten käsittely. Tässä tulee muistaa hakemuksessa esille nostetut vaatimukset. Hakemukset voi jakaa kolmeen kategoriaan: haastatteluun kutsuttavat, mahdollisesti haastatteluun kutsuttavat ja selkeästi heti hylätyt. Hyvän hakemuksen tunnistaa siististä ulkoasusta ja selkeästä jäsentelystä. Se sisältää pätevyys- ja soveltuvuustiedot sekä tiedot saavutuksista ja osaamisesta, jotka vastaavat työilmoituksen vaatimuksiin. Hyvä hakemus on kohdennettu juuri kyseiselle yritykselle ja juuri kyseisiin työtehtäviin. Se vastaa työpaikkailmoitukseen ja kertoo, minkälainen persoona paikkaa on hakemassa. Lisäksi siinä tulee olla hakijan yhteystiedot ja liitteenä ansioluettelo. (Österberg 2015, 94–98; Hyppönen 2007, 182–183.)

Hakemusten perusteella valitaan haastatteluun kutsuttavat. Haastatteluun kannattaa osallistua vähintään kaksi haastattelijaa, jotta toinen voi kysyä kysymyksiä ja toinen toimia tarkkailijana ja mahdollisten tarkentavien kysymysten tekijänä. Kun haastattelijoita on kaksi, tulee havainnointia enemmän ja haastateltavasta tehty arvio on objektiivisempi. Haastattelussa on tärkeää huomioida muun

muassa hakijan ulkoasu, täsmällisyys ja käytös (esim. kädenpuristus, silmiin katsominen). Haastateltavan eduksi katsotaan myös hyvä valmistautuminen eli se, onko hän esim. selvittänyt taustatietoja yrityksestä ja työtehtävästä. Haastattelun aikana selvitetään, minkälainen persoona hakija on ja mitkä ovat hänen tavoitteensa työelämässä, ovatko vastauksen todenmukaisia ja selkeitä sekä osoittaako hän lisäkysymyksillä kiinnostusta työtä kohtaan. (Österberg 2015, 101–102.)

Työhaastattelussa käytetään usein suunniteltua eli strukturoitua haastattelua, jossa kysymykset on suunniteltu etukäteen valmiiksi. Toki myös vapaampaa haastattelua on mahdollista käyttää, mutta se on varsinkin aloittelijalle haasteellisempi. Haastattelu aloitetaan usein kevyellä rupattelulla, joka avaa keskustelun ja luo avoimen sekä rennon ilmapiirin. Tämän jälkeen on tiedonkeruuvaihe, jossa kysytään suunnitellut kysymykset hakijalta. Loppuvaiheessa helpotetaan kysymyksiä ja annetaan hakijalle mahdollisuus kysymyksiin, kerrotaan organisaatiosta ja työtehtävästä sekä kerrotaan rekrytointiprosessin etenemisestä. Haastattelun loputtua tehdään muistiinpanot haastateltavasta. Haastattelun tueksi voidaan myös toteuttaa soveltuvuus-/henkilöarviointi, jolla on tarkoitus saada tukea ja vahvistusta hakijan soveltuvuudesta haettavaan tehtävään. Se tulee toteuttaa luotettavasti ja asianmukaisesti Suomen lainsäädännön määräyksien mukaan. Lopullisessa valintapäätöksessä voidaan myös hyödyntää hakijan ilmoittamia suosittelijoita ja näin saada heiltä tietoa hakijasta. Kuitenkin on muistettava, että kaikki nämä väylät ovat tukea antavia ja lopullisen päätöksen tekee rekrytoiva esimies. Kun päätös valinnasta on tehty, ilmoitetaan kaikille hakijoille tiedosta. On myös tärkeää tiedottaa heitä koko rekrytointiprosessin ajan. Hyvä tiedottaminen antaa työnantajasta paremman kuvan hakijoille ja luo hyvää työnantajamielikuvaa. (Österberg 2015, 107–108; Hyppönen 2007, 190–192.)

2.1.2 Rekrytoinnin onnistuminen

Rekrytoinnin onnistuminen pystytään arvioimaan vasta kuukausien kuluttua uuden työntekijän aloituksesta. Kun rekrytointi on ollut suunniteltua, hyvin perusteltua ja toimenkuvaltaan selkeää, on hyvät onnistumisen mahdollisuudet. Onnistuminen vaatii lisäksi kaikkien rekrytointivaiheiden selkeää vastuunjakoja. Rekrytointitarpeen ja -tavoitteen huono määrittely ovat taas suurimpia syitä rekrytoinnin epäonnistumiseen, koska silloin ei tiedetä tarkasti, millaista osaamista tarvitaan. Tällöin saatetaan luvata työntekijälle liikoja tai väärä asioita, jolloin vaarana on lupausten toteutumattomuus. Myös huonolla perehdytyksellä työntekijän on vaikeampaa ja hitaampaa saada uusista työtehtävistään kiinni. Onnistunut rekrytointi vaatii siis rinnalleen hyvän perehdytyksen, jotta uusi työntekijä pääsee kiinni uusiin työtehtäviinsä sekä sopeutuu uuteen työyhteisöönsä. (Österberg 2015, 109.)

2.2 Työhyvinvointi

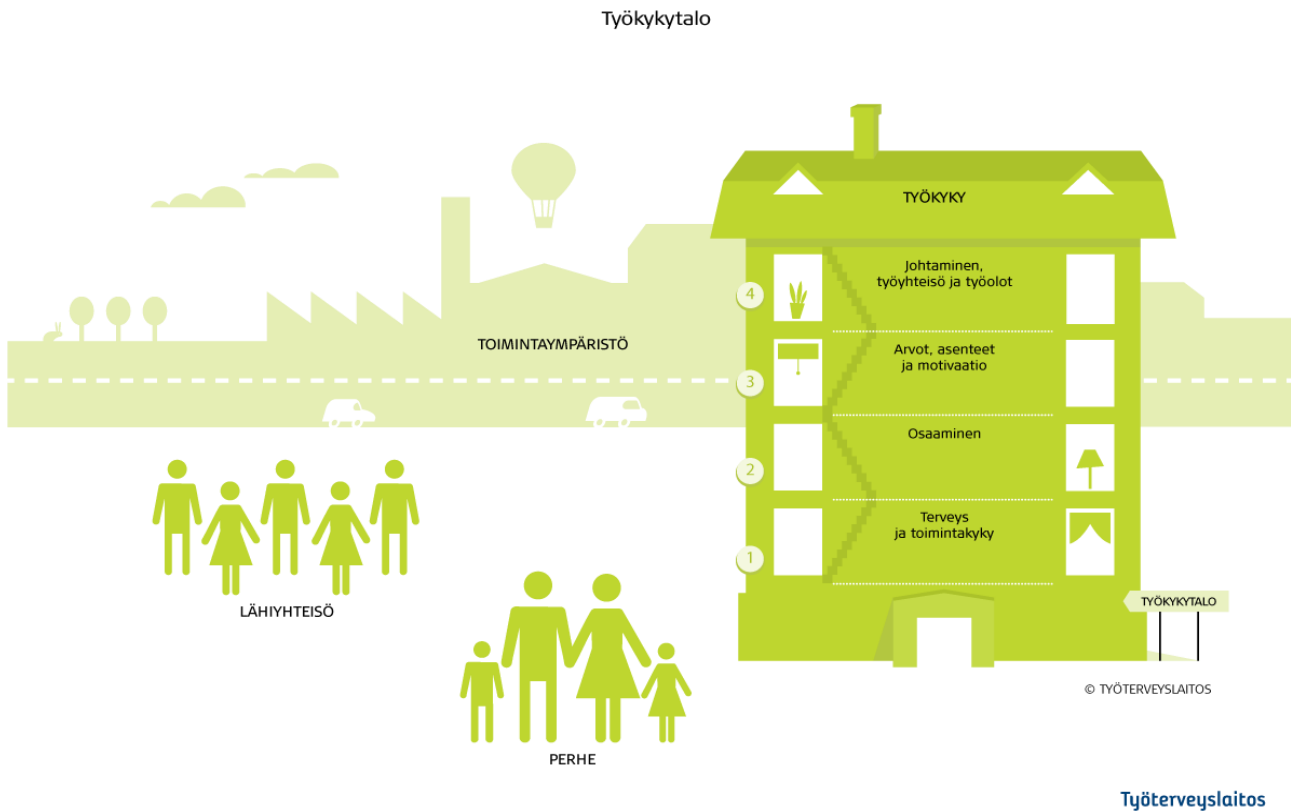
Työkyky voidaan jakaa ihmisen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn, jotka toimivat myös työkyvyn perustana. Työkykyä voidaan määritellä yksilön henkilökohtaisen toimintakyvyn ja työn vaatimusten välisenä suhteena. Työhyvinvointi voidaan myös yhdistää työssä jaksamiseen. (Suonsivu 2011, 14–15.) Työterveyslaitos on luonut Suomessa suosiota saaneen työkykytalon (kuva 1), joka tiivistää työkykyyn vaikuttavat tekijät. Se koostuu neljästä kerroksesta, joista kolme alinta liittyy työntekijän henkilökohtaisiin voimavaroihin. Ensimmäisen kerroksen terveys ja toimintakyky kuvastaa työkyvyn peruspilareita. Toisessa kerroksessa on osaaminen, jossa korostuu elinikäinen oppiminen. Elinikäinen oppiminen on noussut esille nykypäivän jatkuvasti kehittyvässä työelämässä, jossa on aina uutta opittavaa ja kehitettävää. Kolmannessa kerroksessa eli arvojen, asenteiden ja motivaation kerroksessa nostetaan esille työn mielekkääksi ja merkitykselliseksi kokeminen. (Työterveyslaitos 2022.)

Ylimmässä eli neljännessä kerroksessa on työyhteisö, työolot, organisaatio ja esihenkilötoiminta sekä johtaminen. Nämä asiat ovat työnantajan vastuulla. Organisaatiolla on velvollisuus tukea ja ylläpitää työntekijöiden työssä jaksamista ja työkykyä hyvällä esihenkilötoiminnalla ja johtamisella. Työntekijöiden työkyky on siis sekä työntekijöiden omalla vastuulla sekä työnantajan vastuulla. Kun jokaista kerrosta kehitetään yhdessä ja erikseen, pysyy työkykytalo pystyssä. Työntekijä itse on vastuussa kolmesta alimmasta kerroksesta ja työnantaja neljännessä kerroksesta. Toki työnantaja voi omilla toimillaan myös tukea kolmannen alimman kerroksen toteutumista. (Työterveyslaitos 2022.)

Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttaa työntekijän ja työnantajan lisäksi myös ulkoisia tekijöitä kuten työkaverit, yhteiskunnalliset arvot ja olosuhteet, asiakkaat, ammatilliset järjestöt sekä työntekijän perhe ja tuttavat. Työhyvinvointi kokonaisuutena määritellään sosiaali- ja terveysministeriössä työntekijän kykynä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Kun työntekijä pystyy hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja työolosuhteita kehittyäkseen ja innostuakseen työstään, puhutaan työn imusta. Työn imua voidaan tukea ja lisätä mahdollistamalla monipuoliset ja haastavat työtehtävät, antamalla työhön tukea ja arvostusta, hyvällä johtamisella ja vaikutusmahdollisuuksien luomisella. Usein työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin, suhtautuu siihen positiivisemmin, saa aikaa parempia tuloksia, on terveempi ja kehittyvämpi, kun hän kokee työn imua. (Moisalo 2012, 357; Työterveyslaitos 2022; Viitala 2013, 212–213.)

Hyvä työhyvinvointi ja työn imu ei tule organisaatioon itsestään, vaan vaatii organisaatiolta hyvää työhyvinvoinnin strategista suunnittelua ja johtamista, henkilöstön voimavaroja tukevia toimenpiteitä sekä työhyvinvoinnin jatkuvaa arviointia ja seuranta. Organisaatio tarvitsee tavoitteellista,

kehittyvää ja organisoitua työhyvinvoinnin johtamista saavuttaakseen hyvinvoivan organisaation. (Manta & Manta 2016, 80–81.)



Kuva 1. Työkykytalo (Terveyslaitos 2022).

2.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen alkaa tämänhetkisen tilanteen selvittämisellä eli missä mennään nyt työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tilanteen selvittelyssä voidaan käyttää kehitys- ja tilannekeskusteluita, työhyvinvointikyselyjä ja tilastollista tietoa. Näiden avulla saadaan tietoa, missä tilassa työhyvinvointi on ja mitä tulisi kehittää. Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii johdonmukaisuutta, jotta luottamus ja uskottavuus työhyvinvointiin koskevaan päätöksentekoon pysyy. Henkilökunnalle viestitetään työhyvinvointiin liittyvistä arvoista ja sen eri osa-alueista. Työhyvinvointitoiminta tulee olla suunniteltua ja arvomaailmaltaan yrityksen toiminnan mukaista. Tärkeää on määrittää työhyvinvoinnin painopisteitä, tavoitteita, päämääriä ja näkymiä, joita kohden työhyvinvoinnin johtamisella tähdätään. Työhyvinvoinnin johtamisella luodaan myös periaatteita, keinoja, resursseja ja organisoineja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Tarkkonen, 2012, 75–76.)

Työhyvinvoinnin johtamisella annetaan ohjausta, tukea, neuvoja, palautetta, myötätuntoa, suojelua, ongelmanratkaisuapuja ja arvostusta työyhteisölle ja henkilöstölle. Työhyvinvoinnin johtaminen on työyhteisöstä ja sen työntekijöistä huolehtimista. Esihenkilö voi myös näyttää hyvää mallia huolehtimalla omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisesta. Jos esihenkilö laittaa iltamyöhään vielä viestejä ja on itse uupunut, saavat työntekijät herkästi käsityksen, että organisaatio vaatii heiltäkin veynymistä. Esihenkilöt toimivat omassa työtehtävässään roolimallina ja esikuvana työntekijöilleen. Lisäksi tehdään työhyvinvoinnin seurantaa, jota voidaan tehdä muun muassa säännöllisillä kehitys- ja tilannekeskusteluilla sekä tiimipalaverina. Tavoitetaan työntekijöitä niin yksilöinä kuin tiiminäkin. Jotta työhyvinvointia voidaan kehittää jatkossakin, tehdään myös arviointeja sen tilasta. Hyvänä muistisääntönä on, että työhyvinvoinnin johtaminen ei ole vain ongelmien ratkomista, vaan työntekijöiden voimavarojen ja työ imun lisäämistä. (Tarkkonen 2012, 76–77; Sarkinen 2020, 1.)

2.2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistäminen ei ole vain työntekijöiden etu, vaan myös yritysten eli työnantajien mahdollisuus vaikuttaa työnantajamielikuvaan ja edistää tuottavuutta. Kun työntekijät kokevat työn iloa, lisää se työn tuottavuutta, innovatiivisuutta ja laatua. Työhyvinvoinnin edistämällä pystytään myös vähentämään sairauspoissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuutta ja työtapaturmien määrää eli sillä saadaan myös taloudellisia hyötyjä. Hyvien työntekijöiden saaminen on myös helpompaa yritykselle, jolla on hyvinvoivan työpaikan maine. Työhyvinvointiin liittyy hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, vastuullinen liiketoiminta, työajat, tasa-arvo, työkyky ja työterveys, työturvallisuus, työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Näistä yksi merkityksellisin työhyvinvoinnin edistäjä on hyvä esimiestoiminta eli lähijohtaminen ja sen kehittäminen. Sillä on suuri merkitys ja yhteys korkeaan työnhyvinvointiin. (Viitala 2013, 229.)

Esihenkilö pystyy vaikuttamaan moniin asioihin työyhteisössä, jotka ylläpitävät ja kehittävät työhyvinvointia. Työhyvinvointia ja työn imua voidaan luoda yhteistyötä, tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta lisäämällä sekä avoimen ja osallistuvan työkultuurin avulla. Lisäksi toimivat toimenkuvat ja työprosessit lisäävät työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Työn mielekkyyttä voidaan myös lisätä työkierrolla, itseohjautuvilla tiimeillä ja mahdollisuudella vaikuttaa työn aikatalutukseen sekä tekemisen keinoihin. Toki esihenkilön tulee myös ylläpitää ja kehittää työvälineistöä ja työympäristöä. Fyysisen hyvinvoinnin tukemisessa korostuu työn suunnittelu niin, että työ sisältää monipuolisesti ja vaihtelevasti liikettä, huomio kiinnitetään hyviin työasentoihin ja apuna voidaan käyttää toimivia ja turvallisia apuvälineitä, laitteita ja työvälineitä. Lisäksi osaamisen ja kouluttautumisen tukeminen ja kannustaminen on työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta merkityksellistä. Työn sujuvuuden, laadun ja työhyvinvoinnin varmistamiseksi riittävän koulutuksen ja tuen tarjoaminen esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöön on tarvittavaa, koska osaamisen puute aiheuttaa turhautumista ja lisää työhön väsymistä. (Viitala 2013, 229–231; Kauhanen 2012, 199–200.)

Tyhy-toiminta eli työhyvinvointia ylläpitävä toiminta on yrityksessä jatkuva prosessi, jossa kiinnitetään huomiota erilaisiin työkykyä tukeviin ja lisääviin keinoihin. Voidaan myös puhua tyky-toiminnasta, joka tarkoittaa työkykyä ylläpitävää toimintaa. Tähän toimintaan kuuluu yritysten henkilöstölle tarjoamat henkilöstöetuudet esim. työpaikkaruokailu, loma- ja virkistystoiminta, opiskelun tukeminen, sisäinen suhdetoiminta, henkilöstöalennukset, liikunta- ja virkistystilat, liikuntasetelit tai yrityksen tarjoamat liput erilaisiin liikunta- ja kulttuuritapahtumiin. Näillä kannustetaan työntekijöitä huolehtimaan hyvinvoinnistaan myös vapaa-ajalla. Henkilöstöeduista on myös hyvä keskustella uuden työntekijän kanssa perehdytyksen yhteydessä, jotta työntekijä osaa etuja hyödyntää. Ne myös antavat työntekijälle jo heti alussa mielikuvan, että yritys haluaa panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin. (Kauhanen 2012, 206–209.)

Yritys voi myös luoda erilaisia kilpailuja ja kampanjoita, joilla se innostaa työntekijöitään liikkeelle. Usein järjestetään myös tyhy- ja/tai kehittämispäiviä, joissa työyhteisön kesken tehdään työhyvinvointia tukevaa ja kehittävää toimintaa. Siellä voidaan muun muassa liikkua, urheilla, kouluttautua, rentoutua ja ennen kaikkea tehdä asioita yhdessä tiimin kesken, mikä lisää yhteisöllisyyttä ja vahvistaa yhteistyötä jatkossa. Tyhy-toiminnan lisäksi työhyvinvoinnista huolehditaan työsuojelutoiminnalla ja työterveyshuollolla. Työsuojelutoiminnalla turvataan ja edistetään työntekijöiden mahdollisuus terveelliseen ja turvalliseen työskentelyyn yrityksessä. Toimintaa ohjaa työturvallisuuslaki, työsuojelun valvontalaki ja työterveyshuoltolaki. Työterveydenhuoltolaki määrittää, että jokaisella yrityksellä on velvollisuus järjestää työterveyshuolto. Työterveyshuollon avulla tuetaan työntekijöiden terveydentilaa ja työhyvinvointia. Työterveyshuollon avulla pyritään ennaltaehkäisemään sairauksien ja vammojen syntyä, mikä on myös taloudellisesti yritykselle edullisinta. Työterveyspalvelut voi ulkoistaa yksityiselle yritykselle tai ne voidaan toteuttaa myös yrityksen omien palveluiden avulla. Työterveyspalveluihin kuuluu usein työhöntulotarkastus, joka tehdään perehdytyksen aikana. Työterveyspalveluista ja niiden käyttömahdollisuudesta kerrotaankin laajemmin perehdytyksessä. (Viitala 2013, 232–235.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen ei ole kaikille kovin tuttu käsite. Sen avulla vahvistetaan yrityksen toimintaa ja kilpailukykyä. Yrityksen työntekijöiden osaaminen, sen hyödyntäminen ja uuden oppimisen taito ovat yrityksen suurin kilpailukyky. Osaamisen johtaminen vaatii määrittelyä, arviointia, suunnittelua, kehittämistä ja suuntaamista, jotta osaamista pystytään kehittämään yrityksen kaikilla tasoilla. Osaamisen johtamisessa on tärkeää ensin selvittää, mikä on yrityksen tahtotila eli mihin suuntaan ollaan toimintaa kehittämässä ja missä halutaan olla hyviä. Selvityksen avulla tehdään arvio nykyisestä toiminnasta ja suunnitellaan tavoitteet tulevaa varten. Tämän jälkeen työntekijöiden osaamisen vaaliminen, vahvistaminen ja tehokas hyödyntäminen yhdistetään yrityksen tavoitteisiin ja tulevaisuuden suunnitelmaan. (Viitala 2005, 14–15.)

Osaamisen johtamisen pääelementit ovat esimerkiksi johtaminen, oppimisen suuntaaminen, oppimisprosessien tukeminen ja oppimista edistävän ilmapiirin luominen. Oppimisprosessien tukemisella tarkoitetaan kehittämissuunnitelman laadintaa, kehityskeskusteluiden säännöllistä pitämistä ja alaisten kanssa yhdessä osaamiskartoitusten tekemistä. Sen avulla huolehditaan työyhteisön kokonaisosaamisesta sekä yksilön osaamisesta. Esihenkilö myös määrittää työyhteisön oppimiselle tavoitteet ja suuntaviivat eli ohjaa oppimisen suuntaamisen oikeaan suuntaan. Hänen tehtävänsä on saada työntekijät ymmärtämään yrityksen näkökulmasta tarvittavaa osaamista. Lisäksi esimiehen tulee luoda työntekijöihin turvallisuuden tunnetta ja luottamusta lisäävä vuorovaikutussuhde, joka tukee oppimista edistävää ilmapiiriä. Sitä tukee myös työilmapiiri, joka on avoin, motivoiva, myönteinen ja oppimiseen kannustava. Esimiehen kuuluu myös johtaa osaamista esimerkiksi eli esimiehen täytyy vaatia itseltään sama kuin muilta. Toimia osaamisen, motivaation, kehityksen ja sitoutuneisuuden roolimallina. (Viitala 2005, 312–324.)

2.3.1 Osaamisen johtamisen keinot ja menetelmät

Osaamisen kehittäminen voidaan luokitella neljään pääluokkaan, jotka ovat tilannelähtöiset, standardoinut, yksilö- ja työyhteisöntason osaamisen kehittäminen. Menetelmiä näiden kehittämiseksi on useita kuten kokeilut, ongelmanratkaisutilanteet, mallintaminen, mentorointi, kehityskeskustelut, suunnitteluyhteistyö, tiimityö, perehtyminen, bench marking eli parhaista käytännöistä oppiminen, työnohjaus, yrityksen sisäiset ja ulkoiset koulutukset. Työhön kytketyn osaamisen kehittäminen on osaamisalueiden kehittämistä lähellä varsinaista työtä tai työn sisällä tapahtuvaa oppimista. Keinoja tämän osaamisen kehittämiseksi on tehtäväkierto, työnopastus, sijaisuuksien hoitaminen ja toimintaoppiminen, vertaisarviointi/-oppiminen, keskustelu, vuorovaikutus, verkko-opiskelu, suoritusten säännöllinen arviointi ja organisaation sisäiset kehittämisprojektit. (Viitala 2005, 192–193, 355; Viitala 2013, 193–198.)

Keskustelu on yksi tärkeimmistä keinoista osaamisen johtamisessa, sillä sen avulla pystytään vaikuttamaan kaikkiin osaamisen johtamisen pääelementteihin. Esihenkilö työskentelee keskusteluprosessin johtajana luoden oppimista tukevaa keskustelua, johon aktivoi työntekijöitä myös osallistumaan. Lisäksi hän on aina valmis kuuntelemaan työntekijöitään ja kannustaa heitä myös avoimeen vuorovaikutukseen. Keskustelun avulla jaetaan tietoa ja oppimista työyhteisössä. Esimies huolehtii myös säännöllisistä tiimipalavereista, kehityskeskusteluista, palautteen antamisesta ja epäkohtiin puuttumisesta sekä toimii työntekijöiden ja organisaation johdon välillä tiedonjakajana. Kehityskeskustelussa keskustellaan usein yksittäisen työntekijän osaamisesta ja kehityskohteista luottamuksella ja avoimuudella. Tiimipalaverissa taas korostuu yhteisöllisyys, tiedonjakaminen kollegoiden kesken ja ryhmäytyminen. Säännölliset palaverit antavat ajan ja paikan yhteiseen keskusteluun ja asioiden käsittelyyn. Esimiehen tulee myös olla kykenevä antamaan kannustavaa ja motivoivaa palautetta työntekijöilleen kuin myös ohjata rehellisellä ja suoralla otteella epäkohtien

korjaamiseen. Nykypäivän kilpailu on lisännyt tarvetta saada työntekijöistä kaikki mahdollinen irti ja tämän onnistuminen vaatii esihenkilöltä kannustamista ja rohkaisemista. Usein hyvällä fiiliksellä työskentelevät työntekijät kokevat suurenkin työmäärän tuottavan heille energiaa, kun taas huonolla fiiliksellä työskentelevät kokevat jo pienenkin työmäärän raskaana. Esihenkilön tarvitsee luoda innostunut ja sisäisesti luottava työyhteisö, jossa hyvällä motivaatiolla ja rohkeudella kehitetään toimintaa ja osaamista. Työssä viihtyminen ja sitoutuminen vahvistaa tuloksellista työskentelyä. (Viitala 2005, 341–348; Kultanen 2016, 36–37.)

2.3.2 Oppimista tukeva esihenkilötyö

Oppimista tukevassa esihenkilötyössä luodaan oppimista edistävä työilmapiiri, kehitetään yksilö- ja ryhmätason oppimisprosesseja sekä tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa toimintamalleja oppimisen tukemiseksi. Siinä esihenkilö esimerkillään kannustaa ja ohjaa kehityksen suuntaa ja oppimista työntekijöiden omaehtoiseen oppimiseen. Esihenkilö johtaa rohkaisemalla työntekijöitään koulutuksiin, auttamalla työntekijöitä oppimaan kokemuksista, näyttämällä kiinnostus työntekijöiden osaamisen kehittämiseen sekä tukemalla uuden oppimista ja olemalla esimerkkinä näissä. Tällöin puhutaan johtamisella luodusta oppivasta organisaatiosta. Esihenkilö voi edistää oppimista tavoitteellisuudella, motivoinnilla, kokonaisuuksien hahmottamisella, vuorovaikutuksella ja palautteen antamisella sekä aktiivisuuden lisäämisellä. Oppimista tukevassa esihenkilötyössä esihenkilöllä on useita rooleja, jotka kehittävät työyhteisön oppimista. Yksi näistä on fasilitaattori eli mahdollistaja, joka laajentaa ajattelutapoja, mahdollistaa suotuisan työympäristön ja välineet kehittymisellä, antaa rakentavaa palautetta ja osallistaa työntekijöitä toiminnan suunnitteluun. Lisäksi siihen kuuluu elementtejä opettajuudesta, jossa työ on auttaa työntekijöitä vahvistamaan ja uudistamaan osaamistaan. Esihenkilö vahvistaa oman työyhteisönsä luottamusta jatkuvan kehittämisen mahdollisuuksiin. Suunnittelijana esihenkilö suunnittelee oppimisen suunnan ja vision ja palvelijana palvelee työntekijöitä pääsemään parhaaseen tulokseensa. (Viitala 2005, 207, 301, 210–311, 334–335; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 111–122.)

Nykypäivänä ehkä tunnetuin ja esille noussein esihenkilön rooli on valmentaja, joka palkitsee, tukee, kouluttaa, opastaa työntekijöitä sekä luo yhteisen ”joukkueen”. Valmentavalla johtamisella esihenkilö keskittyy esihenkilön ja työntekijän väliseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa näkyy kyseleminen, kuunteleminen, tavoitteista keskustelu, palautteen antaminen, ohjaaminen ja valtuuttaminen. Avoimen vuorovaikutuksen avulla esihenkilö tavoittelee työntekijöiden potentiaalin ja osaamisen vapauttamista sekä kyvykkyyksien kehittämistä ja oppimisen auttamista. Näillä keinoilla esihenkilö pyrkii parantamaan sekä työntekijän että organisaation suorituskykyä. Valmentavalla johtamisella luodaan työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat olevansa arvostettuja ja kykeneviä innovatiiviseen ja tulokselliseen työskentelyyn. Valmentavassa johtamisessa korostuu osaamisen kehittäminen ratkaisukeskeisyydellä ja oivaltamisella, joilla tuetaan työntekijän omaehtoista oppimista ja

ongelmanratkaisukyvyyn kehittymistä. Vaikka valmentava johtaminen mahdollistaa työntekijöiden itsenäisen työskentelyn ja päätöksenteon, on esihenkilö aina tukena, ohjaajana ja valvojan läsnä. Esihenkilö luo henkilöstölle onnistumisen edellytykset, jotta he voivat työskennellä itsenäisemmin ja tehdä päätöksiä. Tätä varten on esihenkilön tunnettava oma henkilöstönsä, sen motivaatio, osaaminen, luovuus ja kyky johtaa itseään. (Lehto 2017, 3–5, 31–33; Kauhanen 2018, 95–96.)

3 Perehdytys

Perehdytys on yksi organisaation merkityksellisimmistä ja kalleimmista prosesseista, jonka avulla voidaan saavuttaa suuria etuja kuten kilpailuetua ja luoda positiivista työnantajamielikuvaa. Jotta osataan varata perehdytysprosessiin sen vaatimat resurssit, on ymmärrettävä sen hyödyt. Perehdytyksellä opastetaan ja ohjataan uutta työntekijää osaamaan ja hallitsemaan työnsä sekä sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean ja sen arvot sekä tavat toimia. Lisäksi hän saa tiedot työhönsä liittyviin tavoitteisiin ja odotuksiin, joihin hän omalla työskentelyllään pyrkii. Jotta työntekijä pystyy suoriutumaan työstään hyvin, on hänen omaksuttava uuden työn vaatimia taitoja ja toimintamalleja sekä osattava toimia organisaatiossa mahdollisimman tehokkaasti yhdessä muiden kanssa. Sen lisäksi, että perehdytys on uuden oppimista ja sen soveltamista, on se vuorovaikutusta uuden työntekijän ja organisaation välillä. Tehokas yhdessä työskentely ja toisen ymmärtäminen vaativat aikaa ja tutustumista toisiinsa, jonka vuoksi perehdytykseen on käytettävä tarpeeksi aikaa ja resursseja. (Eklund 2018, 25; Kauhanen 2012, 150–151.)

Perehdytyksen vaatimuksia ohjaa myös työlainsäädäntö. Työturvallisuuslaissa määritetään muun muassa perehdytyksen minimivaatimukset työturvallisuuden takaamiseksi niin henkisen kuin fyysisenkin työturvallisuuden näkökulmasta. Nämä säädökset tulee jokaisen organisaation huomioida perehdytystä suunnitellessa ja toteuttaessa. Perehdytyksen yleisimpinä tavoitteina ovat työturvallisuudesta huolehtimisen lisäksi työntekijöiden sitouttaminen, työhön oppiminen, organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja siinä viihtyminen. Toki jokaisen organisaation on pohdittava, mitä asioita perehdytyksellä juuri siinä organisaatiossa tavoitellaan. Lisäksi tavoitteet voivat olla erilaisia työnkuvasta ja työsuhteesta johtuen. Esimerkiksi määräaikaisten työntekijän perehdytyksessä voi korostua eri asiat kuin vakituisten. (Eklund 2018, 26.)

Perehdytyksellä luodaan työntekijälle mahdollisuudet suoriutua työstään mahdollisimman tehokkaasti ja laadukkaasti. Mitä paremmin ja nopeammin työntekijä pääsee osaksi organisaatiota ja sen työyhteisöä, sitä nopeammin hän kokee onnistumisen kokemuksia. Onnistumisen kokemukset taas vahvistavat positiivista suhtautumista työhön ja tukevat uuden työntekijän henkistä ja fyysistä hyvinvointia. Perehdytyksessä on tärkeää huomioida informointi ennen työhöntuloa, työntekijän vastaanottaminen, yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen eli muun muassa työso-
pimuksen, työsuhteen reunaehtojen ja periaatteiden läpikäyminen sekä työnopastus. Perehdytys loppuu vasta, kun perehdytettävä kokee, ettei sille ole enää tarvetta. Osaamisen lisääminen ja kehittäminen sen sijaan jatkuu osana henkilöstöjohtamista. (Viitala 2021, 97–99.)

3.1 Perehdytyksen hyödyt työyhteisö- ja organisaatiotasolla

Perehdytyksen avulla johdetaan organisaatiota kohti sen tavoitteita, joten perehdytyksen tulisi olla linkitettyä organisaation muuhun toimintaan. Onnistunut perehdytys tuo organisaatiotason vaikutuksia kuten pidemmällä aikavälillä taloudellista hyötyä, toiminnan perustehtävän tukemista ja toiminnan laadun varmistamista. Onkin hyvä aina muistaa työyhteisö- ja organisaatiokohtaiset vaikutukset ja hyödyt, kun perehdytystä lähdetään suunnittelemaan ja kehittämään. Yksi tulevaisuuden haasteista joillakin aloilla on myös työvoimapula, joka saattaa vielä lisääntyä. Tähän pystytään reagoimaan laadukkaalla perehdytyksellä, joka nostaa organisaation työnantajanmielikuvaa. (Kupias & Peltola 2009, 112–113; Österberg 2015, 118.)

Lisäksi työntekijöiden motivoimiseksi ja työmoraalin vahvistamiseksi on merkityksellistä, että viralliset perehdytysuunnitelmat on tehty ja niitä toteutetaan. Niiden avulla pystytään vaikuttamaan muun muassa ehkäisevästi työntekijöiden irtisanoutumisiin ja alentavasti uuden työntekijän kokemaan kuormituksen ja stressin määrään. Perehdytys myös vahvistaa työntekijän kasvamista ja vahvistumista tulla tehokkaaksi tekijäksi moniammatilliseen työyhteisöön. (Ragsdale & Mueller 2005, 268.) On myös hyvä muistaa, että laadukas perehdytys toimii organisaation hyvänä käyntikorttina. Uusi työntekijä kertoo usein perehdytyksen ja työssä aloittamisen kokemuksistaan perheelleen, ystävilleen ja tuttavilleen, jonka kautta onnistunut perehdytys voi tuoda seuraavaan rekrytointiin hyviä työnhakijoita ja nostaa organisaation mielikuvaa sen ulkopuolella. (Cadwell 1988, 8.)

3.1.1 Suunnitellun perehdytyksen hyödyt

Organisaation kannattaa panostaa suunnitellun ja toimivan perehdytysprosessin luomiseen, sillä sen avulla pystytään vähentämään työntekijöiden vaihtuvuutta, tuetaan oppimisen ja tiedon jakamista, nopeutetaan uuden työntekijän sopeutumisaikaa sekä mahdollistetaan uudelle työntekijälle pitkä ja menestykäs ura (Ragsdale & Mueller 2005, 268). Onnistuneella ja suunnitellulla perehdytykselle pyritään pitämään hyvistä työntekijöistä kiinni, sillä usein yhtä hyvän työntekijän rekrytoiminen on työlästä ja kallista. Perehdytyksen hyvä suunnittelu myös lisää perehdytyksen laatua ja tasapuolisuutta, jolloin jokainen työntekijä saa yhtäläiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunniteltu perehdytys tukee myös työntekijöiden työssä jaksamista, työkykyä, viihtyvyyttä, työhyvinvointia ja sitoutuneisuutta. Suunnitellun perehdytyksen hyötyjä voidaan tarkistella kolmesta näkökulmasta, jotka ovat tuottavuus ja tehokkuus, työtyytyväisyys ja sitoutuminen sekä tasalaatuisuus ja prosessin kehittäminen. (Eklund 2018, 31–32.)

Tuottavuudessa ja tehokkuudessa huomioidaan perehdytyksen taloudellista merkitystä organisaatiolle. Perehdytyksellä varmistetaan, että uuden työntekijän rekrytoimiseen laitettu investointi ei mene hukkaan ja siitä saadaan pitkällä aikavälillä kannattava. Huonosti suunniteltu perehdytys voi myös viedä pidemmän ajan ja näin vaatia enemmän perehdyttäjän työtunteja. Samalla uudesta

työntekijästä ei saada tarvittavaa tehokkuutta suunnitellussa ajassa vaan tehokkuus ja tuottavuus kärsii. Äärimmäisissä tapauksissa on myös mahdollista, että työntekijä ei tavoita odotettuja tavoitteita ollenkaan ja joudutaan pohtimaan irtisanomisen mahdollisuutta. Toisaalta työntekijä voi myös itse kokea olevansa kykenemätön työhön ja viihtyvänsä siinä huonosti ja tämän vuoksi itse irtisanoutua työstään. Onnistuneella rekrytoinnilla on myös suuri merkitys perehdytyksen onnistumiseen, sillä huonoa rekrytointia ei voida hyvällä perehdytykselläkään pelastaa. On kuitenkin huomioitava, että huono perehdytys voi pilata hyvin onnistuneen rekrytoinnin. Jos rekrytoinnissa annetut lupaukset ja kuvaukset työstä ei toteudukaan perehdytyksessä, on riski työntekijän irtisanoutumiseen. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että epäonnistunut perehdytys voi aiheuttaa organisaatiolle kalliit kustannukset. (Eklund 2018, 32–34.)

Tutkimuksissa on saatu tietoa, että perehdytyksen merkitys työntekijän sitoutumisessa on suuri. On todettu, että ensimmäiset kuukaudet työn aloituksesta ovat merkityksellisimpiä työntekijän sitoutumisen näkökulmasta. Sitoutuneet työntekijät ovat taas tehokkaampia työssään ja usein myös tyytyväisempiä siihen. Työtyytyväisyyttä voidaan lisäksi saavuttaa valmistamalla työyhteisö uuden työntekijän tuloon, jolloin uusi työntekijä kokee olevansa tervetullut uuteen porukkaan. Työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden näkökulmasta työyhteisöön perehtyminen ja siihen mukaan pääseminen on merkityksellisessä roolissa. Onnistunut perehdytys mahdollistaa myös työntekijän onnistumisen kokemukset työssään, jotka taas vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sitä kautta sitoutuneisuuteen. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja arvokkaaksi, vaikuttaa se positiivisesti työtyytyväisyyteen. Tämän saavuttamiseksi onkin tärkeä antaa riittävästi palautetta ja kannustusta työntekijälle. (Eklund 2018, 34–35.)

Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus saada hyvä, laadukas ja tasalaatuinen perehdytys työhönsä. Siihen ainoana keinona on suunnitelmallinen perehdytysprosessi. Toki myös sen toteuttajalla eli perehdyttäjällä on merkitystä. Tämän vuoksi organisaatiolla on velvollisuus varmentaa perehdyttäjän edellytykset työn perehdyttämiseen ja suunnitelmallisen perehdytysprosessin toteuttamiseen. Perehdytysprosessin toteutuksesta ja sen kehittämisestä on otettava myös vastuu, jotta se pysyy ajan hermoilla ja vastaa nykyhetken tarpeisiin. (Eklund 2018, 36–37.)

3.2 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi on kartta, jonka avulla työntekijä ja perehdyttäjä pääsevät maaliin eli perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseen. Siinä on huomioituna nykytilanne, valittu määränpää sekä parhaat keinot ja reitit valittuun määränpäähän pääsemiseen. Toimiva perehdytysprosessi tulee olla käyttäjilleen soveltuva eli ei saa olla liian laaja tai liian suppea. Jotta perehdytysprosessin suunnitteluun saadaan jo heti alussa eri näkökulmia, on tärkeää, että siitä vastaava taho osallistaa pohdintaan useita henkilöitä. Keskustelu nostaa esille asioita, joista ollaan samaa mieltä ja asioita, joista

ollaan erimielisiä. Tarkoituksena on yhdessä luoda prosessi, jota työnantaja haluaa työntekijöilleen tarjota ja josta työntekijä saa mahdollisimman hyvän alun työnsä aloitukseen. Lopuksi perehdytysprosessi viedään käytäntöön perehdytysuunnitelman, -oppaan tai -ohjelman muodossa. Muodon valinta ei kuitenkaan ole oleellista vaan lopputuotoksen sisältö. Perehdytyksen kehittämistä ja suunnittelua aloitetaan usein työstämään jo olemassa olevan prosessin ja sen käytänteiden pohjalta. Pohditaan, mitä asioita siitä voisi poistaa ja mitä asioita lisätä ja mitkä asiat tukevat päämäärään pääsemistä. Perehdytyksen kehittämisessä on myös tärkeää rohkeasti tarttua muutoksen tekemiseen ja kehittää vanhaa toimivammaksi sekä miettiä, mitkä asiat tukevat käytännön työtä. Lisäksi on tärkeää arvioida, mikä parhaiten toimii sekä työntekijän että työnantajan perehdytysprosessin läpikäynnissä. (Eklund 2018, 74–75.)

3.2.1 Perehdytysprosessin osa-alueet

Perehdytysprosessin sisällöt vaihtelevat jonkin verran organisaatiosta ja työnantajan käytännöistä riippuen. Tärkeintä on, että perehdytysprosessi tukee organisaation omaa perehdytystä parhaiten. On olemassa yleinen työkalu perehdytysprosessin suunnitteluun, joka huomioi osa-alueet, jotka koskevat jokaisen organisaation perehdytystä. Jokaisen osa-alueen alle voidaan suunnitella tietyn organisaation tarkempia ohjeistuksia ja sisältöä. Näitä osa-alueita on kuusi ja ne ovat työtehtävään opastaminen, organisaation toiminta, prosessit ja käytänteet, verkostot, kehittämisen seuranta sekä vastuualueet ja tavoitteet. Jokaisessa näissä voi olla organisaation ja työtehtävän omia painopisteitä ja ne saattavat myös hieman sekoittua keskenään. (Eklund 2018, 91–92.)

Perehdytys on hyvä aloittaa kertaamalla jo rekrytoinnissa käydyt vastuualueet, työtehtäväkuvaus ja tavoitteet eli jatketaan siitä, mihin rekrytoinnissa on jääty. Työtehtäväkuvauksen, vastuualueiden ja tavoitteiden yhdessä läpikäyminen auttaa työntekijää ymmärtämään oman paikkansa tiimissä ja lisää ymmärrystä hänen työpanoksensa merkityksestä organisaation strategiassa. Hänelle avautuu isompi kuva kokonaisuudesta. Vastuualueiden läpikäymisessä on hyvä muistaa työntekijän omat vahvuudet ja hyödyntää niitä. Usein henkilö saa onnistumisen kokemuksia, kun pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Jos vastuualueissa on vielä pohdittavaa, on hyvä siitäkin keskustella avoimesti ja sopia jatkosuunnitelma vastuualueiden kehittämiseksi. Vastuualueita läpikäydessä voidaan hyödyntää muun muassa kysymyksiä, mitä perehdytettävän työhön, vastuuseen ja tavoitteisiin kuuluu sekä mitä häneltä odotetaan. (Eklund 2018, 93–95.)

Seuraavana osana perehdytysprosessia on työtehtävään opastaminen, jonka kautta työntekijälle ohjataan tarvittavat toimintatavat ja säännöt. Tämän osa-alueen tulisi sisältää kaikki tiedot, joilla työntekijä saa kiinni työn aloittamisesta ja pystyy siitä suoriutumaan. Tärkeää on osoittaa työntekijälle työtehtävien merkityksellisyys, joka tukee työstä suoriutumista. Varsinkin asiakaspalvelutöissä voi olla haastavaa ohjeistaa työntekijää tarkasti siitä, mitä hänen tulisi tehdä. On asioita, joihin ei

ole yhtä oikeaa tapaa. Tällöin annetaan ns. runko työtehtäville ja mahdollistetaan työntekijän luovuus ja innovatiivisuus toiminnan toteuttamiseen ja kehittämiseen. Työtehtävien opastamisessa on hyvä suunnitella, miten työtehtävät käydään läpi, ja muistaa käydä sellaisetkin asiat läpi, jotka saattavat tuntua itsestäänselvyyksiltä kuten työaika, tauot ja sähköpostin hyödyntäminen. Mitä selkeämmin työtehtävät käsitellään, sen nopeammin ja tehokkaammin työntekijä pystyy työnsä aloittamaan. Tämän jälkeen käsitellään organisaation toimintaa siten, että työntekijä ymmärtää työskentelynsä kentän laajemmassa mittakaavassa ja tuodaan esille, mikä merkitys hänen työllään on organisaation kokonaistoiminnan näkökulmasta. Jokaisen työntekijän tulisi tietää organisaation toiminnasta, tavoitteista ja palveluista/tuotteista, joita hän omalla työskentelyllään toteuttaa ja tukee. Tämä lisää myös työntekijän kokemusta työn merkityksellisyydestä. (Eklund 2018, 96–101.)

Perehdytyksen osa-alueisiin kuuluvat myös prosessit ja käytänteet, joita ovat it-tuki, viestintäkanavat ja tiedottaminen, työhyvinvointi ja työterveyshuolto, työajanseuranta, palkanmaksu, kehityskeskustelut, kokouskäytännöt ja kehittämisprosessit. Kaikki nämä tulisi käydä läpi osana perehdytystä, jotta työntekijä pystyy työssään hyödyntämään organisaation järjestelmiä ja tukitoimia. Työpaikan verkostot ovat myös osana perehdytystä, jotta työntekijä tietää, keneltä saa apua erilaisissa tilanteissa. Toki tärkeimpinä verkostoina nousee oman tiimin jäsenet ja esihenkilö, mutta myös muut tarvittavat ja tärkeimmät kontaktit yrityksen sisältä ja ulkoa tulee käydä läpi. Tarkoituksena on luoda vuorovaikutussuhteita tiimiin ja eri sidosryhmiin, jotta työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi. Samalla tuetaan uuden työntekijän pääsemistä osaksi tiimiä eikä odoteta hänen pääsevän siihen mukaan itsestään. Näin tiimin on myös helpompi ottaa uusi jäsen vastaan. Viimeiseksi sovitaan perehdytyksen ja kehittymisen seurannasta, jonka avulla tuetaan ja varmistetaan sovittuihin tavoitteisiin pääseminen. Seuranta voidaan tehdä työntekijän ja esihenkilön välisillä tapaamisilla tai kahvihetkillä. Samalla saadaan myös tärkeää tietoa perehdytysprosessin onnistumisesta. (Eklund 2018, 102–110.)

3.2.2 Perehdytysprosessista perehdytysuunnitelmaksi

Perehdytysprosessista tehdään kirjallinen perehdytysuunnitelma, joka tulisi aina suunnitella tehtävä- tai yksikkökohtaisesti organisaation yleiset ohjeistukset huomioiden. Perehdytysuunnitelmassa tulisi vastata kysymyksiin, kuka on vastuussa mistäkin asioista, mitä asioita perehdytys sisältää sekä milloin, miten ja missä järjestyksessä nämä asiat käydään läpi. On myös huomioitava, kenelle perehdytys on suunnattu. Perehdytystä voi toteuttaa esimies, HR:n edustaja tai muu nimetty perehdyttäjä, mutta siitä vastuussa on aina viimekädessä esimies. Oleellista on, että vastuunjako on selkeä perehdyttäjien kesken. Täytyy olla selkeää, kuka opastaa mitäkin osa-aluetta ja milloin. Jos tilanne on epäselkeä, aiheuttaa se päällekkäisyyttä ja epäselvyyttä. Tämä taas kuluttaa perehdytyksen resursseja turhaan ja heikentää perehdytyksen laatua ja tasalaatuisuutta. (Eklund 2018, 76; Österberg 2015, 118.) Lotta Lukan (2020,1) mukaan kokeneen kollegan tai työntekijän

toteuttama perehdytys on tutkittu olevan vaikuttavampaa kuin esimerkiksi HR-edustajan tai esihenkilön toteuttama. Lisäksi hän mainitsee, että laadukkaan perehdytyksen kokemusta ja perehdytyksen tehokasta edistämistä edesauttaa selkeä roolijako perehdytyksessä.

Perehdytys suunnitelmaa laatiessa on muistettava, että se ei ole pysyvästi samalainen, vaan tulee vaatimaan päivittämistä ja ajantasaistamista aina tarpeen mukaan. Hyvin suunniteltua perehdytys suunnitelmaa on kuitenkin helppoa ja nopea pitää ajan tasalla. Niin kuin perehdytysprosessinkin suunnittelussa perehdytys suunnitelman laatimisessa on tarpeellista osallistaa siihen henkilöitä, joihin perehdytys vaikuttaa ja jotka sitä toteuttavat. (Eklund 2018, 76; Österberg 2015, 118.)

Perehdytys suunnitelmassa on kirjattuna asiat, jotka tullaan käymään työntekijän kanssa läpi. Läpikäytäviä asioita ovat muun muassa työtehtävät, toimintatavat, pelisäännöt, järjestelmät ja laitteet. Suunnitelman tulee sisältää kaikki ne asiat, jotka uuden työntekijän tulee osata työstään suoriutumisiksi. Nämä asiat muodostavat myös suunnitelman rungon. Tueksi voidaan tehdä perehdytyksen tarkistuslistat, jotka varmentavat perehdytyksen tasalaatuisuutta. Kun työntekijän työssään tarvittavat tiedot on kirjattu, pohditaan niiden läpikäymisen aikataulua eli milloin käydään tiettyä asiaa työntekijän kanssa läpi ja kuinka kauan se kestää sekä sitä, missä järjestyksessä asioita käydään läpi, jotta oppiminen olisi onnistunutta. Aikataulu ei saa olla liian tarkka, koska jokainen työntekijä on erilainen oppija. Tärkeää on huomioida, millainen aikataulu tukee parhaiten juuri kyseisen työn perehdytystä. Aikataulusta voidaan aina joustaa, mutta ns. punaisesta langasta kannattaa pitää kiinni. Aikataulua voidaan aina käytännön kokemuksen kautta kehittää toimivammaksi. (Eklund 2018, 76–78.)

Läpikäytävien tietojen ja perehdytyksen aikataulun suunnittelun jälkeen mietitään, miten perehdytys tullaan toteuttamaan. Nykyään perehdytykseen on monia erilaisia keinoja kuten koulutustilaisuudet, käytännön tekeminen, keskustelu esimiehen/perehdyttäjän kanssa, keskustelu tiimin kesken, ryhmätyöskentely, itsenäinen opiskelu esim. virtuaalioppimisympäristössä, verkkokurssit, webinaarit ja videot. Tärkeää on pohtia, mitä asioita perehdytetään vuorovaikutuksessa ja mitä opiskellaan itsenäisesti. Virtuaaliset toimintaympäristöt eivät esim. koskaan saa korvata käytännön tekemistä tai vuorovaikutusta perehdyttäjän ja tiimin kanssa. Viimeiseksi huomioidaan, kenelle perehdytys on suunnattu eli huomioidaan perehdytettävän osaamistaustat. Osan kanssa tiettyjen asioiden perehdytys saattaa olla nopeampaa, jos taustalla on siihen enemmän osaamista tai työkokemusta. Työntekijästä saadaan paljon perehdytyksessä tarvittavaa tietoa jo rekrytointiprosessin aikana, jota voidaan hyödyntää perehdytys suunnitelman edetessä. Toki uudesta työntekijästä opitaan myös paljon uutta perehdytyksen aikana. (Eklund 2018, 79–80.)

Työturvallisuuskeskuksessa (2016) on tehty perehdyttämisen tarkistuslista, joka tukee yllä mainittuja perehdytys suunnitelman sisältöjä. Keskuksen tekemä tarkistuslista sisältää kohdat yritys ja

sen toiminta sekä asiakkaat, yrityksen organisaatio ja henkilöstö, toimintatavat yrityksessä, yrityksen tilat, työsuhteasiat, turvallisuusasiat ja työterveyshuolto, työtehtävä, työyhteisöön tutustuminen ja koulutus sekä sisäinen tiedottaminen. Nämä ovat kohtia, joita tulisi perehdytys suunnitelmassa käydä läpi.

3.3 Perehdytyksen menetelmät

Perehdytyksen menetelmiä ja työvälineitä on useita. Menetelmien valinnassa on huomioitava monipuolisuus, jotta perehdytettävä saa eri näkökulmia ja ärsykeitä. Jokainen perehdytettävä on myös erilainen oppija, joten erilaisten menetelmien hyödyntäminen tukee laajemmin erilaisia oppijoita. Oleellisinta on kuitenkin valita organisaation kannalta hyödyllisimmät ja toimivimmat menetelmät, joilla perehdytystä lähdetään toteuttamaan. Perehdyttämisen menetelmiä ovat muun muassa työhön tutustuminen, työnopastus, työssä oppiminen, perehdytysmateriaalit (intranet, ohjeistukset ja oppaat, sähköiset oppimisalustat/verkko-opiskelu), orientointikeskustelu, koulutusohjelmat, oppimistehtävät, oppimispäiväkirjat, mentorointi ja työnohjaus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205–228.)

Seuraavissa kappaleissa käsitellään teorian pohjalta muutamia perehdytyksen menetelmiä, joiden hyödyntäminen Attendo Terapiapalveluiden perehdytyksessä on toimivaa ja hyödyllistä.

3.3.1 Työhön tutustuminen ja työnopastus

Ensimmäisenä työpäivänään työntekijä pääsee tutustumaan työskentelypisteeseensä. Hänelle esitellään toimipiste, sen tilat ja työtoverit. Työntekijä saa tarvittavat työvälineet kuten avaimet, työvaatteet, työpuhelimet ja -tietokoneet. Hänelle kerrotaan tärkeimmät työskentelyyn ja työsuhteeseen liittyvät asiat kuten työaika, ruokailut, palkanmaksupäivä, menettelyt sairaustapauksissa, toimintatavat ja pelisäännöt. Alkutietojen avulla työntekijä pääsee alkuun ja tutustuminen käynnistyy. Tämän jälkeen siirrytään yleisemmistä asioista yksityiskohtiin, työnopastukseen. (Österberg 2015, 122.)

Perehdyttäjä käy yhdessä perehdytettävän kanssa työssä tarvittavat tiedot läpi, joita perehdytys suunnitelmassa on suunniteltu läpikäytäväksi. Läpikäytäviä asioita ovat muun muassa työtehtävät, organisaatio ja sen toiminnot/palvelut, työterveyshuolto ja järjestelmät. Annetut ohjeet ja tiedot on hyvä antaa perehdytettävälle myös kirjallisena, koska uutta tietoa ja opittavaa tulee paljon. Työnopastus tapahtuu ensimmäisten työpäivien aikana. Työnopastuksen avulla perehdytettävä oppii työtehtävät heti oikein ja pystyy aloittamaan mahdollisimman nopeasti itsenäisen työskentelyn. (Österberg 2015, 122; Hyppänen 2007, 196; Työturvallisuuskeskus 2007, 13.) Työnopastuksen tarkoituksena on myös antaa työntekijälle tietoa siitä, mitä häneltä odotetaan ja minkä verran hänelle annetaan päätösvaltaa. Tärkeää on kertoa, mistä hän saa tukea ja apua työhönsä

tarvittaessa. Työnopastukseen liittyy myös työn sujuvuuden seuranta lähiesihenkilön tai työkavereiden toimesta. (Viitala 2021, 99.)

3.3.2 Mentorointi

Mentorointi on itsessään hyvin vanha kehittämisen menetelmä, jolla osaamista siirretään henkilöltä toiselle. Siinä mentori toimii roolimallina, johon mentoroivan on helppo samaistua. Nykypäivänä mentorointi on otettu uudelleen mukaan vahvistamaan yrityksen ja alan sisäisen tiedon jakamista. Mentorointimenetelmä toimii hyvänä lisänä ammatillisen kehittymisen toteuttamisessa. Mentorointia voidaan käyttää perehdyttämisessä ja työnohjauksessa kehittämis- ja ohjausmuotona. Mentorointi ei voi kuitenkaan olla ainut menetelmä näissä vaan se toimii esimerkiksi perehdytyksen tukena. Mentorointia voidaan toteuttaa monella tavalla ja se voi olla organisaatiokohtaisesti hyvinkin erilaista. Mentorointi voi olla hyvinkin suunniteltua tai sitten spontaania. Se voi olla kasvotusten tapahtuvaa tai etämentorointia. Mentori voi mennä perehdytettävän yksikköön tai vastaavasti perehdytettävä voi mennä mentorin yksikköön. Mentorointi voi olla mentori- tai mentoroitavalähtöistä tai sitä voidaan toteuttaa pari- tai ryhmämentorointina. Keinoja ja tapoja on monia. On myös huomiotava, että usein mentoroinnissa ei kehity vain mentoroitava, vaan myös mentori kehittyy ja saa uusia ajatuksia ja ideoita mentoroitaltaan. Tällöin molemmat osapuolet oppivat uutta ja kehittyvät työssään. Mentoroinnin toteuttamisessa vaikuttaa myös se, mitä mentoroidaan. Esimerkiksi perehdytyksessä toteutetaan perehdytysmentorointia, koska kyseessä on uusi työntekijä eli perehtyjä. (Kupias & Salo 2021, 11-14, 19.)

Perehdytysmentoroinnissa organisaatiossa työskentelevä kokeneempi työntekijä opastaa ja ohjeistaa uutta työntekijää perehtymään käytännön työhön. Mentori jakaa oman työkokemuksensa aikana saamaansa osaamista ja tietoa uudelle työntekijälle ja näin tukee tämän perehtymistä uuteen työhön. Mentoroinnin avulla pystytään siirtämään niin sanottua hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Mentoroinnissa korostuu mentorin ja mentoroitavan vuorovaikutussuhde, jossa mentori tukee mentoroitavan ammatillista osaamista. Mentoroitavan täytyy taas olla halukas oppimaan uutta ja kehittymään. Tiedon jakamisen lisäksi uusi työntekijä eli mentoroitava voi tarvittaessa kysellä neuvoa ja apua mentoriltaan. Esimies saattaa olla kiireinen, jonka vuoksi on hyvä olla myös toinen henkilö ohjeistamassa käytännön työssä. Mentorin ja mentoroitavan mentorointisuhde voi olla pitkäkö, jolloin mentoroitava voi tukeutua mentoriin myös myöhemmässä vaiheessa. (Eklund 2018, 183–184; Hyppänen 2007, 197; Kjelin & Kuusisto 2003, 228.)

Perehdytysmentorointi alkaa vasta siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on saanut perustiedot uudesta työnantajastaan ja työtehtävistään. Henkilökohtaisen mentorin kanssa aloitetaan syvempi perehtyminen vasta tiiviimmän perehdytyksen jälkeen. Perehdytysmentoroinnin keskiössä toimii työ ja työympäristö. Se voidaan toteuttaa pari- tai ryhmämuotoisena mentorointina riippuen

perehdytettävien määrästä ja työn sekä työympäristön samanlaisuudesta. Perehdytysmentorointi voi olla mentori- tai mentoroitavalähtöistä. Jos se on mentorilähtöistä, korostuu mentorin osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen uudelle työntekijälle. Jos kyseessä on taas mentoroitavalähtöinen mentorointi, lähdetään siinä liikkeelle mentoroitavan tarpeista ja haetaan hänelle mahdollisimman sopiva mentori. Mentorin ei koskaan tarvitse olla mentoroitavaa korkeammassa asemassa, vaan hänen tulee olla osaavampi. Hänen tulee välttää vanhentuneiden toimintatapojen ja ohjeiden sekä omien asenteiden välittäminen uudelle työntekijälle. Mentorin on toimittava vastuullisesti ja jättää varsinkin negatiivisesti värityneiden ajatusten jakaminen. Perehdytysmentorointi perustuu mentorin ja mentoroitavan väliseen luottamukseen, jolloin on mahdollista puhua asioista myös henkilökohtaisella tasolla. Toki mentorointi onnistuu myös ilman henkilökohtaista tasoa. Jokainen mentori ja mentoroitava on oma persoonansa, mikä vaikuttaa myös lopputulokseen. (Kupias & Salo 2021, 34-36.)

3.3.3 Verkko-opiskelu

Verkko-opiskelu on itsenäistä opiskelua, jossa mahdollistuu opettajan ja opiskelijan vuorovaikutus. Verkko-opiskelussa hyödynnetään muun muassa oppimisalustoja, videoyhteyttä, tietokoneohjelmia ja yksinkertaisimmillaan tiedon etsimistä ja hakemista Internetistä. Yleisimmin käytetään oppimisalustoja, joista voidaan myös käyttää nimitystä verkko-oppimisympäristö tai virtuaalinen oppimisympäristö. Oppimisalustat sisältävät muun muassa verkkokursseja, erilaisia opetusmateriaaleja ja osaamisen testejä. (Keränen & Penttinen 2007, 2-3.) Verkkokurssien hyödyntämisen etuja oppimisessa ovat muun muassa ajasta ja paikasta riippumattomuus, tehokkuus ja oppijan tukeminen itsenäiseen sekä aktiiviseen opiskeluun. On kuitenkin muistettava, että verkkokurssien hyödyntäminen vaatii mahdollisuutta tietokoneiden käyttöön sekä järjestelmien toimivuutta. Verkko-opiskelu keinot ovat täydentäviä ja vaihtoehtoisia perinteisten opetusmenetelmien rinnalle. (Wasim, Sharma, Khan & Siddiqui 2014, 447-448.)

Organisaatio voi hyödyntää perehdytyksessä verkko-opiskelua, joka tarkoittaa digitaalisen toimintaympäristön hyödyntämistä perehdytyksessä. Verkko-opinnoissa perehdytettävä pääsee organisaation verkko-opiskelualustalle, jossa on verkkokursseja tai muuta materiaalia perehdytykseen liittyen. Edistyneemmät verkko-opiskelualustat vaativat organisaatiolta investointeja, jonka vuoksi niitä on enemmän suuryrityksillä, joilla on isommat henkilöstömäärät. Verkko-opiskelualustalle perehdytettävä voi mennä ilman perehdyttäjän läsnäoloa eikä opiskelu ole sidoksissa aikaan tai paikkaan eli mahdollistaa joustavan perehdytyksen. (Eklund 2018, 182; Kjelin & Kuusisto 2003, 209.)

4 Attendo Oy:n esittely

Attendo Oy on perustettu Ruotsissa ja se toimii Ruotsin lisäksi myös Suomessa ja Tanskassa ollen pohjoismainen toimija. Attendo toimii hyvinvointialueiden kumppanina Suomen johtavana julkisten hoivapalveluiden yksityisenä tuottajana. Attendolla on noin 430 Attendo-kotia. Viime vuosien aikana yrityksen toiminta on myös laajentunut, sillä vuonna 2021 yritys perusti ateriapalveluita tuottavan Vireko Oy:n ja vuonna 2022 se osti kuntoutuspalveluita tarjoavan Kaunialan Sairaala Oy:n ja kansainvälisiä rekrytointipalveluita tarjoavan Silkkitie Oy:n. Attendo Suomen liikevaihto oli vuonna 2022 743,0 miljoonaa euroa ja se kasvoi edellisestä vuodesta 10,3 %. Attendo on myös merkittävä työnantaja Suomessa, sillä se työllistää noin 16 000 työntekijää ympäri Suomen. (Attendo 2023.)

Attendo Suomen palveluihin kuuluu ikäihmisten hoiva- ja asumispalvelut, mielenterveys- ja päihdepalvelut, terapiapalvelut, vammaispalvelut, ateria- ja puhtauspalvelut sekä lastensuojelu ja perhehoito. Kaikkien näiden palveluiden toimintaa ohjaa organisaation kolme arvoa: osaaminen, välittäminen ja sitoutuminen. Arvot näkyvät jokapäiväisessä työssä. Toiminnan tarkoituksena on yrityksen missio Vahvistamassa ihmistä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen ihmisen tulisi tuntea olonsa turvallisesti ja elämänlaatunsa parantuneeksi. Tuntea, että häntä on kuunneltu, kohdeltu lämmöllä ja kunnioituksella sekä kannustettu itsenäisyyteen. Yrityksen toiminnassa huomioidaan myös vastuullisuus, joka tarkoittaa arkisia tekoja työntekijöiden hyvien työolojen ja asukkaiden elämänlaadun puolesta. Vastuullisuus on yritykselle kierrättämistä, kouluttamista, ympäristön kannalta ja sosiaalisesti kestäviä hankintapäätöksiä, palveluiden kehittämistä ja uusien hoiva- ja palvelukotien rakentamista. Lisäksi se on toiminnan omavalvontaa, toimilupien, lakien ja säädösten noudattamista sekä toiminnan läpinäkyvyyttä (Attendo 2023.)

Attendo Suomi toteuttaa muutosmatkastrategiaa, jonka tavoitteena on parantaa hoivan laatua, työssä viihtyvyyttä ja asiakaslähtöisyyttä. Siihen liittyy vahvasti myös johtamisen kehittäminen ja kulttuurimuutosten edistäminen. Näitä tavoitellaan muun muassa tarjoamalla räätälöityä johtamiskoulutusta hoivakodin johtajille sekä kaikkien noin 16 000 työntekijän valmentamista muun muassa parempiin kohtaamisiin. (Attendo 2023.)

4.1 Attendo Terapiapalvelut

Attendo Terapiapalvelut ovat osa Attendon palveluita. Terapiapalveluihin kuuluu hieronta, apuvälineohjaus, ikääntyneiden kuntoutus, liikunta ja terveysneuvonta, fysio-, toiminta-, seksuaali- ja puheterapia. Terapiapalvelut toimivat laajalla alueella ympäri Suomea tuottaen muun muassa Kelan vaativan lääkinällistä kuntoutusta sekä Attendon sisäisiä kuntoutuspalveluita. Palveluita tuotetaan sekä asiakkaiden arjen toimintaympäristöissä että organisaation omilla toimipisteillä. Terapiapalveluiden omia toimipisteitä on yhteensä kaksitoista ja terapiatiimejä vieläkin useampi. Terapiapalvelut tarjoavat palvelujaan kaikenikäisille ja -kuntoisille ihmisille heidän tarpeensa huomioiden.

Terapiassa huomioidaan aina asiakkaiden elämäntilanne, toimintaympäristö ja toimintakyky kokonaisvaltaisesti. Lisäksi terapiapalvelut tekevät ohjelmistosisältöjä yhteistyössä KotiTV:n kanssa. Ohjelmistoa voi seurata Attendo Studio nimellä. Palvelu tarjoaa sekä fysioterapeuttien että toimintaterapeuttien opastuksella tapahtuvaa toimintaa kuten jumppia sekä taide- ja toimintaterapiahetkiä. Ohjelma soveltuu erityisesti ikäihmisille, muistisairaille ja heidän läheisilleen. (Attendo 2023.)

Terapiapalvelut ovat mukana Attendon muutosmatkastrategiassa tuoden kuntoutuspalvelut merkittäväksi osaksi hoivapalveluiden toimintaa. Muutosmatkan myötä terapeuttien määrä hoivakodeissa on lisääntynyt ja jo useissa hoivakodeissa fysioterapeutit työskentelevät asukkaiden hyväksi. Fysioterapeutit laativat asukkaille kuntoutussuunnitelman, jonka avulla asukkaan toimintakykyä tuetaan ja ylläpidetään. Kuntouttava toiminta tapahtuu pääasiassa asukkaiden arkiaskareiden lomassa sekä yhteisten aktiviteettituokioiden avulla. Asukkaiden läheiset pystyvät myös olemaan fysioterapeuttiin yhteydessä läheisensä toimintakykyyn, kuntoutukseen ja apuvälineisiin liittyen. Lisäksi fysioterapeutit työskentelevät työparina hoitajien kanssa antaen hoitajille työkaluja ergonomiseen työskentelyyn, kuntouttavan työotteen toteutumiseen ja oman hyvinvoinnin tukemiseen. Fysioterapeutit usein työskentelevät hoivakodeissa ainoina kuntoutuksen asiantuntijoina, mutta ovat silti osa alueellista terapiatiimiä saaden sieltä vertaistukea työskentelyyn. Terapiatiimissä kehitetään yhdessä kuntouttavaa työtä ja laajennetaan yhteneviä kuntoutuspalveluita hoivakoteihin. Tämä alueellinen terapiapalveluiden toimintamalli lisää myös hoivan laatua. (Virkkala 12.11.2021.)

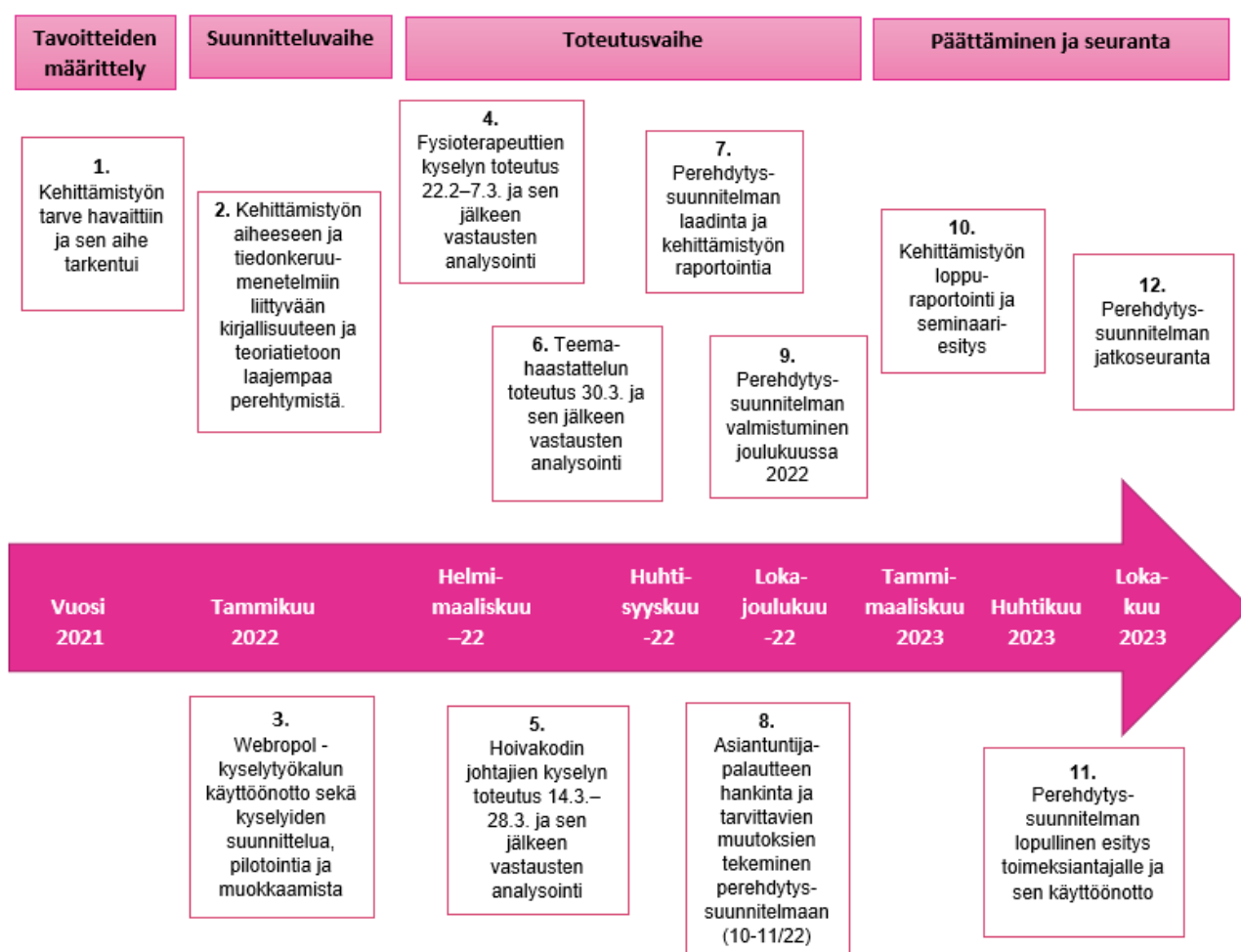
5 Kehittämistyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää perehdytyksestä vastaaville toimihenkilöille yhtenevä ja selkeä perehdytysuunnitelma, jonka avulla pystytään varmistamaan uusille terapeuteille työhyvinvointia ja osaamista tukeva sekä tasalaatuinen perehdytyksen sisältö ja toimintatavat. Tuotoksena syntyy kirjallinen ja dokumentoitu työväline perehdytyksestä vastaaville toimihenkilöille. Kehittämistyön tarkoitus on ensin perehtyä kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, joissa käsitellään perehdytyksen merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Teoriatiedolla selvitetään keinoja onnistuneen perehdytyksen osa-alueisiin ja kartoitetaan onnistuneen perehdytyksen hyötyjä koko organisaation kannalta sekä perehdytyksen merkitystä laajemmin osana henkilöjohtamista. Lisäksi perehdytään suunnitelmallisen perehdytysuunnitelman laadintaan ja kehittämiseen.

Kehittämistyössä pyritään löytämään vastauksia tiedonkeruumenetelmiä hyödyntämällä seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Onko Attendo Terapia Päijät-Hämeen fysioterapeuttien perehdytys riittävää työn sujuvan ja tehokkaan aloituksen varmistamiseksi, ja miten sitä tulisi kehittää tutkimustiedon ja käytännön kokemuksen pohjalta? Päättökysymys on jaettu kahteen konkreettisempaan tutkimuskysymykseen. Täyttävätkö terapiapalveluiden ja hoivakotien toteuttamat perehdytyskäsinnöt niille suunnitellut tavoitteet ja tukevatko ne toisiaan? Miten mahdollisesti havaittuja puutteita tulisi kehittää laadukkaamman perehdytyksen saavuttamiseksi?

6 Kehittämisen prosessin vaiheet

Kehittämistyö sisältää erilaisia tehtäviä, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen. Näitä tehtäviä voidaan käsitellä neljällä eri kehittämisprosessin mallilla, jotka ovat lineaarinen malli, spiraalimalli, tasomalli ja spagettimainen prosessi. Lineaarisessa mallissa ensin määritellään tavoite. Tavoite määräytyy tunnistetun tarpeen, idean tai ulkoisen paineen mukaan. Tavoitetta rajataan ja tarkennetaan, koska se toimii projektimallin perustana. Seuraavan on suunnitteluvaihe, jossa suunnitellaan, ketkä osallistuvat kehittämistyöhön ja miten se tullaan toteuttamaan. Tässä vaiheessa tehdään projektisuunnitelma. Tämän jälkeen aloitetaan toteutusvaihe projektisuunnitelman pohjalta. Toteutusvaiheessa projektisuunnitelma saattaa hieman elää ja muuttua tarpeen mukaan. Tässä vaiheessa valmistellaan suunniteltu, hyödynnettävä ja levitettävissä oleva tuotos. Lopuksi tehdään projektin eli kehittämistyön loppuraportointi ja jatkoideoiden esittäminen. Tehdään projektin päätös ja sen arviointi. (Toikko & Rantanen 2009, 64–66.)



Kuva 1 Kehittämistyön vaiheet

Tämä kehittämisprosessi toteutettiin lineaarista mallia hyödyntäen, joka näkyy yllä olevasta kehittämistyön vaiheet kuvasta (Kuva 1). Kehittämistyön tavoitteiden määrittely tehtiin vuonna 2021, suunnitteluvaihe toteutettiin tammikuussa 2022, toteutusvaihe helmikuun 2022- joulukuu 2022 välillä ja työn päätös tehtiin alkuvuonna 2023.

Kehittämistyön aiheen tarve havaittiin keväällä 2021 perehdytystyötä toteutettaessa. Tämän jälkeen aihetta alettiin rajaamaan tarkemmaksi ja se saatiin kohdennettua loppuvuonna 2021. Aiheen tarkentumisen myötä aloitettiin laajempi perehtyminen kehittämistyön aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen ja teoriatietoon sekä tutustuminen eri tiedonkeruumenetelmiin. Tiedonkeruumenetelmiksi valikoituivat kysely ja teemahaastattelu. Kyselyiden ja teemahaastattelun suunnittelu aloitettiin suunnittelulla sekä pilotoinnilla, jonka perusteella tehtiin vielä tarvittavat muutokset kyselyyn. Kyselyiden valmistuttua toteutettiin ne suunnitellussa aikajärjestyksessä, jotta aina aiempia vastauksia pystyttiin hyödyntämään seuraavassa tiedonkeruumenetelmässä. Kyselyiden jälkeen toteutettiin teemahaastattelu asian syvempää ymmärtämistä varten. Saatujen tulosten analysoimisen jälkeen ryhdyttiin suunnittelemaan ja laatimaan perehdytysuunnitelmaa, jossa tiedonkeruumenetelmien tuloksia ja etsittyä teoriaviitekehystä hyödynnettiin. Samalla raportointiin kehittämistyön etenemisestä. Perehdytysuunnitelman alustavan version valmistuttua luetettiin se muutamalla ulkopuolisella henkilöllä ja lopuksi pyydettiin Attendo Terapian kahdelta asiantuntijalta palautetta. Palautteen perusteella tehtiin lopulliset muokkaukset perehdytysuunnitelmaan loppuvuonna 2022. Kehittämistyön viimeistely ja valmistuminen tapahtui alkuvuonna 2023.

Perehdytysuunnitelman esittely toimeksiantajalle toteutetaan huhtikuussa 2023. Samalla sen käyttöönoton perehdytys aloitetaan ja otetaan perehdytysuunnitelma asteittain käyttöön. Tarkoituksena on tehdä ensimmäinen jälkiseuranta lokakuussa 2023, jolloin perehdytysuunnitelmaan tehdään tarvittavat päivitykset. Käytännön työssä perehdytysuunnitelma saa vielä varmasti pieniä muutosehdotuksia. Toki on muistettava, että perehdytysuunnitelma tulee vaatimaan jatkuvaa päivittämistä myös jatkossa, jotta se pysyy ajantasaisena ja vastaa aina sen hetken perehdytystarpeisiin.

6.1 Nykytilan kartoitus – Tämänhetkinen perehdytys

Uusien fysioterapeuttien perehdytyksistä vastaa Attendo terapiapalvelut ja sieltä rekrytoivan terapiatiimin esihenkilö eli vastaava terapeutti. Perehdytykseen osallistuu myös sen hoivakodin johtaja/-t, kenen toimipisteeseen uusi fysioterapeutti sijoittuu. Perehdytykseen tarvitaan molempia osapuolia, koska molempien osaamista ja tietoja tarvitaan laadukkaan perehdytyksen saavuttamiseksi. Esihenkilö eli vastaava terapeutti hoitaa terapiapalveluiden perehdytyksen, joka keskittyy kuntoutus- ja terapiatyöhön sekä organisaatioon. Hoivakodissa tapahtuva perehdytys keskittyy toimintaympäristöön ja sen toimintatapoihin sekä asukkaisiin ja hoitohenkilökuntaan.

6.1.1 Terapiapalveluiden perehdytys

Vastaava terapeutti on yhteydessä uuteen terapeuttiin ennen työn aloitusta sähköpostitse ja sopii työn aloitukseen liittyvät yksityiskohdat. Hän hoitaa myös työsopimuksen, palkkauksen ja työvuorot. Vastaava terapeutti toteuttaa Terapiapalveluiden perehdytyksen mahdollisuuksien mukaan lähiperehdytyksenä työntekijän työskentelypisteellä eli hoivakodissa. Jos lähiperehdytys ei ole mahdollista esimerkiksi pitkän välimatkan vuoksi, toteutetaan perehdytys etäperehdytyksenä Teamsin välityksellä (noin 75min). Attendo Terapiapalveluiden palveluita tuotetaan laajalla alueella Suomessa, joten ajoittain saattaa työntekijän ja vastaavan terapeutin välimatka olla pitkä. Päijät-Hämeen terapiatiimin jäsenten perehdytykset on toteutettu etäperehdytyksellä pitkän välimatkan vuoksi. Vastaava terapeutti työskenteli fyysisesti toisella toimialueella. Etäperehdytys on kuitenkin koettu toimivaksi työntekijöiden perehdytyksen loppukeskusteluissa antaman palautteen perusteella.

Perehdytyksessä käsitellään työtehtävät, työnrunko ja aikataulut, järjestelmät ja niiden käyttö, kirjaaminen, yhteistyötahot, organisaatio ja terapiatiimi. Vastaava terapeutti jakaa etäperehdytyksessä oman tietokoneensa näytön työntekijälle, jotta työntekijä näkee käsiteltävät ohjeet ja järjestelmät. Näin työntekijän on myös myöhemmin helpompi löytää käsitellyt asiat omalta työkoneeltaan. Jos perehdytys tapahtuisi lähiperehdytyksenä, katsottaisiin samat asiat yhdessä esihenkilön tietokoneelta. Perehdytyksen aikana tulee paljon tietoa uudelle työntekijälle ja aikataulu niiden läpikäymiseen on tiukka. Työntekijä saa perehdytyksen jälkeen siinä käydyt ohjeistukset myös sähköpostitse itselleen, jotta voi palata niihin myöhemmin. Asioita ei tarvitse opetella ulkoa tai kirjata itse ylös. Uusi työntekijä pääsee perehdytyksen jälkeen myös Valo verkko-opiskelualustalle, jossa hän käy itsenäisesti läpi lisää organisaation suunnittelemaa perehdytysmateriaalia. Materiaali on tarkoitettu kaikille Attendolla työskenteleville työntekijöille ammatista riippumatta. Perehdytyksen aikana käydään yhdessä myös Valon verkko-opiskelualustalla, josta katsotaan itsenäisesti opiskeltavat osiot. Perehdytyksen lopussa korostetaan, että esihenkilöön voi olla yhteydessä pienimmästäkin asiasta. Tällä tavoin pyritään vähentämään epäselvyyksiä ja -tietoisuutta samalla parantaen työssä viihtyvyyttä.

Uusi työntekijä liitetään myös terapiatiimin yhteiseen WhatsApp -ryhmään, jonka kautta hän pystyy matalalla kynnyksellä olemaan yhteydessä muihin tiimiläisiin. Ryhmässä keskustellaan lähes päivittäin kuntoutukseen liittyvistä asioista ja sovitaan tiimipalavereista ja muista tapaamisista. Sen kautta saa nopeasti yhteyttä useampaan kollegaan. Tiimin kesken on myös viikoittaiset tiimipalaverit, joissa kaikki näkevät toisensa pääasiallisesti etäyhteyden kautta. Tiimipalaverit pidetään usein etänä, koska jokainen fysioterapeutti työskentelee omassa hoivakotiyksikössään ja ne voivat olla hyvinkin laajalla alueella. Etätiimipalaverit tehostavat toimintaa ja mahdollistavat kaikkien osallistumisen. Jokaisen fysioterapeutin hoivakotiyksikkö on erilainen niin toimintatapojensa,

henkilökuntansa kuin asukkaidensakin suhteen, minkä vuoksi tiimijäseniä yhdistävät tiimipalaverit ovat erityisen tärkeitä. Tiimipalavereissa fysioterapeutit saavat toisiltaan vertaistukea, pystyvät jakamaan onnistumisia ja jakamaan kokemuksiaan. Vaikka jokainen fysioterapeutti toimiikin hoivakodissa pääasiallisesti ainoana fysioterapeuttina, saa hän neuvoja, ideoita, vinkkejä ja apua kollegoilta vähintään kerran viikossa palaverin yhteydessä. Jaetun tiedon kautta myös kuntoutustoiminta kehittyy.

Terapiapalveluiden perehdytyksen ja tiimituen avulla uudet fysioterapeutit pääsevät työssään alkuun, mutta paljon jää asioita myös heille työstettäväksi. Työn haaste ja samalla sen rikkaus on, että jokainen saa suunnitella ja toteuttaa omassa toimintayksikössään sille sopivaa kuntoutustoimintaa. Fysioterapeutilta vaaditaankin itsenäistä työtettä, halua kehittää toimintaa ja samalla omaa osaamista. Perehdytyksen avulla fysioterapeutti saa raamit ja työkalut omalle työskentelylleen, mutta tarkat yksityiskohdat hän saa itse suunnitella ja toteuttaa hoivakodin kanssa. Työ vaatii luovuutta. Työntekijöiden erilaisuuden ja vahvuuksien vuoksi eri hoivakotien kuntouttavassa toiminnassa saattaa olla hyvinkin suurta variaatiota eikä sen toteutuksessa ole suoranaisesti oikeaa tai väärää tapaa. Oleellista on, että kuntoutus vastaa kyseisen hoivakodin asukkaiden toimintakyvyn ylläpitämisen ja vahvistamisen tarpeisiin ja yhteistyö hoitohenkilökunnan kanssa on sujuvaa. Fysioterapeutti voi hyödyntää hoivakodissa muun muassa omia mielenkiinnonkohteitaan ja harrastuksiaan. Esimerkiksi asukkaiden kanssa voi tehdä puutarhahommia tai pelata ilmapallolentopalloa. Myös luonnon ja eläinten hyödyntäminen osana ikäihmisten kuntoutusta on käytännön työssä todettu toimivaksi. Koiran avulla pystyy esimerkiksi tekemään tasapaino- ja koordinaatioharjoituksia. Mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan kuntoutus- ja terapiatyössä lisää työn mielekkyyttä.

Vaikka fysioterapeutti on ainut kuntoutusalan ammattilainen hoivakodin moniammatillisessa tiimissä, ei se tarkoita sitä, että hoivakodin kaikki kuntoutustoiminta on hänen vastuullaan. Hän suunnittelee, organisoii ja ohjaa kuntoutustoimintaa, mutta siihen osallistuvat myös hoitajat. Fysioterapeutti ohjaa hoitajia kuntouttavaan työotteeseen, jolla ylläpidetään ja vahvistetaan asukkaiden toimintakykyä päivittäisten toimintojen kuten vessassa käymisen ja pukeutumisen yhteydessä. Kuntouttavan työotteen merkityksellisyyden vuoksi onkin tärkeää saada hoitajat mukaan kuntouttavaan toimintaan. Fysioterapeutin onkin hyvä osata perustella toimintaansa, jotta hoitajien on helpompi ymmärtää kuntouttavan työotteen hyödyt niin heidän ergonomiansa kuin ikäihmisten toimintakyvyn tukemisenkin kannalta. Hoivakodeissa asuvien ikäihmisten kuntoutustyö vaatii kaikkien hoivakodissa työskentelevien työntekijöiden työpanoksen, joten fysioterapeutin tiimityöskentely- ja vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Yhteistyön tulisi olla sujuvaa ja avointa.

6.1.2 Hoivakodin perehdytys

Hoivakodin perehdytys tapahtuu hoivakodin johtajan ja/tai tiiminvetäjän toimesta hoivakodissa fysioterapeutin ensimmäisinä työpäivinä. Hoivakodin perehdytykseen kuuluu työntekijän vastaanottaminen ja perehdyttäminen hoivakotiin. Fysioterapeutti perehdytetään hoivakodin toimintatapoihin, sääntöihin, päivärytmiin, henkilökuntaan ja asukkaisiin. Jokaisessa hoivakodissa on hieman erilaisia toimintatapoja ja esim. päivärytmejä, jotka vaikuttavat myös fysioterapeutin työskentelyyn. Näistä yksityiskohdista ei ole terapiapalveluilla tietoa, minkä vuoksi toimipisteen perehdytys tulee hoivakodin henkilöstöltä eikä terapiapalveluilta. Jokaisessa hoivakodissa on myös omat asukkaansa, joiden toimintakyvyissä voi olla suuriakin eroja. Myös apuvälinetarpeet saattavat suurestikin erota toisistaan. Parhaiten hoivakodin oma henkilökunta pystyy antamaan näistä tietoa uudelle fysioterapeutille, joka sitten alkaa kuntouttavaa toimintaa suunnittelemaan saatujen tietojen perusteella.

Ensimmäisten viikkojen aikana on myös tärkeää, että hoitajat ymmärtävät fysioterapeutin roolin osana hoivakodin moniammatillista tiimiä. Hoivakodin johtajan/tiiminvetäjän onkin tärkeää osana perehdytystä kertoa fysioterapeutin toimenkuvasta muulle henkilöstölle esim. hoivakodin tiimipalaverien yhteydessä. Mitä nopeammin molempien roolit hoivakodissa selkiytyvät, sen nopeammin yhteistyö saadaan aloitettua asukkaiden hyväksi eikä epäselvyyksiä pääse syntymään. Moniammatillinen yhteistyö on suuri rikkaus, kun se saadaan hyvin toimimaan. Hoivakodin hyvällä perehdytyksellä pystytään luomaan puitteet tämän onnistumiseen. Kun yhteistyö toimii, pystytään yhdessä vaikuttamaan asukkaiden toimintakyvyn ylläpitämiseen ja vahvistamiseen. Fysioterapeutti ohjaa ja tukee osaamisellaan hoitajia toteuttamaan työtä kuntouttavalla työotteella ja hyvällä ergonomialla. Näin asukkaiden toimintakyvyn tukemisen lisäksi hoitajien työhyvinvointia ja työssäjaksamista tuetaan. Hyvällä ergonomialla ennaltaehkäistään hoitajien tuki- ja liikuntaelimistön ongelmia. On myös hyvä muistaa, että fysioterapeutti ei yksin pysty tekemään muutosta, vaan siihen tarvitaan kaikkia. Onnistuneella yhteistyöllä on siis suuri merkitys, joten sen edellytyksien toteuttamiseen kannattaa panostaa.

6.2 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun selvitetään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä, jota ei vielä tunneta ja josta ei ole vielä teorioita. Siinä ei ole tarkoitus yleistää, vaan selvittää, mistä tässä on kyse. Kun laadullisessa tutkimuksessa ei vielä tiedetä ilmiöstä, aloitetaan selvittämällä, mistä se koostuu ja mistä siinä on kyse. Siinä ei käytetä tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä menetelmiä, joita hyödynnetään kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään tutkittavilta eli asianomaisilta vuorovaikutussuhteessa, se tapahtuu luonnollisessa ympäristössä ja huomio keskittyy tutkittavien näkemyksiin ja merkityksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ilmiön kokonaisvaltaista ymmärtämistä. (Kananen 2014, 16–18.)

Tässä kehittämistyössä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä, mutta niiden rakenne ja sisällöt vastaavat laadullista tutkimusotetta. Tässä kehittämistyössä selvitettiin ilmiö hyödyntäen asianomaisia tutkimuskohteina ja tulosten sekä teorian tiedon perusteella tavoiteltiin asian kokonaisvaltaista ymmärtämistä ja sen kehittämistä. Tiedonkeruumenetelminä tässä kehittämistyössä käytettiin kahta kyselyä, teemahaastattelua ja asiantuntijoiden palautetta. Kyselyt kohdistettiin 11 fysioterapeutille ja 15 hoivakodin johtajalle, jotka toimivat samalla alueella. Tämän kehittämistyön tekijä itse työskenteli kyseisten fysioterapeuttien esihenkilönä, joten nykyisen perehdytyksen sisältö on hänelle hyvinkin tuttu.

6.2.1 Kyselyt

Kyselyt ovat yleensä kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, mutta niitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Kyselyn rakenne ja sisältö vaikuttavat siihen, onko se kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen kysely. Strukturoineisuuden aste vaikuttaa tähän erotteluun. Kysely voi siis sisältää sekä laadullisen että määrällisen kyselyn piirteitä. Kyselyn muotoja ovat posti- ja verkkokyselyt ja kontrolloidut kyselyt. Kyselyitä erottaa se, että kontrolloidut kyselyt tutkija toimittaa henkilökohtaisesti tai noutaa ne tietyn määräajan jälkeen. Molempien kyselymuotojen kohdalla on tärkeää käyttää aikaa kyselyn muotoiluun ja laadintaan, koska sen avulla vastausprosenttia saadaan nostettua ja varmistetaan kyselyn laadukkuus. Kyselyissä käytetään pääasiallisesti kolmea eri muotoa: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimia kysymyksiä voidaan myös laittaa monivalintakysymysten tai asteikkokysymysten perään, jotta saadaan vastaajan näkökulmia asiasta, jota ei olla vielä osattu kysyä. Kyselyiden suunnitteluun ja toteuttamiseen ei ole tarkkoja sääntöjä vaan suosituksia, joiden avulla niistä voidaan saada selkeämpiä ja toimivampia. Suosituksia ovat muun muassa kyselyn selkeys, spesifien ja lyhyiden kysymysten käyttäminen sekä kysymysten määrän ja sijoittelun tarkka harkinta. Suositeltavaa on myös tehdä pilottitutkimus ennen varsinaisen tutkimuksen lähettämistä, koska sillä saatujen tulosten ja näkökulmien avulla voidaan vielä tarkistella kyselyn muotoilua ja rakennetta. Kyselyiden heikkoutena pidetään muun muassa heikkoa vastausprosenttia ja teoreettista vaatimattomuutta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 193–204.)

Kyselyt ovat tosiaan yleensä enemmän kvantitatiivisia tiedonkeruumenetelmiä, mutta tässä kehittämistyössä käytetyt kaksi kyselyä ovat enemmän kvalitatiivisia kyselyitä johtuen sisällöstä ja pienestä otannastaan. Kyselyillä haettiin määrällisten vastausten sijaan enemmänkin vastaajien näkemyksiä, ajatuksia ja tulkintoja perehdytykseen liittyen. Niiden avulla tehtiin pohjatietojen selvittelyä aihealueeseen liittyen. Kyselyt lähetettiin kahdelle pienelle kohderyhmälle. Kyselyiden tuloksia

hyödynnettiin myöhemmin myös muissa tutkimusmenetelmissä, jotta aihetta ymmärrettäisiin syvällisemmin. Kyselyt toteutettiin hyödyntämällä Webropol – kyselytyökalua, joka mahdollistaa tarkan ja selkeän kyselyn suunnittelun ja toteutuksen. Webropol – kyselytyökalun avulla pystyttiin lähettämään kysely verkkokyselynä suoraan tutkittavien työ sähköpostiin. Verkkokyselyn yhteydessä pystyttiin myös lähettämään lähetekirjelmä, jossa kerrotaan tarkemmin kyselyn tarkoituksesta, tavoitteesta ja hyödyllisyydestä. Lähetekirjelmässä pyydettiin myös pikaista vastaamista ja rohkaistaan vastaamaan. Lähetekirjelmän avulla pyrittiin nostamaan vastausprosenttia mahdollisimman korkealle ja näin ehkäisemään kyselyn tyypillinen haitta koskien vähäistä vastausprosenttia. Lähetekirjelmässä kerrottiin myös, että kysely toteutetaan anonymisti eli nimettömästi, jolloin vastaajaa ei pystytä yhdistämään vastauksiin. Lisäksi kirjelmässä toivottiin, että mahdolliset perehdytyksen puutteet tuotaisiin rohkeasti esille, jotta niihin pystyttäisiin puuttumaan. Anonymisuuden ja puutteiden esille noston rohkaisulla pyrittiin vähentämään objektiivisuuden mahdollista haittaa. Tiedostettiin, että kyselyn tekijän rooli perehdytyksen toteuttajana saattaisi vaikuttaa tuloksiin. Toki kaikki kyselyn kohdehenkilöt eivät olleet kyselyn tekijän perehdyttämiä. Kyselyissä käytettiin samaa muotoilua, joka sisältää sekä asteikkokysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Asteikkokysymykset olivat 5-portaan kysymyksiä, jotka tulivat kyselyn alkuun. Asteikkokysymysten jälkeen tuli muutamia avoimia kysymyksiä, joiden avulla haettiin aiheeseen vielä täydennystä ja vastaajien laajempia näkemyksiä aiheesta. Kyselyiden valmistuttua ne vielä pilotoitiin pienellä koonnolla, jotta kyselyn muotoa ja rakennetta voitiin muokata mahdollisimman selkeäksi ja toimivaksi.

Ensimmäinen kysely toteutettiin Terapia Päijät-Hämeen fysioterapeuteille. Kyselyn vastauksia hyödynnettiin myöhemmin hoivakodin johtajille kohdistuvan kyselyn laadinnassa. Fysioterapeuteille suunnitellulla kyselyllä selvitettiin heidän kokemuksiin perehdytyksen toteutuksesta, sisällöstä ja sen onnistumisesta sekä selvitettiin heidän ajatuksiaan ja ideoitaan perehdytyksen kehittämiseksi (liite 1). Kyselyyn vastaaminen vei noin 10–15 minuuttia ja vastaamisaika oli kaksi viikkoa. Kyselyn ytimekkyydellä ja kohtalaisen laajan vastausajan avulla pyrittiin mahdollistamaan paljon vastauksia. Kysely lähetettiin yhteensä yhdelletoista fysioterapeutille eli kaikille Päijät-Hämeen terapiatiimin jäsenille. Toinen kysely kohdistui Päijät-Hämeen alueen hoivakotien johtajille. Hoivakodin johtajille suunnitellulla kyselyllä selvitettiin heidän ajatuksiaan ja näkökulmiaan fysioterapeuttien perehdytyksen onnistumisesta sekä selvitettiin, miten he ovat kokeneet fysioterapeuttien sopeutumisen hoivakodin toimintaympäristöön ja työyhteisöön (liite 2). Kyselyn sijaan pohdittiin myös vaihtoehtoisesti haastattelua, mutta johtajien kiireellisyys ja tämänhetkinen työtaakka huomioiden päätettiin kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vei vain noin 10-15 minuuttia johtajien työaikaan ja heille annettiin kahden viikon vastaamisaika, joilla pyrittiin saamaan kyselylle mahdollisimman korkea vastausprosentti.

Kyselyn aineiston analysointi aloitetaan yleensä selailemalla ja havainnoimalla saatuja vastauksia ja tuloksia. Tällä tavoin varmennetaan, että kyselyssä ja saadussa aineistossa on kaikki päällisin

puolin kunnossa. Aineistosta saattaa löytyä puutoksia tai järjettömän oloisia arvoja, jos virheitä on päässyt tapahtumaan. Tulokset tarkistetaan ja samalla saatuun aineistoon tutustutaan. Tämän jälkeen saatua tietoa lähdetään tiivistämään esimerkiksi erilaisten jakaumien, tunnuslukujen ja kuvien avulla. (Vehkalahti 2014, 51.) Kehittämistyön kyselyt toteutettiin hyödyntäen Webropol -kyselytyökalua, jonka kautta saatiin saadusta aineistosta raportti. Raportti sisälsi valmiiksi kaaviot saaduista vastauksista ja niistä tulleet keskiarvot. Näistä tuloksista kehittämistyön tekijä teki kirjallisen tulkinnan. Tulkinnan ja avoimien kysymysten vastausten perusteella tehtiin teemoittelu, jota hyödynnettiin teemahaastattelussa. Teemoittelun avulla tehtiin teemahaastattelun pohja, jota on avattu tarkemmin seuraavassa kappaleessa (6.2.2.).

6.2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelun avulla haetaan ymmärrystä ilmiöön tai asiantilaan esim. ongelman määrittelyssä, vakuuttavuuden arvioinnissa tai tulosten arvioinnissa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, kun siinä käsitellään etukäteen suunniteltuja teemoja aiheesta tutkijan ohjaamana. Teemahaastattelussa pyritään hakemaan vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun mukaisesti. Teemahaastattelu voidaan toteuttaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelusta saadaan tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa ryhmähaastatteluun verrattessa. Ryhmässä ilmenee ryhmän vaikutus ja ideoiden jakaminen. Teemahaastatteluun osallistetaan ne henkilöt, joita asia koskettaa. Tutkija valitsee ilmiöön liittyvät teemat, jotka kattavat kokonaisuudessaan koko ilmiön tai asiantilan. Jokainen teema käsitellään järjestyksessä yleisemmästä yksityisempään. Haastateltavan tulee antaa haastateltaville mahdollisuus avoimeen ja vapaaseen keskusteluun aiheesta ja tukea sitä uusilla jatkokysymyksillä, jotka keskustelu herättää. Keskustelu aloitetaan tietystä teemasta eli aihealueesta, josta haastateltava tekee tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu ei saa olla liian suljettu eli strukturoitu, koska silloin se ei enää ole laadullista tutkimusta. Haastattelijan tulee olla tilanteessa joustava, jotta hän uskaltaa lähteä ennalta suunnittelemattomiin kysymyksiin keskustelun mukaisesti. Teemahaastattelussa käytetäänkin usein avoimia kysymyksiä, joihin ei pysty vastaamaan yhdellä sanalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Kananen 2012, 99–106.)

Teemahaastattelu oli siis toimiva tiedonkeruumenetelmä asian syvempään ymmärrykseen. Tämän takia teemahaastattelua hyödynnettiin tässä kehittämistyössä. Teemahaastattelulla saatiin osallistettua kyselyyn vastanneet fysioterapeutit uudelleen perehdytyksen kehittämiseen. Ensin fysioterapeutit pohtivat asiaa itsenäisesti kyselyyn vastaamalla ja sen jälkeen käytiin vastausten perusteella nousseista teemoista ryhmässä toteutettu teemahaastattelu (liite 3). Teemahaastattelu toteutettiin fysioterapeuttien oman tiimipalaverin yhteydessä, jotta haastatteluun pääsi osallistumaan mahdollisimman moni. Teemahaastattelu toteutettiin ryhmämuotoisena, jotta teemoista saataisiin monipuolista ja syvempää keskustelua aikaiseksi. Teemojen avulla ohjattiin keskustelua tiettyihin perehdytyksen osa-alueisiin ja saatiin osallistujilta heidän näkökulmiaan ja ajatuksiaan asiaan.

Teemahaastattelu toteutettiin etänä Teams -työkalun avulla. Teemahaastattelu tallennettiin, jotta sen sisältöön pystyttäisiin palaamaan ja sen analysointi olisi mahdollista. Yhdistämällä kaksi tiedonkeruumenetelmää saatiin laajaa ja merkityksellistä tietoa perehdytys suunnitelman luomiseksi. On tärkeä osallistaa ne henkilöt osaksi kehittämistyötä, jotka konkreettisesti siitä tulisivat hyötymään.

Teemahaastattelun aineisto eli tallenne haastattelusta litteroitiin propositiotason litteroinnilla ja analysoitiin sisältöanalyysillä Kanasen (2012,109–111, 116–117) kirjoittamin ohjeistuksin. Propositiotason litteroinnissa haastattelija eli litteroija noudattaa puheen ajatussisältöjä ja valikoi niiden keskeisimmät teemat. Valikoiduista teemoista kirjoitetaan tiivistetyt sisällöt tekstiksi. Litteroitu teksti analysoitiin sisältöanalyysin keinoin, jolla pyrittiin selvittämään tekstin ydin. Sisältöanalyysin keinoista käytettiin teemoittelua, koska aineisto oli kerätty teemahaastattelulla. Teemoittelussa selvitettiin, mitä aineisto aiheesta ja teemoista kertoo. Tiedon löytämiseen ei ole yhtä oikeaa ratkaisua, vaan kehittämistyön tutkimusongelmat ja viitekehys ohjaavat selvittelyä. Teemat jaettiin yhteneviin luokkiin, joiden alle laitettiin kaikkien haastateltavien saman teeman vastaukset. Teemojen alta etsittiin yhteneväisyyksiä, malleja ja tyypillisiä toimintatapoja. Tämän avulla tehdyt löydökset tuli todistaa liittämällä niihin esimerkiksi yksi vastaajan sitaatti tai vastaajan mainitsema tyyppitapaus. Kehittämistyön teemoittelussa sisältöanalyysi perustui aineistolähtöisyyteen.

6.2.3 Asiantuntijoiden palaute

Kun perehdytys suunnitelma on alustavasti suunniteltu aiheeseen liittyvän teorian tiedon ja tiedonkeruumenetelmien avulla saatujen tietojen avulla, lähetetään se sähköpostilla asiantuntijoiden luettavaksi. Asiantuntijoita on kaksi. Pyydetään Attendo Terapiapalveluiden johtajalta ja palvelupäälliköltä palautetta perehdytys suunnitelman rakenteesta ja sisällöistä. Annetaan heille noin kaksi viikkoa aikaa antaa palautetta perehdytys suunnitelmasta. Toki heidän kiireelliset työtehtävänsä huomioiden tarpeen vaatiessa voidaan palautteen saantia myös odottaa, koska se koetaan tärkeäksi lisäksi tiedonkeruussa. Asiantuntijoiden palautteella on merkitystä, koska he organisoivat terapiapalveluiden toimintaa koko Suomen alueella, joten heillä on laajempaa näkemystä terapiapalveluiden sisäisten palveluiden perehdytyksen tarpeesta. Sähköpostissa toivotaan mahdollisimman rakentavaa palautetta, jotta siitä saataisiin mahdollisimman rehellinen lisähyöty työn viimeistelyyn.

Palautteen avulla pyritään saamaan kehittämisideoita perehdytys suunnitelman viimeistelemiseksi. Palautteen avulla tehdään tarvittavia muokkauksia, muutoksia ja lisäyksiä perehdytys suunnitelmaan ja näin varmennetaan sen hyödyllisyyttä. Palautteen avulla pystytään osallistamaan vielä kolmas taho perehdytys suunnitelman kehittämiseksi, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin Attendo Terapiapalveluiden tarpeeseen. Asiantuntijapalautteen avulla varmistetaan myös suunnitelman käytettävyyden.

7 Tulokset

Terapia Päijät-Hämeen fysioterapeuttien kysely toteutettiin maaliskuun alussa 2022 ja siihen saatiin vastauksia 9/11 eli vastausprosentti oli 82 %. Hoivakodin johtajien kysely toteutettiin maaliskuun puolessa välissä ja siihen saatiin vastauksia 5/15 eli vastausprosentti jäi vain 33 %:iin. Kyselyiden asteikkokysymysten vastausvaihtoehdot olivat täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, neutraali, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Samoja vastausvaihtoehtoja on käytetty myös vastausten analysoinnissa. Kyselyistä saatujen vastausten analysoinnin pohjalta tehtiin teemoittelu teemahaastattelua varten, joka toteutettiin maaliskuun lopussa Terapia Päijät-Hämeen fysioterapeuteille viikkopalaverin yhteydessä. Teemahaastatteluun osallistui yhteensä 9 terapeuttia ja sen kesto oli 50 minuuttia. Tulosten anti on avattu tiedonkeruumenetelmien mukaan.

7.1 Fysioterapeuttien kyselyn anti

Terapia Päijät-Hämeen tiimi on ollut toiminnassa kyselyn toteuttamisen aikoihin vasta reilun vuoden ajan. Kyselyn lähtökohtana on siis tilanne, jossa vastanneista suurin osa on työskennellyt tiimissä alle vuoden ja osa vain alle kaksi kuukautta. Osalla on perehdytyksestä pidempi aika ja osalla se on vielä osittain keskenkin. Tämä osittain vaikuttaa myös vastauksiin, koska kokemus perehdytyksen kokonaisuudesta on erilainen riippuen, missä vaiheessa perehdytyksessä mennään.

Asteikkokysymysten vastauksissa jokainen terapeutti oli täysin samaa mieltä siitä, että oli kokenut itsensä täysin tervetulleeksi terapiatiimiin. Kun vastaavaa kysyttiin hoivakodin osalta, oli tulos keskiarvoltaan jokseenkin samaa mieltä. Hienoa oli huomata, että kaikki fysioterapeutit kokivat terapia-palveluiden vastaanoton onnistuneeksi eikä hoivakodinkaan puolella ollut suurta kehittämisen tarvetta tämän asian kohdalla. Kyselyyn vastanneet olivat jokseenkin samaa mieltä (44,5 %) ja täysin samaa mieltä (44,4 %) siitä että, terapiapalveluiden perehdytys on nykyisellään riittävä työn aloittamiseen. Hoivakodin perehdytyksen osalta vastaukset jakautuivat jokseenkin eri mieltä (33,3 %), jokseenkin samaa mieltä (44,5 %) ja täysin samaa mieltä (11,1 %). Molemmissa yksi vastaajista oli vastannut neutraalin kannan. Fysioterapeutit eivät siis olleet täysin tyytyväisiä terapiapalveluiden eivätkä hoivakodin perehdytykseen työnaloittamisen näkökulmasta. Tulosten perusteella voi todeta, että fysioterapeutit kokivat, että molemmissa on kehitettävää. Hoivakodin toteuttamassa perehdytyksessä jonkin veran enemmän kuin terapiapalveluiden toteuttamassa.

7.1.1 Terapiapalveluiden perehdytys

Kun lähdetään analysoimaan tarkemmin terapiapalveluiden perehdytyksen eri osa-alueiden vastauksia, voidaan huomata, että suurin osa perehdytyksestä koetaan jokseenkin tai täysin onnistuneena. Toimenkuvan ja työtehtävien selkeyteen yksi vastaajista kaipailla selkeästi kehitystä, koska oli jokseenkin eri mieltä sen onnistumisesta. Muut vastaukset jakautuivat jokseenkin samaa mieltä

(55,6 %) ja täysin samaa mieltä (33,3 %). Suurin osa (77, 8 %) vastanneista oli sitä mieltä, että olivat saaneet riittävän ohjauksen it-järjestelmien kuten Valo-oppimisalustan ja Hilkka-kirjausjärjestelmän käyttöön. Loput vastanneista olivat jokseenkin samaa mieltä it-järjestelmiin liittyvän ohjeistuksen onnistumisesta eli vain pientä kehittämisen tarvetta löytyi tästä osiosta.

Fysioterapeuttien saama perehdytysmateriaali koettiin vastausten perusteella hyvinkin riittäväksi, koska vastanneista (88, 9 %) oli täysin samaa mieltä sen riittävydestä. Tähän alueeseen luokiteltiin Valo-oppimisalustan perehdytysmateriaalit sekä vastaavan terapeutin sähköpostilla lähettämät perehdytysmateriaalit. Viimeisenä asteikkoväittämänä terapiapalveluiden osalta oli, "Sait tarvittaessa tukea esihenkilöltäsi". Tästä asiasta 88, 9 % vastanneista oli täysin samaa mieltä. Kyselyn vastausten perusteella voidaan siis todeta, että pientä kehittämisen varaa on osassa perehdytyksen osa-alueissa, mutta keskimäärin siihen ollaan melko tyytyväisiä.

7.1.2 Hoivakodin perehdytys

Kun lähdetään analysoimaan tarkemmin hoivakodin perehdytyksen eri osa-alueiden vastauksia, voidaan huomata, että niistä löytyy suurempaa hajontaa ja kahdessa kohdassa oltiin jopa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tässä on kuitenkin muistettava, että jokainen fysioterapeutti on saanut eri hoivakodista perehdytyksen omaan työhönsä, sillä jokainen fysioterapeutti toimii omassa hoivakotiyksikössään, kun taas terapiapalveluiden perehdytyksen jokainen on saanut samalta henkilöltä eli vastaavalta terapeutilta. Tämä osittain selittää hoivakodin perehdytyksen vastausten suurempaa hajontaa.

Ensimmäisessä kohdassa oli väite, että "sait tarvittavan perehdytyksen hoivakodin toimintatapoihin ja sääntöihin". Tästä vain yksi vastaajista oli täysin samaa mieltä. Vastanneista jokseenkin eri mieltä oli 33,3 % ja jokseenkin samaa mieltä oli 44, 5 %. Yksi vastaajista oli vastannut neutraalisti. Myös väittämässä "sait ohjausta ja tukea asukkaiden kohtaamiseen ja tutustumiseen" oli vain yksi vastannut täysin samaa mieltä. Kaksi vastanneista (22,2 %) oli jokseenkin samaa mieltä, kaksi vastanneista (22, 2 %) vastasi neutraalin kannan, kolme vastanneista (33,4 %) vastasi jokseenkin eri mieltä ja yksi vastanneista vastasi olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Kun kyselyssä selvitettiin vastausta väitteeseen "Mielestäsi fysioterapeutin toimenkuva ja työtehtävät olivat hoivakodin henkilökunnalle selkeät", oli 33, 3 % vastanneista täysin eri mieltä väitteen kanssa. Vastauksista (55, 5 %) oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ja vain yksi vastanneista oli jokseenkin samaa mieltä sen kanssa. Kyselyn kaksi viimeistä kohtaa kohdistuivat hoivakodin johtajan kanssa työskentelyyn ja yhteistyöhön. Näissä oltiin väittämien vastauksissa selkeästi enemmän jokseenkin samaa mieltä ja samaa mieltä. Yli puolet vastanneista kokivat yhteistyön johtajan kanssa täysin sujuvana ja yli puolet vastanneista kokivat, että kehittävät hoivakodin kuntouttavaa toimintaa yhdessä.

Kyselyn vastausten perusteella voidaan todeta, että hoivakodin perehdytyksessä on useammassa kohdassa kehitettävää. Selkeästi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi kuitenkin nousi fysioterapeuttien toimenkuvan ja työtehtävien selkeyttäminen muulle hoivakodin henkilöstölle.

7.1.3 Avoimet kysymykset

Kyselyn avoimissa kysymyksissä oli kaksi kohtaa, joissa kysyttiin nykyisen perehdytyksen onnistumiskokemuksia ja kehittämisideoita. Molempiin kohtiin saatiin kaikilta kyselyyn vastanneilta vastauksia. Vastausten perusteella suurin osa koki terapiapalveluiden perehdytyksen onnistuneeksi ja riittäväksi. Tässä muutama esimerkki saaduista vastauksista: ”esimies oli hyvin tukena, ”esimies lähetti selkeän ja kattavan materiaalipaketin”, ”terapiapalveluiden perehdytys sujuva teamsin välityksellä”, ”perehdytykseen kuuluvat asiat käytiin riittävän tarkasti läpi” ja ”lähiesimiehen kannustus, ymmärtäväisyys, vastausalttius ja avuliaisuus saavat minulta plussaa”. Fysioterapeutit kokivat, että perehdytyksellä pääsi hyvin liikkeelle ja apua oli tarvittaessa saatavilla. Vastauksissa nousi esille kuitenkin myös kehittämiskohtia. Vastaajat kokivat, että paikan päällä tarvitsisi enemmän tukea ja perehdytystä työnkuvaan ja päivärytmiin. Alkuperehdytykseen toivottiin pidempää aikaa asioiden läpikäymiseksi. Hoivakodin perehdytyksen liittyviä vastauksia oli vähemmän, mutta siellä useammassa vastauksessa nousi asteikkovastauksien tavoin esille fysioterapeutin toimenkuvan ja työtehtävien epäselkeys muulle henkilökunnalle. Vastauksissa toivottiin myös parempaa perehdytystä hoivakodin asukkaisiin ja toimipisteeseen.

Kehittämisideoita koskevaan kysymykseen saatiin myös hyvin vastauksia. Useammassa vastauksessa kehittämisideoiksi nousi fysioterapeutin toimenkuvan ja työtehtävien selkeämpi läpikäyminen hoivakodin johtajan ja hoitohenkilöstön kanssa. Lisäksi kehittämistoiveeksi muutamissa vastauksissa nousi halu päästä tutustumaan toisen fysioterapeutin yksikköön muutaman viikon päästä työn aloituksesta. Fysioterapeutit halusivat päästä seuraamaan toisen fysioterapeutin työskentelyä hoivakodissa, jotta saisivat enemmän käytännön ideoita omaan työskentelyyn. Lisäksi he toivoivat yhteistyön vahvistamista terapiapalveluiden ja hoivakotien välillä ja tukea hoivakodin puolelta kuntoutustyön aloittamiseen. Kuntoutustyön aloittamisen tukeminen oli tarkemmin avattu niin, että hoivakodilta saisi enemmän perehdytystä hoivakotiin, hoivakodin käytänteisiin ja asukkaisiin.

Avoimissa vastauksissa oli vastaavanlaisia näkemyksiä kuin asteikkokysymysten vastauksissa. Avoimissa vastauksissa oli avattu tarkemmin ja syvällisemmin ajatuksia perehdytyksen toteutuksesta ja sen kehittämisestä. Avoimien vastausten avulla pystytään kehittämään nykyistä perehdytystä perehdytettävien näkökulmasta.

7.2 Hoivakodin johtajien kyselyn anti

Hoivakotien johtajille lähetettyyn kyselyyn vastasi vain osa ja yhden hoivakodin johtajan fysioterapeutti ei ollut vielä siirtynyt terapiapalveluiden alaisuuteen, joten vastauksia ei voida suuremmin yleistää. Koska vastausprosentti oli pieni, ei tässä analyysissä nosteta vastausprosentteja tarkemmin esille. Toki vastauksista saadaan hieman suuntaviivaa asiaan ja niitä hyödynnettiin myös teemahaastattelun toteutuksessa.

Hoivakotien johtajille suunnatussa kyselyssä aloitettiin asteikkokysymykset liittyen terapiapalveluiden toimintaan ja yhteistyöhön. Hoivakotien ja terapiapalveluiden yhteistyö koettiin sujuvaksi ja terapiapalveluiden tarjoama rekrytointiapu erityisen onnistuneeksi, mutta enemmän tukea kaivattaisiin fysioterapeuttien perehdyttämiseen ja erityisesti toivottiin selkeyttä perehdytyksen työnjakoon terapiapalveluiden ja hoivakotien välille. Vastauksissa kaivattiin myös perehdytysuunnitelmaa ja työnjakoa. Terapiapalveluiden toteuttama perehdytyksen koettiin olevan liian vähäinen fysioterapeutin työn aloittamiseen, kun taas hoivakotien perehdytys koettiin toimivammaksi. Kun hoivakodissa tapahtuvaa perehdytystä pilkottiin eri osa-alueisiin, koettiin niissä kuitenkin kehittämisen tarvetta muun muassa hoivakotien toimintatapojen ja pelisääntöjen läpikäymiseen liittyen. Vastajat kokivat, että fysioterapeutin toimenkuva ja työtehtävät käydään läpi hoitohenkilökunnan kanssa. Tästä huolimatta koettiin kuitenkin, ettei toimenkuva ole hoitohenkilökunnalle selkeytynyt ja fysioterapeutin erottaminen hoidollisesta työstä on erityisen haasteellista. Vaikka pientä epäselvyyttä on, koettiin fysioterapeutit hyödylliseksi lisäksi hoivakodin henkilöstöön niin hoitajien kuin johtajienkin näkökulmasta.

Avointen kysymysten kautta nousi selkeästi esille, ettei hoivakodin johtajille ole tiedossa, mitä terapiapalveluiden perehdytys sisältää ja miten se on aikataulutettu, mihin kaivattiinkin muutosta ja toimintaa terapiapalveluiden osalta. Hoivakodin johtajat toivoivat myös, että fysioterapeutit saisivat enemmän käytännön ohjausta ja opastusta hoivakodissa. Vastauksissa oli paljon yhteneväisyyttä terapeuttien vastauksiin verratessa. Ainut selkeä ero oli, että hoivakodin johtajat kokivat terapiapalveluiden perehdytyksen liian vähäiseksi ja hoivakodin perehdytyksen riittäväksi, kun taas terapeutit kokivat asian juuri toisin päin. Tätä tuki selittää hoivakodin johtajien epätietous terapiapalveluiden perehdytyksen sisällöstä.

7.3 Teemahaastattelun anti

Teemahaastattelu suunniteltiin kyselyistä saatujen vastausten ja tietojen perusteella. Niiden avulla teemoiteltiin viisi eri teemaa: laadukas perehdytys, hoivakodin perehdytys, terapiapalveluiden perehdytys, fysioterapeuttien toimenkuvan selkeytys hoitohenkilökunnalle ja mentorointi. Laadukas perehdytys toimi lyhyenä keskustelun avauksena aiheeseen. Teeman yleisyyden vuoksi jokaisen on helppo nostaa ajatuksiaan esille. Hoivakodin ja terapiapalveluiden perehdytys oli jaettu

samoihin teemoihin kyselyiden kanssa ja kaksi viimeistä teemaa oli sellaisia, jotka nousivat vahvasti kyselyiden vastauksissa esille. Niihin pyrittiin saamaan teemahaastattelun avulla vieläkin syvempää ymmärrystä.

Teemojen alle suunniteltiin niitä tukevia lisäkysymyksiä. Teemoista ja lisäkysymyksistä tehtiin teemahaastattelun suunnitelmarunko (liite 3), jonka avulla haastattelu eteni. Haastatteliija pystyy hyödyntämään lisäkysymyksiä, jos keskustelu jostain syystä vähenee tai ei lähde käyntiin. Teemahaastattelu eteni hienosti avoimen ja vastavuoroisen keskustelun kautta, johon oli luonnollista lisätä täydentäviä kysymyksiä. Keskusteluiden aloituksissa jouduttiin hieman hyödyntämään etukäteen suunniteltuja kysymyksiä. Teemahaastattelun anti oli kattava ja se vahvisti sekä täydensi aiemmin toteutettuja kyselyitä. Seuraavaksi on avattu tarkemmin teemahaastattelun sisältöä keskustelun yhteyksien mukaan.

7.3.1 Terapiapalveluiden perehdytys ja mentorointi

Teemahaastattelussa fysioterapeutit toivoivat, että terapiapalveluiden perehdytys toteutettaisiin jatkossakin heti työn aloituksessa. He kokivat myös perehdytykseen kuuluvan järjestelmien käytön ohjauksen toimivaksi. Vastauksissa toivottiin työtehtävien ja ns. päivärungon tarkempaa läpikäymistä, jotta kuntouttavan toiminnan suunnittelu omaan hoivakotiin olisi helpompaa. Fysioterapeutit kokivat perehdytyspaketin hyvin tuhdiksi ja toivottiin sen läpikäymiseen enemmän aikaa, koska asian sisäistäminen nykyisessä ajassa on ollut haastavaa. He toivoivat myös seuraaviin viikkoihin jatkoperehdytystä mahdollisten lisäkysymyksien tekemiseen. Ensimmäinen perehdytysosio koettiin etäperehdytyksenä toimivaksi eikä siihen kaivattu muutosta. Kuitenkin toivottiin myöhempään vaiheeseen enemmän lähiperehdytystä.

Teemahaastattelun yhtenä teemana oli mentorointi, jonka vastaanotto oli myönteinen. Keskustelussa monet kokivat, että mentorointi voisi olla hyvä kehittämisidea ja lisä perehdytykseen. Muutama terapeutti oli mentorointia päässyt hieman työnsä alkaessa kokeilemaan ja heidän kokemuksensa mukaan siitä oli paljon apua työn aloituksessa. He kokivat, että omaan mentoriin oli helppoa olla yhteydessä mieltä askarruttavissa asioissa ja häneltä oli saanut tarvittaessa apua. Keskustelussa pohdittiin myös mentoroinnin yhdistämistä toivottuun lähiperehdytykseen. Toiveena oli, että uusi työntekijä pääsisi tutustumaan mentorinsa hoivakotiyksikköön muutamien työviikkojen jälkeen. Ensin saisi itse tutustua omaan yksikköön ja sen toimintaan, minkä jälkeen tietää paremmin, mihin asioihin kaipaisi tukea. Mentorin tapaamisessa pääsisi seuraamaan hänen työpäiväänsä ja saisi häneltä opastusta ja vinkkejä kuntoutustoiminnan aloittamiseen myös omassa yksikössä. Erityisen hyödylliseksi keskustelussa koettiin, että mentorointipäivän aikana saisi mentorilta ideoita päivärytmin/-rungon luomiseen omassa yksikössä. Keskustelussa nousi esille myös se, että ensimmäinen mentorointipäivä voisi koostua asioista, joita uudelle työntekijälle on tullut mieleen eli se ei olisi

valmiiksi suunniteltu. Uusi työntekijä voisi tehdä ennen mentorointitapaamista listaa mieleen tulleista kysymyksistä, joita sitten yhdessä käytäisiin läpi. Päivän aikana voisi myös kerrata työntekijän toiveen mukaisia asioita esimerkiksi järjestelmien käyttöä.

Haastateltavat kokivat, että mentorointitapaaminen voisi olla noin kuukauden päästä aloituksesta, jolloin on itse jo hieman ehtinyt tutustumaan omaan yksikköön ja pohtimaan asioita, joita haluaisi läpikäytävän. Toki mentoriin saisi olla jo aiemminkin yhteydessä puhelimen ja sähköpostin välityksellä. Myöhemmin voisi mentori myös käydä aloittaneen työntekijän yksikössä, kun hän on saanut toimipisteen kuntoutustoiminnan käynnistettyä. Työntekijät voisivat jatkaa toimintaa jatkossa vertaisauditoinnilla. Useimmat suostuisivat toimimaan mentorin tehtävissä, jolloin välimatkat voitaisiin huomioida.

7.3.2 Hoivakodin perehdytys ja toimenkuvan/työtehtävien selkeytys

Osalla terapeuteista oli käynyt niin, ettei hoivakodin henkilökunnalla ollut tietoa fysioterapeutin tuloista ja aloituksesta. Tästä syystä myös perehdytys hoivakotiin ja sen asukkaisiin oli jäänyt vähäiseksi. Fysioterapeutit toivoivat, että hoivakodilta saisivat paremman opastuksen toimipisteeseen ja sen toimintaan sekä mahdollisia asukaslistoja, joiden avulla pystyisi paremmin aloittamaan asukastyön. Aloitukseen toivottiin myös ohjaavaa hoitajaa, joka pystyisi kertomaan asukkaiden toimintakyvyistä sekä liikuntatottumuksista ja -mieltymyksistä enemmän. Fysioterapeutit ehdottivat myös yhteispalaveria vastaavan terapeutin, hoivakodin johtajan, fysioterapeutin ja tiiminvetäjän kesken. Palaverissa ajankohdaksi toivottiin muutama päivä työn aloituksen jälkeen, jotta toimipisteen toiminnasta olisi hieman kokemusta. Vastaajat ehdottivat, että palaverissa käytäisiin läpi muun muassa fysioterapeutin roolia moniammatillisessa työyhteisössä sekä kuntouttavaa toimintaa ja että osapuolilla olisi mahdollisuus esittää kysymyksiä.

Fysioterapeutit kokivat, ettei hoivakodeissa ole tiedetty fysioterapeutin toimenkuvaa ja työtehtäviä eikä niiden läpikäyminen tiimipalavereissa ole tuonut tarvittavaa muutosta asiaan. Heidän mukaansa toimenkuvasta kertominen on jäänyt suurilta osin fysioterapeutin vastuulle. Fysioterapeutit kokivat, että toimenkuvaa ja työtehtäviä pitäisi käydä tarkemmin läpi hoivakodin johtajan ja tiiminvetäjän kanssa jo ennen fysioterapeutin työn aloitusta. Näin johtajalla ja tiiminvetäjällä olisi tarvittava tieto kertoa fysioterapeutin toimenkuvasta myös muulle henkilökunnalle eikä vastuu jäisi aloitavalle fysioterapeutille.

7.4 Asiantuntijoiden palaute perehdytysuunnitelmasta

Alustavan perehdytysuunnitelman valmistuttua lähetettiin se sähköpostilla kahdelle Attendo Terapiapalvelun korkeammalle toimihenkilölle palautteen saamiseksi. Palautetta saatiin ranskalaisin viivoin sekä perehdytysuunnitelmaan lisättyjen kommenttien muodossa. Molemmilta henkilöiltä

saatiin rakentavaa palautetta, jota pystyttiin hyödyntämään perehdytys suunnitelman viimeistelyssä. Palautteen avulla pystyttiin hiomaan suunnitelma vastaamaan vieläkin paremmin Terapiapalveluiden tarpeeseen.

Perehdytys suunnitelman koettiin antavan yhtenevän perehdytysmallin yrityksen sisäisiin palveluihin ja se nähtiin kokonaisuutena hyvin kattavana. Perehdytyksen tarkistuslistat koettiin loistavina ja selkeinä käytännön työkaluina, jotka ovat hyvä lisä suunnitelmaan. Muutamia kohtia haluttiin nostaa enemmän esille ja korostaa. Molemmat asiantuntijat halusivat korostaa, että perehdytys toteutettaisiin aina ensisijaisesti lähiperehdytyksenä. Jos perehdytyksen toteuttaminen lähiperehdytyksenä ei ole esim. pitkän välimatkan vuoksi mahdollista, toteutetaan se etäperehdytyksenä. Lisäksi asiantuntijat halusivat korostaa mentorin roolia ja mentorin työtehtäviä perehdytys suunnitelmassa vahvemmin. He kokivat, että mentorin rooli ja työtehtävät voisivat olla selkeämmin perehdytys suunnitelmassa. Palautteessa saatiin myös muutamia lisäsehdotuksia. Perehdytyksen etenemis kaavioon kaivattiin aikajanaa, joka kuvaisi tarkemmin perehdytyksen keston. Lisäksi hoivakodin tarkistuslistaan kaivattiin kohtaa viestintä, jossa tarkennettaisiin fysioterapeutin ja hoivakodin johtajan yhteydenpitoa. Terapiapalveluiden perehdytys osioon asiantuntijat toivoivat kohtaa perehdytyksen suunnittelu ja sovittelu, jossa huomioitaisiin tarkemmin uuden työntekijän vahvuudet ja oppimistarpeet suhteessa perehdytykseen. Nämä muutosehdotukset ja lisäykset tehtiin perehdytys suunnitelmaan.

8 Tuotos

Lopputuotoksena syntyi dokumentoitu perehdytys suunnitelma hoivakodeissa työskentelevien fysioterapeuttien perehdytyksestä vastaavien toimihenkilöiden käyttöön. Perehdytys suunnitelma on kehitetty aiheeseen liittyvän teorian tiedon, esihenkilötyökokemuksen ja perehdytyksen kohdehenkilöihin suunnatun tiedonkeruun avulla. Tuotoksen tekemisessä hyödynnettyä teorian tietoa löytyy tämän kehittämistyön kappaleista 2 ja 3. Teorian tiedossa on perehdytys perehdytyksen merkitykseen, perehdytys prosessiin ja -suunnitelman tekoon sekä toteutukseen. Toki teorian tiedossa on perehdytys myös laajemmin perehdytyksen merkitykseen osana organisaation rekrytointia, työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä. Teorian tiedon tueksi ja perehdytys suunnitelman kohdentamiseksi toteutettiin tiedonkeruu kohdehenkilöille kahdella kyselyllä ja teemahaastattelulla. Näiden avulla saatiin sekä perehdytettävien että perehdyttäjien omakohtaisia ajatuksiansa ja kehittämisideoita perehdytys suunnitelmaa varten. Tutkimus menetelmillä saatuja tuloksia on avattu tarkemmin kappaleessa 6. Näiden tietojen avulla kehitettiin hoivakodeissa työskentelevien fysioterapeuttien perehdytys suunnitelma (liite 4).

Perehdytys suunnitelma koostuu kansilehdestä ja kahdeksasta sivusta, jotka sisältävät tiedot perehdytys prosessin etenemisestä, perehdytyksen sisällöstä ja sen toteuttajista. Ensimmäiseksi on kuvakaavio, joka kuvaa perehdytyksen etenemistä ja toimihenkilöiden työtehtävien tehtäväjakoa. Perehdytys suunnitelma on jaettu kahteen osaan: terapiapalveluiden ja hoivakodin perehdytys. Molemmat osiot sisältävät perehdytyksen tarkistuslistat seuranta ja muistiinpanoja varten. Perehdytys suunnitelma tehtiin Microsoft Wordin avulla. Siihen liitetty kuvakaavio on tehty PowerPoint työkalua hyödyntäen ja taulukoissa käytetty Excel työkalua. Tuotokseen lisättiin organisaation logo ja värisävynä käytettiin sen sinistä sävyä. Fontti on myös valittu organisaation käyttämän fontin mukaan eli Century Gothic.

Perehdytys suunnitelma toimii perehdytystä toteuttavien toimihenkilöiden työ- ja apuvälineenä perehdytystä toteutettaessa. Sen avulla molemmat osapuolet tietävät, mitkä perehdytyksen osa-alueet kuuluvat heille ja mitkä voi suoraan jättää toisen vastuulle. Siinä on myös useampi kehitysidea, jotka vahvistavat yhteistyötä osapuolten välillä. Perehdytys suunnitelmassa on pyritty huomioimaan mahdollisimman hyvin sekä perehdytettävien että perehdyttäjien toiveet ja ideat, jotta se vastaisi mahdollisimman hyvin käytännön tarpeisiin.

9 Johtopäätökset

Ihmiset käyttävät suuren osan arjestaan töissä, minkä vuoksi työllä on vaikutus ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Kun ihmiselle tulee tarve ja halu ottaa uusi työ vastaan, on se usein pidemmän pohdinnan tulos. Uuteen työpaikkaan mentäessä on odotukset usein korkealla. Kun perehdytys hoidetaan uudessa organisaatiossa suunnitelmallisesti ja laadukkaasti, kokee uusi työntekijä itsensä tervetulleeksi. Hänet on otettu huomioon ja hänen osaamisellaan sekä työpanoksellaan on merkitystä. Ensivaikutelma luodaan jo perehdytysvaiheessa ja sen voi tehdä vain kerran. Edellä kerrotusta johtuen tämän kehittämistyön tekeminen ja perehdytys suunnitelman kehittäminen on merkityksellistä. Perehdytys suunnitelman kehittämisellä pystytään vaikuttamaan uusien työntekijöiden viihtyvyyteen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Perehdytys suunnitelman kehittämisen tarve havaittiin käytännön työn kautta ja sitä lähdettiin tutkimaan teorian tiedon ja tiedonkeruun kautta tarkemmin. Tiedonkeruun tuloksista selvisi, että työntekijät eli fysioterapeutit sekä hoivakodin johtajat kokivat tarvetta perehdytyksen kehittämiseen. Tämä vahvisti perehdytys suunnitelman kehittämisen tärkeyttä ja tarvetta. Tiedonkeruun tulosten avulla pystyttiin myös keräämään kohdehenkilöiden toiveita ja ideoita perehdytyksen kehittämiseksi.

Kehitetyn perehdytys suunnitelman taustalla on myös teorian tietoon laajempi tutustuminen. Teorian tiedon lähteinä on käytetty enimmäkseen suomalaista kirjallisuutta, tutkimuksia, artikkeleita ja nettilähteitä. Kansainväliseen lähdemateriaaliinkin tutustuttiin ja niistä muutamia hyödynnettiinkin työn teoriaosuudessa, mutta niiden hyödyntäminen on vähäisempää. Syynä tähän on se, että aiheesta löytyi suomalaista asiantuntijuutta, joka koettiin tukevan paremmin suomalaisen yrityksen perehdytyksen kehittämistä.

9.1 Lopputuotos eli perehdytys suunnitelma

Hoivakodeissa työskenteleville fysioterapeuteille kehitetty perehdytys suunnitelma on pyritty toteuttamaan mahdollisimman selkeänä, johdonmukaisena ja helppokäyttöisenä. Perehdytys suunnitelman rakenteessa ja sisällöissä on pyritty huomioimaan mahdollisimman paljon asiaan liittyvästä kirjallisuudesta selvitettyjä malleja ja ohjeita. Toki on myös jouduttu hieman soveltamaan, jotta perehdytys suunnitelma vastaisi mahdollisimman paljon juuri hoivakodeissa työskentelevien fysioterapeuttien perehdytyksen tarpeisiin. Esimerkkinä perehdytys suunnitelman selkeä tehtävä- ja roolitusten jakaminen kahteen, mikä ei ole perehdytys suunnitelmissa kovinkaan yleistä. Terapiapalveluiden sisäisten palveluiden työntekijöiden onnistuneen perehdytyksen saavuttamiseksi tarvitaan sekä terapiapalveluiden että hoivakodin antamaa perehdytystä työhön. Molemmilla tahoilla on selkeää tietoa, käytännön osaamista ja kokemusta, jota uusi työntekijä tarvitsee työskentelynsä onnistumiseksi. Työssä tarvittavan tiedon jakamisen vuoksi perehdytys suunnitelmassa on perehdytyksen jako terapiapalveluiden ja hoivakodin perehdytykseen. Kuitenkin nämä kaksi perehdytystä

täytyy nittoa yhteen, jotta perehdytys on ehjä ja tasalaatuinen kokemus. Tämän perehdytys suunnitelman kehittämällä on nimenomaan pyritty vaikuttamaan tähän haasteeseen. Suunnitelmalla on pyritty selkeyttämään tehtävänjakoa, yhdistämään perehdytystä ja lisäämään myös toimihenkilöiden välistä yhteistyötä mahdollisimman laadukkaasti perehdytyksen onnistumiseksi. Tämä oli yksi sellainen kehittämiskohta, joka nousi esille hoivakodin johtajien kyselyn vastauksissa ja tällä suunnitelmalla pystyttiin siihen asiaan löytämään ratkaisuja. Toki käytäntö vielä näyttää, miten suunnitelma asettuu toimihenkilöiden työvälineeksi.

Perehdytys suunnitelman sisällössä on hyödynnetty Eklundin (2015, 176-177) perehdytys suunnitelman mallia ja sisältöjä mahdollisuuksien mukaan. Perehdytys suunnitelmassa on huomioitu perehdytyksen kokonaisuus, joka näkyy ensimmäisen sivun kuvakaaviossa. Siinä on jäsennelty perehdytyksen eteneminen, aikataulu sekä toimihenkilöiden tehtävänjako. Kuvakaavion avulla perehdytys suunnitelman käyttäjä pystyy heti hahmottamaan omat vastuualueensa perehdytyksen toteutuksessa. Tarkennetut perehdytyksen osa-alueet perehdyttäjällä pystyy selvittämään oman toimintakenttänsä alta. Halutessaan perehdyttäjällä pystyy myös tekemään muistiinpanoja perehdytys suunnitelman sisältämään perehdytyksen tarkistuslistaan. Tarkistuslistan avulla perehdytyksen toteuttaja pystyy varmentamaan kaikkien kohtien toteutumisen ja sitä kautta tasalaatuisen perehdytyksen onnistumisen. Toki tarkistuslista voisi myös olla erillisenä taulukkona, jotta sen käytettävyys saattaisi olla parempi. Tämä voi tulla esille perehdytys suunnitelman käyttöönoton jälkeen.

Vaikka perehdytys on nyt suunniteltu kaikille työntekijöille mahdollisimman tasalaatuiseksi, mahdollistaa se myös työntekijöiden osaamisen, vahvuuksien ja persoonan huomioimisen. Perehdytys suunnitelmassa on perehdytyksen vaihe 3: Perehdytystoiminnan suunnittelu ja sovittelu, jossa huomioidaan juuri kyseisen työntekijän vahvuudet ja kehittämistarpeet suhteessa perehdytyksen kokonaisuuteen. Tämän vaiheen avulla pyritään huomioimaan uusi työntekijä omana yksilönä. Perehdytyksessä korostetaan myös, että työntekijä saa suunnitella ja kehittää hoivakodissa tapahtuvaa kuntoutustoimintaa yksilönä, terapiatiimin jäsenenä, hoivakodin moniammatillisen tiimin jäsenenä sekä osana terapiapalveluiden henkilöstöä. Työntekijä saa perehdytyksen aikana työvälineet ja -menetelmät työn toteuttamiseen sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, työpäiväänsä ja työtehtäviinsä. Perehdytys antaa työntekijöille mahdollisuuden hyödyntää omia vahvuuksiaan ja kehittää osaamistaan lisää. Viitalan mukaan (2021, 45) työntekijän sitoutuneisuuteen vaikuttaakin mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviinsä, mahdollisuus yhteensovittaa työ- ja perhe-elämä yhteen sekä mahdollisuus tulla kuulluksi, kehittyä ja oppia uutta.

Lisäksi perehdytyksessä on erityisesti huomioitu avoin vuorovaikutus niin työntekijän ja esihenkilön välillä kuin työntekijän ja terapiatiimin välillä. Luomalla avoin ja keskusteleva työympäristö pyritään keventämään kynnystä tuoda ongelmia ja haasteita esille. Usein haasteet ovat helpommin ratkaistavissa, kun ne tulevat ajoissa esille, eivätkä ne pääse kärjistymään. Perehdytyksessä annetaan

työntekijälle mahdollisuus tulla kuulluksi, jotta ongelmat eivät pääse suurenemaan niin, että irtisanoutumisiin päädyttäisiin. Matalan kynnyksen tukea ja ohjausta on pyritty myös lisäämään mento-
rointitoiminnalla, jossa oman terapiatiimin jäsen toimii työn aloituksen tukena. Eklundin mukaan (2015,183) uuden työntekijän saattaa olla alussa helpompi tukeutua kollegaan kuin omaan esihenkilöönsä. Mentoroinnin avulla pystyttiin myös lisäämään työn käytännön opastusta ja tukea, jota fysioterapeutit kyselyssä ja teemahaastattelussa toivoivat. Mentoroinnin toteutus ja aikataulutus pyrittiin suunnittelemaan perehdytysuunnitelmaan mahdollisuuksien mukaan teemahaastattelussa ilmenneet ideat ja toiveet huomioiden. Lisäksi perehdytyksen päätyttyä voi perehdytysmentorointi muuttua vertaismentoroinniksi, jossa mentorin ja mentoroitavan rooli voi vaihdella. Kupiaksen ja muiden (2021, 30-31) mukaan vertaismentoroinnissa osapuolet peilaavat omaa osaamistaan toisen osaamista vasten. Tällöin molemmat osapuolet jakavat ja saavat osaamista. Tämä on yksi keino jatkaa jo hyvin toimivaa vuorovaikutussuhdetta.

Yhteenvedona voi sanoa, että perehdytysuunnitelmasta tuli tällä asiaan perehtyneisyydellä ja tiedonkeruulla tavoitteita vastaava kokonaisuus. Perehdytysuunnitelma toimii perehdytystä vastaavien toimihenkilöiden työvälineenä perehdytystä toteutettaessa. Suunnitelman sisällössä on huomioitu niin yleisiä laadukkaan perehdytyksen toteutuksen osa-alueita kuin juuri kohderyhmänkin tarpeet. Perehdytysuunnitelman avulla on luotu ehjä kokonaisuus, joka tukee työntekijöiden työhyvinvointia, sitoutumista ja osaamisen kehittämistä.

9.2 Kehittämisosessi ja sen tulokset

Kehittämistyötä varten tietoja kerättiin tietyn alueen terapiatiimiltä ja sen alueen hoivakodin johtajilta. Terapiatiimi koostui kyselyhetkellä melko uusista työntekijöistä, minkä takia toteutettu perehdytys oli vielä hyvin muistissa. Kohderyhmään kuului 11 fysioterapeuttia ja 15 hoivakodin johtajaa, joten otanta oli kohtalaisen pieni. Tämä saattoi kaventaa vastausten laatua. Otantaa olisi voitu kasvattaa ottamalla siihen mukaan useampi terapiatiimi, mutta silloin vastaukset eivät olisi olleet vertailukelpoisia. Tämä johtuu siitä, että vanhemmat tiimit eivät ole kuuluneet terapiapalveluiden alaisuuteen perehdytyksen aikaan organisaatiomuutosten vuoksi. Näin ollen perehdytyksen sisältö ja perehdytyksen toteuttaja ovat olleet erit.

Kehittämistyön kyselyissä käytettiin samanlaista kyselypohjarakennetta, vastausaikaa, lähetekirjelmää ja muistutusviestejä. Fysioterapeuteille lähetettyyn kyselyyn saatiin korkea vastausprosentti ja kattavat vastaukset, joista saatiin paljon kehittämisideoita perehdytysuunnitelmaan. Vastaavalla tulosta ei kuitenkaan saatu hoivakodin johtajille tehtyyn kyselyyn. Siinä vastausprosentti jäi hyvin alhaiseksi, minkä vuoksi hoivakodin johtajilta saatu tieto jäi melko suppeaksi. Kuitenkin jo tiedonkeruumenetelmiä suunniteltaessa tiedostettiin se riski, että hoivakodin johtajien haasteellinen työtilanne saattaa vaikuttaa ja tästä johtuen kysely lähetettiin mahdollisimman suurelle joukolle.

Näin ollen, vaikka vastausprosentti jäi melko alhaiseksi, useampi hoivakodin johtaja vastasi kyselyyn, mikä lisäsi vastausten luotettavuutta. Tiedonkeruumenetelmänä pohdittiin myös haastatteluita, mutta huomioiden hoivakodin johtajien työtilanne perehdytys suunnitelman laadinta olisi todennäköisesti viivästynyt merkittävästi eikä todennäköisesti haastatteluilla olisi saatu suhteessa vastaavaa hyötyä. Niillä olisi mahdollisesti voitu saada laajempia vastauksia, mutta aikataulujen yhteen sopimisen ja 15 henkilön haastatteluiden aikaansaaminen olisi aiemmin mainituitten työhaasteitten takia ollut hyvin haasteellista. Tästä syystä hoivakodin johtajien otanta olisi saattanut jäädä hyvinkin pieneksi, joka ei taas olisi tukenut perehdytys suunnitelman kehittämistä. Koska jo tiedonkeruumenetelmiä suunniteltaessa tiedostettiin hoivakodin johtajien työtilanteesta johtuvat haasteet, päätettiin kohdentaa fysioterapeutteihin kyselyn lisäksi myös ryhmämuotoinen teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla pyrittiin lisäämään tiedonsaantia sekä varsinkin asian syvempää ymmärrystä. Toki tiedonkeruu kohdentui näin enemmän työntekijöihin, mutta heiltä saatu tieto koettiin hyvin merkitykselliseksi perehdytys suunnitelman kehittämisen kannalta.

Teemahaastattelun luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan mahdollisimman paljon. Hirsjärven ja muiden (2009, 201–202) mukaan haastattelun kulkuun ja laatuun voi vaikuttaa haastattelijan ja haastateltavien vuorovaikutus ja haastattelutilanne. Haastattelutilanteen rentouteen ja avoimeen vuorovaikutukseen pyrittiin pitämällä teemahaastattelu terapiatiimin oman viikoittaisen tiimipalaverin yhteydessä, jolloin se on haastateltaville tilanteena tuttu ja mahdollisimman avoin. Teemahaastattelusta pyrittiin myös tekemään tunnelmaltaan mahdollisimman rento alkujutustelulla, mitä helpotti se, että haastattelija on haastateltaville entuudestaan tuttu henkilö. Teemahaastattelu toteutettiin ryhmämuotoisena. Yksilömuotoisena teemahaastatteluna olisi ehkä saatu enemmän syvällisempää keskustelua, mutta jo aiemmin toteutetun kyselyn vuoksi siihen ei koettu tarvetta. Lisäksi haastattelija ja haastateltavat olivat ennestään tuttuja sekä haastateltavat tunsivat hyvin toisensa, minkä vuoksi keskustelu oli soljuvaa ja avointa yksilöhaastatteluille tyypillisempään tapaan.

Teemahaastattelulla saatiin tukea ja syvempää ymmärrystä kyselyistä saatuihin vastauksiin, ja koska se toteutettiin vasta molempien kyselyiden jälkeen, pystyttiin myös hoivakodin johtajilta saatuja vastauksia huomioimaan teemahaastattelun sisällössä. Vaikka hoivakodin johtajien kyselyn vastausprosentti jäi alhaiseksi, saatiin kahden kyselyn ja teemahaastattelun hyvän aikatauluttamisen avulla hyödynnettyä tuloksia aina seuraavassa vaiheessa ja näin saatiin laaja-alaista tietoa sen hetkisen perehdytyksen onnistumisesta, kehittämiskohteista ja -ideoista. Kehittämisprosessi eteni tiedonkeruun onnistumisen näkökulmasta hyvin, koska jokainen vaihe tuki edellistä ja näin lopputulos oli tilanteeseen nähden onnistunut. Tiedonkeruu eteni suunnitellussa aikataulussa. Tiedonkeruulla saatujen tietojen avulla pystyttiin kehittämään perehdytys suunnitelmaa.

Kehittämistyön luotettavuutta ja eettisyyttä pyrittiin huomioimaan tutkimusmenetelmiä toteutettaessa mahdollisimman hyvin. Esimerkiksi kyselyiden lähetekirjelmässä avattiin kehittämistyön

tarkoitus ja tavoite, jotta vastaaja pystyi itse päättämään, haluaako kyseiseen kyselyyn vastata. Kysely toteutettiin myös anonymisti eli nimettömästi siten, ettei vastauksia voinut yhdistää työntekijään/hoivakodin johtajaan. Kyselyiden antonymisyys korostettiin myös lähetekirjelmässä. Anonymiteetin avulla pyrittiin myös nostamaan vastausprosenttia ja saamaan mahdollisimman totuudenmukaisia ja luotettavia vastauksia. Kenenkään ei tarvinnut miettiä, että vastaukset pystyttäisiin yhdistämään heihin. Tiedonkeruun objektiivisuutta pohdittiin jo suunnitteluvaiheessa, koska kyselyn ja teemahaastattelijan toteuttaja on perehdyttänyt osan fysioterapeutteihin kohdistuneen kyselyn ja teemahaastattelun vastaajista. Kuitenkin anonymisyys ja fysioterapeuttien rohkaisun perehdytyksen puutteiden esille nostamiseen tuotti tulosta, sillä fysioterapeuteilta saatiin hyvin rakentavaa palautetta. He nostivat esille useita perehdytyksen puutteita ja kehittämiskohtia. Sen perusteella voidaan tulkita, että objektiivisuuden riskiin pystyttiin reagoimaan ennakkoiden ja se ei vaikuttanut tulosten luotettavuuteen. Teemahaastattelussa pystyttiin myös saavuttamaan sama luottamus ja saatiin rakentavaa sekä tuottoista tulosta.

9.3 Jatkosuunnitelma ja -kehittäminen

Perehdytysuunnitelma esitellään toimeksiantajalle huhtikuussa 2023, kun se on täysin valmistunut. Yhteistyönä toimeksiantajan kanssa suunnitellaan tarkemmin perehdytysuunnitelman käyttöönoton ohjaamista ja käyttöönoton aikataulua. Alustavana suunnitelmana on ohjata perehdytysuunnitelman käyttö toimihenkilöille huhtikuun aikana ja sen jälkeen suunnitelma otettaisiin käyttöön uusien rekrytointien yhteydessä. Käyttöönoton hidasteena saattaa olla hoivakodin johtajien rajalliset resurssit perehdytysuunnitelman läpikäymiseksi. Jokaisella toimialueella on myös omat sen hetkiset haasteensa ja tilanteensa, jotka saattavat myös aiheuttaa alueellisia aikataulueroavaihtuuksia perehdytysuunnitelman käyttöönoton suhteen. Toki myös rekrytointien tarve vaikuttaa, sillä ilman uusia työntekijöitä ei perehdytysuunnitelmaa voida luonnollisesti ottaa käyttöön. Tavoitteena on kuitenkin, että ainakin parin toimialueen hoivakodeissa työskentelevien fysioterapeuttien perehdytykseen pystyttäisiin ottamaan perehdytysuunnitelma käyttöön aiemmin mainitulla aikataululla. Asteittaisen käyttöönoton hyötynä on mahdollisuus huomioida alueelliset rekrytointitarpeet ja resurssit sekä perehdytysuunnitelman jatkokehittäminen. Perehdytysuunnitelma pystyttäisiin pilotoimaan muutamien toimialueiden avulla ennen laajempaa käyttöönottoa. Pilotointiajan jälkeen arviolta lokakuussa 2023 voitaisiin tehdä palautekysely perehdytysuunnitelman käyttäjille. Palautekyselyllä selvitettäisiin toimihenkilöiden ajatuksia ja kokemuksia suunnitelman käytöstä. Palautteen avulla pystyttäisiin tekemään tarvittavia muutoksia ja näin jatkokehittämään perehdytysuunnitelmaa ennen sen ottamista laajempaan käyttöön. Pilotointi olisi voinut olla myös osana tätä kehittämistyötä, jos aikaa siihen olisi ollut enemmän.

On myös muistettava, että perehdytys on organisaatiossa jatkuvaa toimintaa, johon vaikuttaa aina sen hetkiset työelämän muutokset. Perehdytysuunnitelmaa tulee siis jatkuvasti päivittää

muutosten mukana, jotta se pysyy ajantasaisena. Jatkokehittäminen ei voi jäädä niin sanotusti vain pilotointiin. Pidemmällä aikavälillä perehdytys suunnitelman jatkokehittäminen ja päivittäminen tulisi tapahtua vähintään kerran vuodessa ja se tulisi kuulua tietyn henkilön tai tahon vastuulle. Tällä tavalla suunnitelman ajantasaisuus pystyttäisiin varmistamaan myös jatkossa. Tässä voitaisiin hyödyntää kehittämistyön aikana luotuja kysely- ja teemahaastattelun pohjia. Kysely- ja teemahaastattelun pohjia voitaisiin toteuttaa isommalla otannalla, kun perehdytystoiminta on ajan kanssa vakiintunut ja tasalaatuinen. Isommalla otannalla saataisiin luultavasti enemmän vastauksia ja sitä kautta jatkokehittämisideoita. Dokumentoidun perehdytys suunnitelman lisäksi tämä kehittämistyö loi keinot perehdytys suunnitelman jatkuvalla kehittämiselle.

9.3.1 Mentoroinnin kehittäminen

Mentorointi koettiin hyväksi menetelmäksi perehdytyksen kehittämisessä. Sen avulla uusi työntekijä saisi ohjausta ja tukea kokeneemmalta työkaveriltaan varsinaisten perehdyttäjien lisäksi. Mentoreille ei kuitenkaan ehditty tässä kehittämistyössä suunnittelemaan ja laatimaan erillistä ohjeistusta. Esimerkiksi Ristikangaan ja muiden (2019, 187-189) mukaan mentorointiprosessi sisältää neljä vaihetta; perusta, suunta, kehittyminen sekä lopettaminen ja eteenpäin meneminen. Vaiheita hyödyntämällä ja asiaan laajemmin tutkimalla voitaisiin tulevaisuudessa vielä tehdä mentorin ohjeistus, joka toimisi mentorin työvälineenä mentorointia toteutettaessa. Ohjeistuksen avulla pystyttäisiin sopimaan tarkemmin muun muassa mentoroinnin ajankäytöstä. Toki tässä perehdytyksen keinossa korostuu spontaanisuus ja mentoroitavan tiedon tarve, mutta vaiheistuksella ja rungolla saattaisi olla apua mentoroinnin toteuttamisessa. Mentoroinnin avulla voitaisiin perehdytys suunnitelman tavoin lisätä tasalaatuisuutta ja selkeyttä. Kun perehdytys suunnitelmaa on jonkin aikaa käytetty, voitaisiin mentoreille pyytää palautetta ja kehittämis ehdotuksia. Näin saataisiin teorian tiedon ohella myös käytännön kokemusta hyödynnettyä ohjeistuksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tällä hetkellä mentori ei saa toiminnasta rahallista korvausta, mutta sitäkin voitaisiin tulevaisuudessa pohtia.

Lähteet

Attendo 2023. Etusivu. Tietoa Attendosta. <https://www.attendo.fi/tietoa-attendosta/>.

Attendo 2023. 10.2.2023. Etusivu. Ajankohtaista. Uutiset. <https://www.attendo.fi/ajankohtaista/ar-kisto/uutiset/attendo-suomen-vuoden-2022-viimeisen-vuosineljänneksen-tulos-heikko-tulos-johtuikulutason-voimakkaasta-kasvusta/>.

Attendo 2023. Etusivu. Palvelumme. Terapiapalvelut. <https://www.attendo.fi/palvelumme/terapia-palvelut/>.

Cadwell, C. 1988. New employee orientation – A Practical guide for supervisors. Course Technology Crisp. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamkebooks/detail.action?docID=3116936&query=new+employee>

Dessler, G. 2013. Human resource management. 13th edition. Prentice Hall. United States of America.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2.painos. Grano Oy. Vantaa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 17.painos. Tammi. Porvoo.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.painos. Tammi. Helsinki.

Hyppönen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimusopinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Kauppakamari. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Keränen, V. & Penttinen, J. 2007. Verkko-oppimateriaalin tuottajan opas. WS Bookwell. Porvoo.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattelet mitä ajattelet. Kauppakamari. Helsinki.
- Kupias, P. & Salo, M. 2021. Mentorointi 4.0. 2.tarkistettu painos. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.
- Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopiston raportteja, 6. Vaasan yliopisto. Vaasa.
- Lukka, L. 9/2020. Etäperehdytys digitaalisten työkalujen avulla – uhka vai mahdollisuus. HR viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/2475/etaperehdytys-digitaalisten-tyokalujen-avulla-uhka-vai-mahdollisuus>.
- Manta, M-L. & Manta, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.
- Moisalo, V-P. 2012. Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. 2.painos. Infor Oy. Kuopio.
- Ragsdale, M. & Mueller, J. 2005. Plan, do, study, act model to improve an orientation program. Journal of Nursing Quality 2005, Vol 20, no 3. https://journals.lww.com/jncqjournal/Abstract/2005/07000/Plan,_Do,_Study,_Act_Model_to_Improve_an.13.aspx
- Ristikangas, V., Ristikangas, M-R. & Alatalo, M. 2019. Valmentava mentorointi. Kauppakamari. Helsinki.
- Sarkinen, M. 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen on kova juttu. Verkkolehti työpiste. <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyohyvinvoinnin-johtaminen-on-kova-juttu>.
- Suosivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. painettu EU:ssa.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. Painettu EU:ssa.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3.painos. Tampereen yliopistopainos Oy. Tampere.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. 6.uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Laki työsopimusoikeudesta 26.1.2001/55. Finlex.

Työturvallisuuskeskus 2016. Perehdytyksen tarkistuslista. 10. korjattu painos. Helsinki.
https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf.

Työturvallisuuskeskus, 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy. Helsinki.

Työterveyslaitos 2022. Teemat. Työhyvinvointi ja terveys. Työkyky. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>.

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.painos. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.

Virkkala, T. 12.11.2021. Terapiapalvelut mukana muutosmatkalla asiakkaan, läheisen ja hoitohenkilökunnan tukena. Attendon blogi. <https://www.attendo.fi/ajankohtaista/arkisto/artikkelit-ja-blogit/terapia/terapia/terapiapalvelut-mukana-muutosmatkalla-asiakkaan-laheisen-ja-hoitohenkilokunna>.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.


Wasim, J., Sharma, S. K., Khan, I. A. & Siddiqui, J. Web Based Learning. 2014. International Journal of Computer Science and Information Technologies Vol. 5 (1) 2014, 446- 449. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.587.4735&rep=rep1&type=pdf>

Liitteet

Liite 1. Kysely fysioterapeuttien perehdytyksen kehittämiseksi – fysioterapeuteille



Kysely fysioterapeuttien perehdytyksen kehittämiseksi

 Pakolliset kentät merkitään asteriskilla (*) ja ne tulee täyttää lomakkeen lähettämiseksi.

1. Olen työskennellyt terapiapalveluissa *

- ☐ yli 1 vuotta
- ☐ 6kk-12kk
- ☐ 2kk-6kk
- ☐ alle 2kk

TERAPIAPALVELUIDEN PEREHDYTYS: Missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämistä?

2. Koit itsesi tervetulleeksi työyhteisöön, terapiatiimiin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neuraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Perehdytys oli riittävän kattava työn aloittamiseen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neuraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Perehdytyksen jälkeen toimenkuva ja työtehtävät olivat selkeät *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Sait riittävän ohjauksen it-järjestelmien käyttöön (esim. Hilkka, Valo) *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Perehdytysmateriaali oli riittävä (Valo & esihenkilön sähköpostilla lähettämä materiaali) *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Sait tarvittaessa tukea esihenkilöltäsi *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

HOIVAKODIN PEREHDYTYS: Missä määrin olette samaa tai eri mieltä väittämistä?

8. Koit itsesi tervetulleeksi työyhteisöön, hoivakodin moniammatilliseen tiimiin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Sait tarvittavan perehdytyksen hoivakodin toimintatapoihin ja yhteisiin pelisääntöihin *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Sait ohjausta ja tukea asukkaiden kohtaamiseen ja tutustumiseen *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Mielestäsi fysioterapeutin toimenkuva ja työtehtävät olivat hoivakodin henkilökunnalle selkeät *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Yhteistyö hoivakodin johtajan kanssa oli/on sujuvaa *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kehitämme hoivakodin johtajan kanssa hoivakodin kuntouttavaa toimintaa yhdessä *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Neutraali kanta	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vastaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kysymykset

14.

Miten perehdytys on onnistunut mielestäsi? Risut & Ruusut

*

15. Miten kehittäisit perehdytystä? Mitä olisit kaivannut lisää? *

Liite 2. Kysely fysioterapeuttien perehdytyksen kehittämiseksi – hoivakotien johtajilla



Fysioterapeuttien perehdytyksen kehittäminen

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

1. Fysioterapeutti on aloittanut työskentelyn hoivakodissa, jossa olen ollut/olen hoivakodin johtajana. *

☐ Kyllä

☐ Ei

PEREHDYTYS: Missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämistä?

2. Yhteistyö Terapiapalveluiden kanssa on sujuvaa *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Olet saanut tarvittavan avun Terapiapalveluilta fysioterapeuttien rekrytointiin. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Olet saanut tarvittavan avun Terapiapalveluilta fysioterapeuttien perehdytykseen. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Fysioterapeuttien perehdytyksen työnjako Terapiapalveluiden ja hoivakodin välillä on selkeä ja toimiva. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Koet, että fysioterapeutti saa riittävän perehdytyksen ja tuen Terapiapalveluilta kuntouttavan työn toteuttamiseen hoivakodissa. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Koet, että fysioterapeutti saa riittävän perehdytyksen asukkaisiin ja hoivakodissa työskentelyyn hoivakodilta. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kaipaisit selkeämpää perehdytysuunnitelmaa ja työnjakoa fysioterapeuttien perehdytykseen. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FYSIOTERAPEUTTIIEN PEREHDYTYKSEN TOTEUTUS JA SISÄLTÖ HOIVAKODISSA:
Missä määrin olet samaa tai eri mieltä väittämistä?

9. Fysioterapeutin perehdyttää hoivakotiin tiiminvetäjä tai hoivakodin johtaja. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin ei mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Fysioterapeutin kanssa käydään läpi hoivakodin toimintatavat ja pelisäännöt ensimmäisinä päivinä. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Fysioterapeutille annetaan asukaslista ja perehdytetään asukkaisiin. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Fysioterapeutin toimenkuva käydään läpi tiimipalaverissa ja annetaan hänen esittäytyä muulle henkilökunnalle. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Fysioterapeutin tekemät kirjaukset Hilkka-järjestelmään tukee hoitajien työtä. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Fysioterapeutti on pystynyt aloittamaan työt tehokkaasti perehdytyksen jälkeen. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Tiedät, mitä fysioterapeutin toimenkuva sisältää. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Hoitohenkilökunta tietää, mitä fysioterapeutin toimenkuva sisältää. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Tiedät, mihin fysioterapeutin ammattitaitoa voi hyödyntää hoivakodissa. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Yhteistyö hoitajien ja fysioterapeutin välillä on sujuvaa. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Hoitajat ovat kokeneet fysioterapeutin hyödylliseksi avuksi hoivakodissa kuntoutuksen näkökulmasta. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

	mieltä		sanoa		mieltä
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Olet kokenut fysioterapeutin hyödylliseksi avuksi hoivakodissa kuntoutuksen näkökulmasta. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Fysioterapeutin työskentely osataan erottaa hoidollisesta työstä. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Fysioterapeutti on päässyt osaksi hoivakodin moniammatillista hoitohenkilökuntaa, työyhteisöä. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En osaa sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Minkälaista tukea kaipaisit Terapiapalveluilta fysioterapeuttien perehdytykseen? *

24. Miten perehdytys tällä hetkellä mielestäsi onnistuu? Risut & Ruusut *

25. Koetko, että jokin perehdytyksen osa-alue jää liian vähäiseksi? Jos, niin mikä? *

26. Miten haluaisit perehdytystä kehitettävän? *

Liite 3. Teemahaastattelun runko

TEEMAHAASTATTELU

Aihe: Hoivakodeissa työskentelevien fysioterapeuttien perehdytyksen kehittäminen

Päivä: 30.3.2022 klo 13.30–14.30

Läsnä: Päijät-Hämeen terapiatiimi

Aloitutus:

- Pyydän luvan teemahaastattelun nauhoittamiseen kaikilta, jotta voin palata vastauksiin myöhemmin
- Kiitän kyselyyn vastaamisesta
- Kerron lopputyöstä ja sen tarkoituksesta sekä tavoitteesta
- Kerron taustatiedot teemahaastatteluun

Teema 1: Laadukas perehdytys

- Mitä siihen kuuluu? Mitä se sisältää?
- Miten se tulisi toteuttaa?
- Kuinka paljon siihen tulisi käyttää aikaa?
- Miksi perehdytys on tärkeää työntekijälle?

Teema 2: Perehdytys hoivakodissa

- Miten fysioterapeutti otettiin vastaan?
- Miten perehdytys toteutui?
- Mitä perehdytys sisälsi?
- Kuinka paljon siihen käytettiin aikaa?
- Mitä olisit kaivannut enemmän? Mitä kehittäisit?
- Mitä perehdytyksestä muuttaisit? Mikä ei toiminut?

Teema 3: Terapiapalveluiden perehdytys

- Mihin asioihin sait riittävän perehdytyksen?
- Mihin asioihin olisit kaivannut lisää perehdytystä?
- Mitä mieltä olet perehdytyksen aikataulusta?
- Miten kehittäisit perehdytystä?

Teema 4: Fysioterapeutin toimenkuvan selkeytys hoitohenkilöstölle

- Miten selkeyttäisit fysioterapeutin toimenkuvaa muulle hoitohenkilöstölle?
- Mitkä toimet ovat mahdollisesti selkeyttäneet toimenkuvaa muulle henkilökunnalle?
- Mitä asioita erityisesti toisit toimenkuvassa esille? Mitkä ovat epäselkeitä?
- Missä tilanteissa kävisit toimenkuvaa läpi?

Teema 5: Mentorointi / Vertaistuki / Tutortoiminta perehdytyksessä

- Mitä mentorointi / Tutortoiminta / Vertaistuki sinusta perehdytyksessä sisältää? Oliko se hyödyllistä meidän perehdytyksessämme?
- Miten se toteutettaisiin?
- Saisitko suurimman hyödyn heti ensimmäisinä työpäivinä vai vasta esim. kahden viikon kuluttua?
- Tulisiko mentori yksikköösi vai menisitkö sinä hänen yksikköönsä? Vai sekä että?

- Olisiko mentori esihenkilö vai yksi terapiatiimin jäsen?
- Olisitko itse valmis mentoriksi tarvittaessa?

Liite 4. Perehdytysuunnitelma**HOIVAKODEISSA TYÖSKENTELEVIEN FYSIOTERAPEUTTIIEN PEREHDYTYS-
SUUNNITELMA**

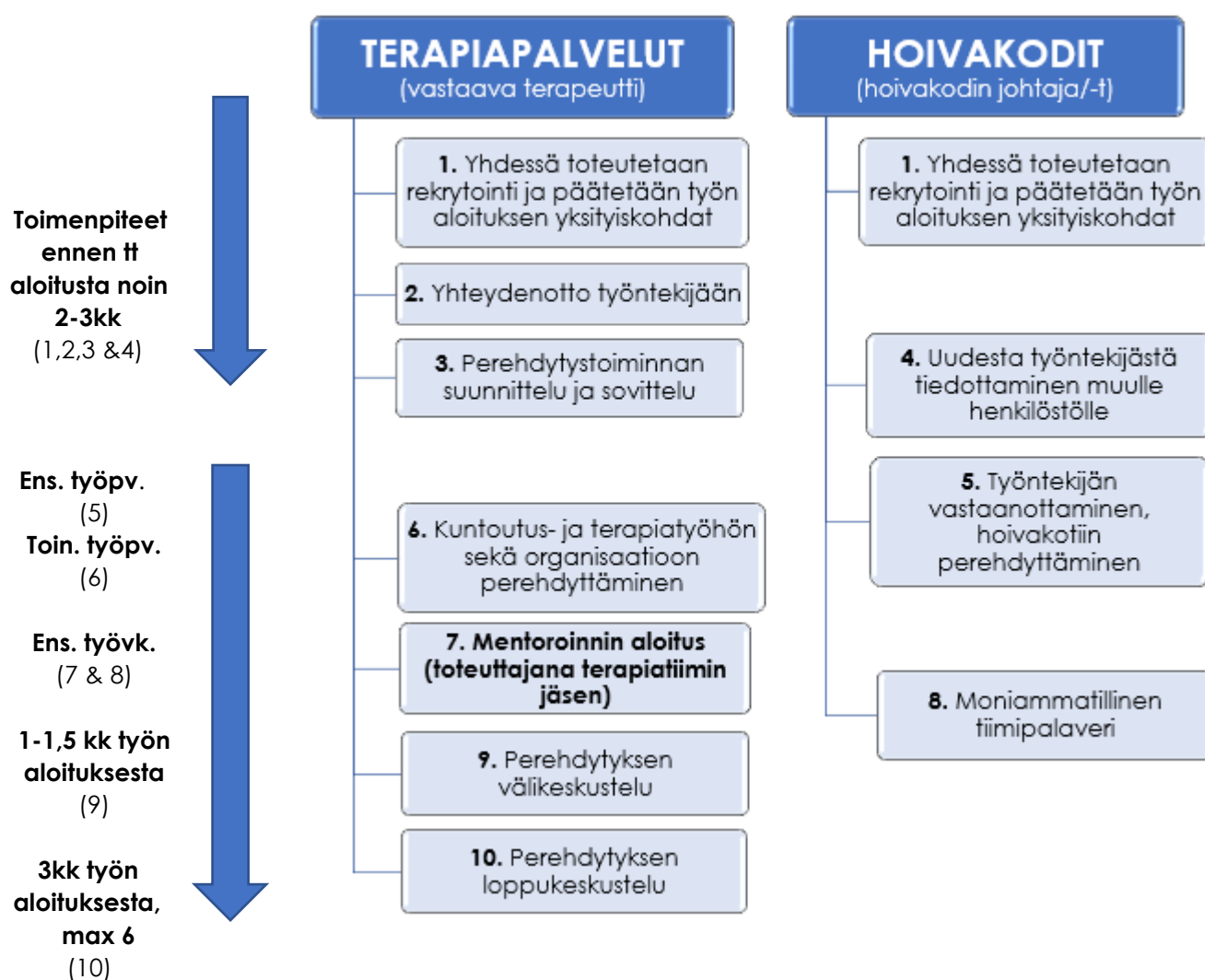
-
- Perehdytyksen kokonaisuudesta vastaa Attendo Terapiapalvelut. Yksittäisen työntekijän perehdytyksestä vastaa terapiatiimin esihenkilö eli vastaava terapeutti, joka rekrytoi uuden fysioterapeutin alueensa terapiatiimiin.
 - Vaikka perehdytyksen päävastuu onkin vastaavalla terapeutilla, toteutetaan perehdytys vahvasti yhteistyössä hoivakodin ja sen johtajan kanssa. Uusi fysioterapeutti saattaa työskennellä useammassa hoivakotiyksikössä, jolloin perehdytyksessä on mukana useamman hoivakodin johtaja/tiiminvetäjä.
 - Perehdytystä toteuttaa kolme henkilöä; Terapiatiimin esihenkilö eli vastaava terapeutti, mentori (terapiatiimin jäsen) ja hoivakodin johtaja/tiiminvetäjä.
-

PEREHDYTYKSEN ETENEMINEN

Perehdytyksen eteneminen (kaavio 1) kuvaa perehdytystä toteuttavien toimihenkilöiden tehtäväjakoa ja perehdytysprosessin etenemistä.

Vastaava terapeutti ja hoivakodin johtaja/-t toteuttavat yhdessä rekrytoinnin ja sopivat työn aloitukseen liittyvät yksityiskohdat kuten aloituspäivän ja -ajan. Tämän jälkeen vastaava terapeutti on yhteydessä työntekijään sovittuihin asioihin liittyen sekä laatii työsuojelu- ja työvuorot.

Hoivakodin johtaja/-t toteuttaa yhteistyössä omien tiiminvetäjien/sairaanhoitajien kanssa hoivakotiin liittyvän perehdytyksen. Vastaava terapeutti toteuttaa perehdytyksen kuntoutus- ja terapiatyöhön sekä organisaatioon. Hän vastaa myös perehdytyksen etenemisestä ja muista perehdytyksen vaiheista. Ensimmäinen moniammatillinen tiimipalaveri toteutetaan hoivakodissa yhdessä sovittuna ajankohtana.



KAAVIO 1 Kaavio Perehdytyksen eteneminen

TERAPIAPALVELUIDEN PEREHDYTYKSEN

Perehdytyksen työtehtävät (vastaava terapeutti)

- **Perehdytysvaihe 2: Yhteydenotto työntekijään:**
 - Työsopimuksen teko, työvuorot
- Sähköpostiviesti hyvissä ajoin ennen työn aloittamista. Sähköpostin sisältö:
 - tervetuloitus terapeuttiseen ja kyseisen hoivakodin henkilökuntaan
 - lyhyesti esihenkilön toimenkuva ja yhteystiedot
 - hoivakodin johtajan yhteystiedot
 - aloitukseen liittyvät perustiedot: aloitusaika, työvaatteet, työvälineet, työ sähköposti, käyttäjätunnukset, työntekijän vastaanottaja, työpaikka-ruokailu
 - verokortin pyytäminen (toimitus palkanlaskijalle)
 - perehdytysajan sopiminen
 - korostetaan, että työntekijä saa olla yhteydessä vastaavaan terapeuttiin pienistäkin mieltä askarruttavista asioista, autetaan mielellään (pyritään heti luomaan avoin suhde uuden työntekijän ja esihenkilön välille).
- **Perehdytysvaihe 3: Perehdytystoiminnan suunnittelu ja sovittelu**
 - yksilöllistä työntekijän perehdytyksen suunnittelua
 - suunnitellaan työntekijän perehdytystä huomioiden hänen sen hetkiset valmiudet ja vahvuudet
 - suunnitellaan mahdolliset perehdytyksen tukitoimet
 - tehdään näistä koonti ja käydään se läpi työntekijän mentorin kanssa, jotta hän voi myös huomioida koonnissa mainitut asiat omassa mento-roinnissaan.
- **Perehdytysvaihe 6: Kuntoutus- ja terapiatyöhön sekä organisaatioon perehdyttäminen:**
 - perehdytyksen toteutus toisena työpäivänä, kesto 1h 45min
 - toteutetaan ensisijaisesti lähiperehdytyksenä työntekijän omassa työskentelypisteessä, hoivakodissa. Jos tämä ei ole mahdollista (esim. välimatkan vuoksi), pidetään perehdytys etäperehdytyksenä Teamsin välityksellä.
 - lähiperehdytyksessä perehdytysmateriaali käydään läpi sähköisesti tietokoneelta. Etäperehdytyksessä vastaava jakaa kuvaruutunsa työntekijälle, jotta työntekijä näkee läpikäytävät tiedostot, ohjeet, järjestelmät ja niiden sijainnit.
 - perehdytyksessä käydään läpi Terapiapalveluiden perehdytyksen tarkistuslistan kohdat (sivu 5–6). Mentoroinnin sisältö avataan tarkemmin seuraavassa perehdytysvaiheessa.
 - ohjaa tutustumaan Valon itsenäisiin verkkoperehdytysmateriaaleihin ensimmäisten viikkojen aikana esim. asukkaiden päivälevon aikana

- lähetetään läpikäyty perehdytysmateriaali työntekijän työsähköpostiin, jotta työntekijä voi halutessaan palata etäperehdytyksen materiaaleihin
- käydään läpi uuden työntekijän kysymykset ja jätetään aikaa vapaalle keskustelulle
- sovitaan aika perehdytyksen välikeskustelulle noin kahden viikon päähän, kesto 30min.

Mentorin työtehtävät (terapiatiimin jäsen):

▪ **Perehdytysvaihe 7: Mentoroinnin aloitus (toteuttajana terapiatiimin jäsen)**

- mentori on puhelimitse yhteydessä uuteen työntekijään ensimmäisen työviikon aikana ja tekee heille yhteisen WhatsApp-ryhmän helppoa yhteydenpitoa varten (työpuhelin)
- mentori ja mentoroitava tapaavat myös ensimmäisellä viikolla tiimipalaverissa etäyhteyden kautta
- mentori ohjaa, opastaa ja tukee uutta työntekijää työn aloittamisessa, suunnittelussa ja toteutuksessa - antaa omakohtaisia konkreettisia ohjeita, vinkkejä, ideoita ja neuvoja työn toteuttamiseen
- uusi työntekijä voi matalalla kynnyksellä olla yhteydessä omaan mentoriin työhön liittyvissä asioissa – soittaa, laittaa viestiä tai sähköpostia
- 2–4 viikon päästä aloituksesta uusi työntekijä menee tutustumaan mentorinsa yksikköön ja työpäivään (lähikoulutuspäivä). Lähikoulutuspäivän ajankohtaa voidaan myös aikaistaa, jos siihen koetaan yksilöllistä tarvetta
- lähikoulutuspäivän aikana uusi työntekijä pääsee näkemään toisen hoivakotiyksikön toimintaa, mentorinsa työskentelytapoja ja aikatauluja sekä moniammatillista tiimityöskentelyä. Hän saa kysellä mentoriltaan asioita, joissa on epäselvyyttä tai missä tarvitsee apua
- mentori toimii uuden työntekijän vertaistukena perehdytyksen ajan. Jatkossa mentori ja uusi työntekijä toimivat toistensa vertaistukena ja -arvioijina.

▪ **Perehdytysvaihe 9: Perehdytyksen välikeskustelu**

- teamsin välityksellä, kesto 30min
- noin 1–1,5 kuukauden kuluttua aloituksesta
- mahdollisuuksien mukaan tähän osallistuu sekä vastaava terapeutti että mentori
- keskustellaan, miten työn aloitus on sujunut
- keskustellaan, mihin tarvitaan lisää perehdytystä/apuja
- käydään läpi mieltä askarruttavat kysymykset
- keskustellaan mahdollisista kehitysideoista ja tavoitteista.

▪ **Perehdytysvaihe 10: Perehdytyksen loppukeskustelu**

- teamsin välityksellä, noin 45min
- noin 3 kuukauden kuluttua aloituksesta (Max. 6kk)
- käydään läpi hoivakodista ja mentorilta saatuja palautteita liittyen työtehtävistä suoriutumiseen
- käydään läpi perehdytyksen toteutuminen organisaation loppukeskustelupohjan avulla. Molemmille osapuolille oma kopio.

TERAPIAPALVELUIDEN PEREHDYTYKSEN TARKISTUSLISTA		
<p>Tämä tarkistuslista toimii vastaavan terapeutin työvälineenä perehdytystä toteutettaessa sekä perehdytyksen tasalaatuisuuden varmentajana. Sen käyttö ei ole pakollista, mutta ainakin alkuun suositeltavaa. Sen avulla pystyy varmistamaan, että kaikki perehdytyksen osa-alueet tulee käytyä terapeutin kanssa läpi. Perehdytyskortin voi säilyttää työntekijöiden tiedoissa ja halutesaan hävittää perehdytyksen valmistuttua.</p>		
Perehdytettävä:		
Vastaava terapeutti:		
Mentori:		
SISÄLTÖ	TEHTY	MUISTIINPANOT
Alkuinfo		
Mitkä fiilikset?		
Perehdytyksen etenemisen läpikäyminen (alku-, väli- ja loppukeskustelu)		
Tunnusten toimivuuden tarkistus/käytön ohjaaminen		
Työterveyspalvelut, työhöntulotarkastus		
Mentori (oman terapiatiimin jäsen), yhteystiedot, mentoritoiminnan sisällön läpikäyminen		
Perehdytettävän työtehtävä		
Työaika		
Poissaolokäytännöt		
Työtehtävät		
Työpäivän runko/aikataulut		
Vastuualueet		
Tavoitteet		
Työvälineet (työpuhelin ja -tietokone, sähköposti)		
Terapia- ja apuvälineiden hankinta sekä niiden huollot hoivakodissa		
Työssä tarvittavat yhteystiedot		

Terapiapalveluiden ja oman terapiatiimin toiminta		
Oman tiiminkoko / -jäsenet		
Yhteystiedot		
Yhteydenpito (WhatsApp -ryhmä, sähköpostiryhmä)		
Tiimipalaverikäytännöt		
Tiimin pelisäännöt		
Terapiapalveluiden toiminta, palvelut, laajuus		
Tyhy-toiminta, osaamisen kehittäminen		
Ohjelmistojen käyttö		
Työvuorosuunnittelu - Essi työvuorot, lomakäytännöt		
Kirjausjärjestelmä - Hilikka päivittäinen kirjaaminen, tiedon hakeminen, apuvälinemerkinnät/seuranta, kuntoutussuunnitelmat		
Atso tiedottaminen, viestintä		
M2 kulukorvausten hakeminen		
IMS mm. palaverimuistiot		
N-asema terapiapalveluiden kansio, omatiimikansio		
Valo (verkko-opiskelu)		
GDPR-koulutus		
Uusi työntekijä - perehdytys: Valo 1–3		
Asukaslähtöinen työskentely terapiapalveluissa, sisäinen toiminta		
Halutessaan voi tutustua: Asukaslähtöinen työskentely hoivakodissa		
Yleistä keskustelua ja kysymyksiä, perehdytyksen välikeskusteluajan sopiminen		

HOIVAKODIN PEREHDYTYS

Perehdytyksen työtehtävät (hoivakodin johtaja/tiiminvetäjä)

- **Perehdytysvaihe 4: Uudesta työntekijästä tiedottaminen muulle henkilökunnalle**
 - ennen terapeutin työn aloitusta hoivakodin johtaja tiedottaa muulle henkilökunnalle uudesta fysioterapeutista ja hänen toimenkuvastaan sekä työtehtävistään hoivakodissa
 - tiedottamisen voi toteuttaa mm. viikko- tai kuukausipalaverin yhteydessä
 - toimenkuvan selkeyttäminen edistää jo etukäteen hoitajien ja fysioterapeutin yhteistyötä ja vähentää epäselvyyksiä fysioterapeutin työtehtäviin liittyen
- **Perehdytysvaihe 5: Työntekijän vastaanottaminen, hoivakotiin perehdyttäminen**
 - Hoivakodin johtaja tai tiiminvetäjä vastaanottaa fysioterapeutin hänen ensimmäisenä työpäivänään ja käy läpi hoivakodin perehdytyksen tarkistuslistan kohdat (sivu 8)
 - korostetaan, että terapeutti on hyvin tervetullut osaksi hoivakodin moniammatillista tiimiä
 - perehdytyksen avulla terapeutin tulee pystyä työskentelemään hoivakodin toimintaympäristössä ja suunnittelemaan sekä toteuttamaan asukkaille sopivaa kuntoutus- ja aktiviteettitoimintaa.
- **Perehdytysvaihe 8: Moniammatillinen tiimipalaveri**
 - ensimmäisen viikon aikana hoivakodin johtaja, sairaanhoitaja/tiiminvetäjä, fysioterapeutti ja vastaava terapeutti pitävät moniammatillisen tiimipalaverin
 - pohditaan yhdessä, mitä kuntouttavaa toimintaa hoivakodissa on mahdollista toteuttaa ja minkälaisesta kuntouttavasta toiminnasta asukkaat sekä henkilökunta hyötyisivät eniten. Käydään läpi hoivakodin ja fysioterapeutin toiveet/ideat.
 - moniammatillisia tiimipalavereja on tarkoitus pitää säännöllisesti hoivakodin toiminnan kehittämiseksi
 - seuraavissa palavereissa vastaavan terapeutin osallistuminen tarpeen mukaan.

HOIVAKODIN PEREHDYTYKSEN TARKISTUSLISTA

Tämä tarkistuslista toimii hoivakodin johtajan työvälineenä perehdytystä toteutettaessa sekä perehdytyksen tasalaatuisuuden varmentajana. Sen käyttö ei ole pakollista, mutta ainakin alkuun suositeltavaa. Sen avulla pystyy varmistamaan, että kaikki perehdytyksen osa-alueet tulee käytyä terapeutin kanssa läpi. Perehdytyslistan jatkosäilyttämiseen ei ole tarvetta.

Perehdytettävä:

Hoivakodinjohtaja/tiiminvetäjä:

SISÄLTÖ	TEHTY	MUISTIINPANOT
Työntekijän vastaanottaminen		
Hoivakodin tilojen esittely		
Avaimet, työvaatteet		
Taukokäytännöt		
Henkilökuntaan tutustuttaminen		
Fysioterapeutin esittäytyminen muulle henkilökunnalle		
Hoivakodin toiminta/asukkaat		
Hoivakodin toimintatavat ja pelisäännöt		
Hoivakodin päivärytmi/aikataulu		
Hoivakodin perehdytysmateriaali		
Asukkaisiin tutustuttaminen, esittely		
Asukaslistat ja asukaspaperit		
Viestintä		
Mahdollistaa aikaa yhteiselle keskustelulle aktiviteetti- ja kuntoutustoiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen liittyen		
Hoivakodin viestintä ja tiedotus väylät ja käytännöt		
Asukaskirjaamiseen liittyvät huomiot		
Sidosryhmäviestintä esim. omaisten ja viranomaistahojen kanssa		
RAI-arviointikäytännöt		

Tämän perehdytysuunnitelman kehittämisessä on hyödynnetty mm. lähteitä:

- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2.painos. Grano Oy. Vantaa.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.uudistettu painos. Kauppakamari. Helsinki.