



## **”Nyt perehdytystä on”**

**Perehdytyksen kehittäminen Intro-perehdytysohjelman avulla sairaalan poliklinisessä yksikössä**

Jenni Heinonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

2/2023

Terveysten edistäminen (ylempi AMK), Sosiaali- ja terveysala

Heinonen, Jenni

## **"Nyt perehdytystä on" Perehdytyksen kehittäminen Intro-perehdytysohjelman avulla sairaalan polikliniiksessä yksikössä**

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Helmikuu 2023, 63 sivua

Sosiaali- ja terveysalan YAMK, terveyden edistäminen. Opinnäytetyö ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Kehittämistyön toimeksiantajana toimi eräs Suomen sairaanhoitopiireistä. Kohteena työssä oli sairaalan polikliniiksen yksikön potilastyötä tekevä henkilöstö. Tarve kehittämistyölle lähti tarpeesta kehittää perehdytystä ja yhdenmukaistaa käytänteitä. Kehittäminen oli henkilöstöä osallistavaa ja perehdytystä haluttiin kehittää henkilöstön tarpeita vastaavaksi.

Kehittämistyön tarkoitus oli selvittää, millaisia kokemuksia henkilöstölle syntyi sähköisen perehdytysohjelman käyttöönottoprojektista ja sen hyödyllisyydestä perehdytyksen kehittämisessä. Tavoitteena oli uudistaa perehdytysprosessia kehittämällä perehdytystä tasalaatuiseksi yhtenäistämällä käytänteitä Intro-perehdytysohjelman avulla. Kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, joka koostui PCM-mallin (Project Cycle Management) mukaisesti Lean-ajattelutapaa hyödyksi käyttävästä käyttöönottoprojektista. Arviointi toteutettiin keräämällä käyttöönottokokemuksia henkilöstöltä. Käyttöönottokokemukset kerättiin kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin Webropol-lomakehaastattelua apuna käyttäen. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti.

Kehittämistyön tulokset kertoivat, että ketterä kehittäminen oli mahdollistajana digitaalisen ohjelman käyttöönotossa ja perehdytyksen tasalaatuisuuden varmistamisessa. Moniammatillisen yhteistyön ylläpitämisen tärkeys ja selkeän perehdytysprosessin muodostuminen olivat myös tärkeitä työn tuloksia. Yli puolet käyttöönottokokemuksiin vastanneista oli sitä mieltä, että perehdytys oli Intro-perehdytysohjelman käyttöönoton myötä muuttunut paremmaksi.

Johtopäätöksinä voidaan pitää toimivan kehittämisen lähtevän henkilöstöstä sekä ketterien menetelmien, kuten Lean-menetelmän toimivan sähköisen perehdytysohjelman käyttöönotossa. Perehdytysohjelman käyttöönoton myötä perehdytyksestä tuli tasalaatuisempaa ja näkyvämpää kohteena olleessa polikliniiksessä yksikössä.

### **Avainsanat (asiasanat)**

Perehdyttäminen, Ketterä kehittäminen, Lean-menetelmä, digitalisaatio

Heinonen, Jenni

**“Now orientation exists” Developing orientation in one hospital’s polyclinical unit using the Intro-orientation software**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, February 2023, 63 pages

Master of health care, Health and welfare, Master’s degree programme in Health Care and Social Services, Health Promotion, Master’s thesis.

Permission for open access publication: yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

This developmental project was commissioned by a Finnish hospital district. The project targeted the healthcare personnel working with patients in a polyclinical unit in the hospital district. This project was born from the need to develop orientation by using Intro – an electronic orientation program. The developmental work was designed to heavily involve the personnel as well as tailor the orientation program to the personnel’s needs.

The purpose of this developmental project was to find out what kind of experiences the personnel had regarding the implementation of the Intro program as well as gauge the program’s usefulness in the development of orientation. The goal was to use the Intro program to renew and develop the orientation process to achieve more uniform and consistent practices. This commission was implemented as a research and development project. It consisted of the deployment of the Intro orientation program and utilized Lean production in accordance with the PCM model (Project Cycle Management). The evaluation consisted of collecting the personnel’s experiences with the Intro program’s deployment. These experiences were collected in the form of qualitative research via the Webropol survey. This material was analyzed with material bond analysis.

The results of this developmental project were the agile development possibilities regarding the implementation of the Intro program as well as ensuring consistency in the orientation process. In addition, this project found that multiprofessional cooperation and the creation of a clear orientation process were of importance. More than half of those who responded to the Webropol survey were of the opinion that orientation had improved with the implementation of the Intro program.

In conclusion it can be stated that effective development stems from the personnel and that agile development, such as the Lean production method, work in implementing an electronic orientation program. With the deployment of the Intro program, orientation became more consistent and visible in the polyclinical unit.

**Keywords/tags (subjects)**

Employee orientation, onboarding, agile development, Lean production, digitalization

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Miten perehdytystä kehitetään.....</b>	<b>4</b>
2.1	Intro-perehdytysohjelma .....	4
2.2	PCM-malli (Project Cycle Management) .....	5
<b>3</b>	<b>Kehittämistyön ohjelmointi ja identifiointi .....</b>	<b>6</b>
3.1	Moniammatillinen työntekijälähtöinen kehittäminen .....	6
3.2	Perehdytys vetovoimana ja toiminnan tehostajana .....	6
3.3	Kehittämistyön hyödyt ja strateginen kytkeytyminen päämääriin.....	8
<b>4</b>	<b>Perehdytyksellä työhyvinvointia nyt ja tulevaisuudessa .....</b>	<b>9</b>
4.1	Huutava pula ammattilaisista .....	9
4.2	Perehdyttämällä työssä pysyvyyttä .....	11
<b>5</b>	<b>Digitalisaatio .....</b>	<b>11</b>
5.1	Kehittämistä digitaalisin keinoin .....	11
5.2	Digitalisaatiosta apua terveydenhuollon muutoksessa .....	12
5.3	Sähköistä perehdytystä vuorovaikutuksellisuutta unohtamatta.....	14
<b>6</b>	<b>Perehdytys ja henkilöstöjohtaminen .....</b>	<b>14</b>
6.1	Tervetuloa töihin .....	14
6.2	Valmiudet oppia ja opettaa.....	15
6.3	Perehdyttämällä näyttöön perustuvaa hoitotyötä .....	17
<b>7</b>	<b>Kehittämistyön vaiheet eli suunnittelu ja implementaatio.....</b>	<b>18</b>
7.1	Käyttöönotto .....	18
7.2	Lean-menetelmä apuna perehdytystoiminnan tehostamisessa .....	19
7.2.1	Kustannustehokas perehdytys työn mielekkyyden lisääjänä .....	19
7.2.2	Ketterää kehitystä kesken projektin .....	22
7.3	Työryhmätyöskentely ja verkostoituminen .....	24
<b>8</b>	<b>Viestinnän tärkeys kehittämistyössä .....</b>	<b>26</b>
8.1	Viestintää henkilöstölle .....	26
8.2	Viestinnän haasteet.....	27
<b>9</b>	<b>Kehittämistyön kohdejoukko ja aineistonkeruu .....</b>	<b>28</b>
9.1	Miten käyttöönottokokemuksia kerättiin .....	28
9.2	Mitä käyttöönottokokemuksia keräämällä saavutettiin.....	29
9.3	Aineistonanalyysi.....	30
9.4	Arvioinnin merkitys kehittämistyön onnistumiselle .....	31

<b>10 Kehittämistyön tulokset.....</b>	<b>32</b>
10.1 Henkilökunnan kokemukset sähköisen perehdytysohjelman käyttöönottoprojektista.	32
10.2 Henkilökunnan kokemukset sähköisen perehdytyksen käytettävyydestä omassa työssä	34
10.3 Mitä muutoksia Intro-perehdytysohjelma on tuonut perehdytykseen? .....	36
10.4 Perehdytyksen kehittäminen tulevaisuudessa .....	39
10.5 Intro apuna perehdytyksen kehittämisessä .....	41
<b>11 Kehittämistyön luotettavuus, eettisyys ja uskottavuus .....</b>	<b>42</b>
<b>12 Pohdinta.....</b>	<b>46</b>
12.1 Päätuloksien merkitys kehittämisessä .....	46
12.2 Henkilöstön merkitys työn onnistumiselle.....	49
12.3 Esihenkilöt muutoksen mahdollistajina .....	51
12.4 Jatkotutkimusideoita ja työn merkitys.....	52
<b>13 Johtopäätökset.....</b>	<b>53</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>55</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>60</b>
Liite 1. Webropol -kyselylomakkeen kysymykset .....	60
Liite 2. Tietopaketti henkilöstölle Intro-käyttöönottoprojektista.....	61
Liite 3 Intron käyttöohjeet henkilöstölle jaettavaksi .....	62
Liite 4 Haastateltavien rekrytointiin käytettävä tiedote (sähköposti) .....	63
 <b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. PCM- mallin mukaisesta kehittämistyön etenemisestä kehittämistyön aikana (Toikko & Rantanen 2009, 56–65.) .....	6
Kuvio 2. Kehittämistyön projektin hyötyjen tulokortti (Kaplan & Norton 1996, 9). .....	9
Kuvio 3. Sidosryhmäanalyysi (Mäntyneva 2016, 123–127.) .....	25
Kuvio 4. Kysymyksen numero 2 alaluokat, yläluokat ja pääluokat. ....	34
Kuvio 5. Kysymyksen numero 3 alaluokat, yläluokat ja pääluokat .....	35
Kuvio 6. Kysymyksen numero 4 jatkokysymys ”jos vastasit kyllä, kerro millä tavoin perehdytys on muuttunut?” vasemmalta oikealle alaluokat, yläluokat ja violetilla kysymyksen pääluokat.....	39
Kuvio 7. Kysymyksen nro 6. alaluokat, yläluokat ja pääluokat. ....	42

# 1 Johdanto

Tämä kehittämistyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyön kohteena oli erään suomalaisen sairaalan polikliinisen yksikön potilastyöhön osallistuva henkilöstö. Kohteena olleeseen polikliiniseen yksikköön kuuluu neljä erikoisalaa. Toimeksiantajana työlle toimi eräs Suomen sairaanhoitopiireistä. Kehittämistyö koostui käyttöönottoprojektista ja käyttöönottokokemusten keräämisestä. Käyttöönottokokemukset kerättiin lomakehaastattelulla kvalitatiivisen tutkimuksen keinoin. Jatkossa tässä kehittämistyössä käytetään kohteena olleesta polikliinisestä yksiköstä termiä kohdeyksikkö.

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia sähköisen perehdytysohjelman käyttöönottoprojektista ja sen hyödyistä perehdytyksen kehittämisessä. Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää ja uudistaa perehdytysprosessia yksikössä mahdollisimman tasalaatuiseksi yhtiäistämällä käytänteitä sähköisen perehdytysohjelman avulla. Lisäksi tavoitteen taustalla oli näkemys kehittää perehdytystä yhteisen päämäärän eli potilaan parhaaksi. Tavoitetta ohjasi pyrkimys toteuttaa mahdollisimman hyvää hoitotyötä moniammatillisesti.

Kehittämistyö oli työyhteisölähtöinen ja perehdytystä pyrittiin kehittämään työyhteisön tarpeita vastaavaksi. Idea työlle lähti esihenkilöiltä, jotka toivoivat sähköisen perehdytysohjelman käyttöönottoa kohdeyksikössä. Osassa sairaalan muista yksiköistä Intro oli jo otettu käyttöön tätä ennen. Työn tekemistä ohjasi mielenkiinto perehdytystä kohtaan ja halu lähteä kehittämään perehdytystä työntekijöille heidän tarpeitaan vastaavaksi. Työhön haluttiin mukaan eri ammattiryhmiä, koska kehittämällä samanaikaisesti koko työyhteisöä oli kehittäminen selkeää ja kustannustehokasta.

Tutkimuksellinen osuus tässä kehittämistyössä toteutui käyttöönottokokemusten kautta, jotka toteutettiin laadullisen tutkimuksen lomakehaastattelun avulla. Lomakehaastattelut toteutettiin Webropol-ohjelmaa apuna käyttäen. Kehittämistyön aikana saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi erilaisten sähköisten ohjelmien käyttöönottoprojekteissa. Lisäksi tuotettua tietoa voidaan hyödyntää siirrettäessä toimintamallia muihin yksiköihin. Saatuja käyttöönottokokemuksia voidaan myös jatkossa hyödyntää perehdytyksen kehittämisessä.

Laadullisessa tutkimuksessa viitekehys muodostui tutkimusta ohjaavasta metodologiasta eli tavoista ja keinoista, joilla tutkittavaa tietoa tavoitellaan sekä siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään eli teoreettisesta viitekehyksestä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19). Kehittämistyön teoreettinen viitekehys muodostui perehdytyksestä, perehdytysprosessin kehittämisestä ketterän kehittämisen avulla sekä digitalisaatiosta. Kehittämistyön tutkimusta ohjaava metodologia tässä työssä taas oli tutkimuksellinen kehittäminen ja PCM-malli (Project Cycle Management) sekä PCM-mallin arviointi vaiheeseen kytketty laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi. Työssä tehtiin siis tutkimusavusteista kehittämistä, joka kehittää olemassa olevaa tilannetta tieteellistä tietoa apuna käyttäen. (Toikko & Rantanen 2009, 19–30.)

Tutkimuskysymys, johon tässä tutkimuksellisessa kehittämissä haettiin vastausta, oli henkilöstön kokemuksia Intro-perehdytysohjelman avulla tapahtuvasta perehdytyksestä sekä ohjelman käyttöönotosta.

## **2 Miten perehdytystä kehitetään**

### **2.1 Intro-perehdytysohjelma**

Intro-perehdytysohjelma oli otettu kohteena olleessa sairaalassa aiemmin käyttöön muissa yksiköissä ja tämä tutkimuksellinen kehittäminen tehtiin, jotta ohjelma saataisiin kohdeyksikössä käyttöön mahdollisimman laajasti ja henkilöstöä parhaiten palvelevalla tavalla.

Kehittämistyön kohteena olleessa sairaanhoitopiirissä oli otettu käyttöön sähköisistä perehdytysohjelmista Finnish Consulting Group Oy:n kehittämä Intro-perehdytysohjelma. Intro-perehdytysohjelmisto on tehty helpottamaan perehdyttäjien työtä. Lisäksi se nopeuttaa perehtyjän siirtymistä tuottavaan työhön. Intro-perehdytysohjelmaa voi käyttää millä päätelaitteella tahansa, niin kännykällä kuin tietokoneellakin. (Finnish Consulting Group Oy N.d.)

Sairaanhoitopiirillä Intro-perehdytysohjelma haluttiin ottaa käyttöön, koska perehdytyksestä haluttiin laadukkaampaa ja yksilöllisempää. Sairaanhoitopiirillä käyttöönotto on vaiheistettu ja porrastettu, jotta ohjelmasta saataisiin sisällöltään laadukas työkalu ja sen käyttöön perehdyttäisiin kunnolla. Aiemmin perehdytysohjelman toimivuutta sairaanhoitopiiri oli pilotoinut eli testannut muutamalla vuodeosastolla. Kokonaisuudessaan Intro on tuonut sairaalan perehdytysprosesseihin

selkeyttä. Intro on mahdollistanut esimiehille paremman reaaliaikaisen perehdytyksen seurannan ja siihen osallistumisen. (Finnish Consulting Group Oy N.d.) Tämä kehittämistyö entisestään laajentaa Intro-perehdytysohjelman käyttöä sairaalassa ottamalla ohjelman käyttöön polikliinisessä kohdeyksikössä.

## **2.2 PCM-malli (Project Cycle Management)**

PCM-mallissa on seuraavat viisi vaihetta; alustava ohjelmointi eli hankkeen strateginen kytkeytyminen päämääriin, identifiointi eli tarvelähtöisyyden selvittäminen, suunnittelu, implementaatio eli jalkauttaminen sekä viimeisenä vaiheena arviointi, jossa kootaan yhteen tulokset. Usein lineaarinen malli sopii kehittämistöihin, joissa määritelty ongelma voidaan suunnitella ennakkoon mahdollisimman tarkasti. Kuitenkin nykyaikana on annettu tilaa tilannekohtaiselle kehittämiselle ja koikelevalle toiminnalle, eikä suunnittelu ole niin suuressa asemassa. (Toikko & Rantanen 2009, 56–65.)

PCM-projektiajattelu on hyvin tavoiteorientoitunutta projektisuunnittelua. PCM-mallin erityispiirteitä ovat yleisellä tasolla ymmärrettävä projektikieli sekä suunnitteluvaiheen aikainen kestävyys huomiointi sekä tiedon tuottaminen systemaattisesti. Toiminnan jatkuvuutta mahdollistetaan arvioinnin kautta. Arvioinnin avulla saadaan kokemukset uusien hankkeiden lähtökohdaksi. PCM-mallissa jokainen vaihe pyritään tekemään loppuun ennen seuraavan vaiheen aloittamista. Tavoiteorientoituneessa projektisuunnittelussa kaikki projektiin osallistuvat ja projektin kohteena olevat henkilöt ovat osallisia projektin alusta loppuun, tämä sopii työntekijälähtöisen kehittämisen projektiin. PCM-malli tukee henkilöstön osallistamista. (Sipilä 2022.)





Kuvio 1. PCM- mallin mukaisesta kehittämistyön etenemisestä kehittämistyön aikana (Toikko & Rantanen 2009, 56–65.)

### 3 Kehittämistyön ohjelmointi ja identifiointi

#### 3.1 Moniammatillinen työntekijälähtöinen kehittäminen

Intro-perehdytysohjelma haluttiin ottaa kohteena olevassa yksikössä käyttöön helpottamaan ja yhtenäistämään perehdytystä. Intro oli jo aiemmin otettu käyttöön sairaalan osastoilla ja nyt sitä haluttiin lähteä kehittämään polikliiniseen käyttöön. Intro-perehdytysohjelman käyttöönotto lisää perehdytyksen näkyvyyttä ja auttaa dokumentoimaan ja seuraamaan perehdytystä (Finnish Consulting Group Oy N.d.).

Perehdytysohjelman käyttöönotto kattoi koko kohdeyksikön potilastyötä tekevän henkilöstön. Tässä kehittämistyössä mukana oli kohteena olleesta yksiköstä hoitajat eri erikoisaloilta sekä osa yksikön lääkäreistä sekä muut potilastyötä tekevät työntekijät. Tämän kehittämistyön kohdeyksikköön kuului 4 eri erikoisalaa.

#### 3.2 Perehdytys vetovoimana ja toiminnan tehostajana

Kohteena olleen sairaanhoitopiirin strategian mukainen visio on olla vetovoimainen sairaala. Sutisen ja Haapakorvan (2021) mukaan strategia on päätös menestyä tulevaisuudessa sekä kyky

nähdä, mitä muutoksia tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutoksen ei aina tarvitse olla suuri, vaan pienillä muutoksilla haluttu lopputulos voidaan saavuttaa jopa paremmin. (Sutinen & Haapakorva 2021, 42.) Yksi konkreettinen keino vision saavuttamiseksi voi olla kehittää toimivaa, tasavertaista ja laadukasta perehdytystä.

Perehdytys kerran suunniteltuna ei riitä muuttuvassa maailmassa, jossa myös sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa myllerryksessä. Perehdytyksen kehittämiseen tulee käyttää aikaa ja resursseja. Lisäksi perehdytys on pidettävä ajan tasalla ja siihen käytettävät työkalut toimivina. Intro perehdytysohjelmana voi tarjota apuvälineen hyvän perehdytyksen tueksi.

Peltokosken, Vehviläinen-Julkusen ja Miettisen (2013) tutkimuksessa tutkittiin kahden suomalaisen sairaalan sairaanhoitajien ja lääkäreiden kokemuksia perehdytysprosessista. Tuloksien mukaan perehdytysprosessissa olisi parantamisen varaa. Lisäksi perehdytysprosessi vaatii jatkuvaa päivittämistä ja kokonaisvaltaista suorittamista. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että perehdytysprosessi vaatii investointeja ja terveydenhuollon johtajien tulee tukea perehdytysprosessia käytännössä. (Peltokoski ym. 2013.)

Vasudevanin (2014) mukaan perehdytys on välttämättömyys työntekijän ja organisaation välille, jotta työntekijä voi tietää mitä häneltä odotetaan. Sähköisen perehdytysohjelman on todettu myös lisäävän työntekijän sitoutuneisuutta ja perehdytys on sähköisten perehdytysohjelmien ansiosta voitu aloittaa jo ennen työsuhteen alkua. Tämä on helpottanut perehdytysprosessia ja poistanut epäselvyyksiä. (Azidah & Ong 2020.) Krasmanin (2015) mukaan kattava perehdytys johtaa usein tyytyväisiin ja sitoutuneisiin työntekijöihin. Kattavaa perehdytystä voidaan siis pitää vetovoimatekijänä.

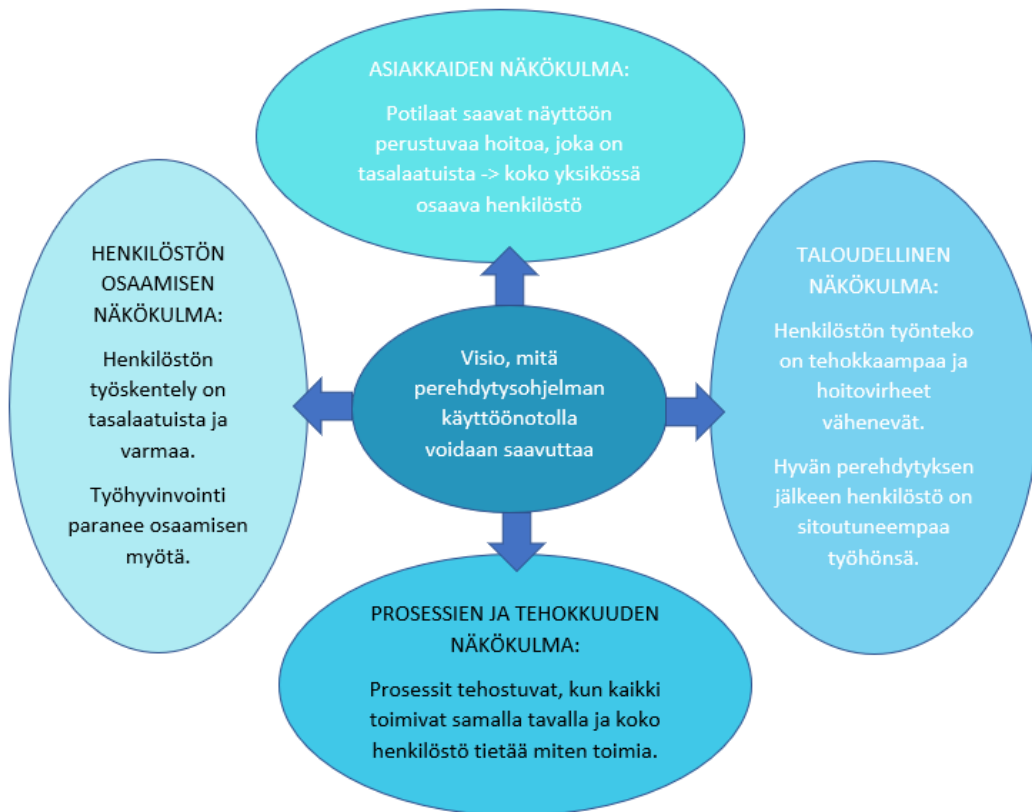
Etelä-Afrikassa Mabuselan ja Ramukumban tekemän tutkimuksen (2021) pohjalta voidaan todeta perehdytyksessä olevan haasteita. Heidän mukaansa kehitettävää löytyy vastavalmistuneiden sairaanhoitajien vuoden kestävässä perehdytyksessä. Perehdytys koettiin haastavaksi taidon puutteen takia ja perehdytykseen kului lisäksi paljon aikaa. Vastavalmistuneet sairaanhoitajat työskentelivät vuoden ammattisairaanhoitajien kanssa ennen rekisteröimistä. Vastavalmistuneet sairaanhoitajat tarvitsivat paljon tukea ja he eivät kenneet itsenäiseen työskentelyyn. Sairaa-

loissa, joissa vastavalmistuneet hoitajat työskentelivät, oli valmiiksi hoitajapula, mikä ei helpottanut mentoreina toimivien sairaanhoitajien työtaakkaa. (Mabusela ym. 2021.) Tasalaatuisuutta perehdytyksessä voidaan pitää ensiarvoisen tärkeänä käytettäessä resursseja tehokkaasti.

### **3.3 Kehittämistyön hyödyt ja strateginen kytkeytyminen päämääriin**

Kehittämisessä tarvitaan innostavaa visiota, jolla luodaan kuva kehittämistoiminnan tarkoituksesta (Seppänen-Järvelä 2004). Kaplanin ja Nortonin (1996) kehittämän projektin hyötyjen tulokortin (Balanced scorecard) avulla saadaan visuaalisesti selville projektin strategiset hyödyt organisaatiolle. Tulokortti osoittaa markkinahyödyt ja kilpailuedut. Tulokortin avulla voi selkeästi nähdä prosesseja, jotka ovat välttämättömiä kehittämistyön onnistumiselle. (Kaplan & Norton 1996, 8–11).

Menestyvässä tulokortissa huomioidaan ei taloudellinen ja taloudellinen näkökulma. Tulokortti on mittaristo, joka auttaa seuraamaan organisaation suorituskkyä neljältä eri osa-alueelta. (Kaplan & Norton 1996, 9.) Tässä kehittämistyössä tulokortti osoittaa oletusarvon, johon pyritään ja millaista toimintaa tämän kehittämistyön jälkeen toivotaan. Tulokortti myös kokoaa yhteen strategisen perustelun tämän kehittämistyön hyödyistä. Näin ollen tulokorttia voidaan hyödyntää PCM-mallin ensimmäisessä vaiheessa, jossa kehittämistyö ohjelmoidaan ja sidotaan strategiaan.



Kuvio 2. Kehittämistyön projektin hyötyjen tulokortti (Kaplan & Norton 1996, 9).

## 4 Perehdytyksellä työhyvinvointia nyt ja tulevaisuudessa

### 4.1 Huutava pula ammattilaisista

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula tulevaisuudessa ei tee vetovoimaisuuden saavuttamisesta helppoa. Työ- ja elinkeinoministeriön mukaan työvoiman tarvetta sosiaali- ja terveyspalvelualalla koskevat arviot osoittavat, että työvoimaa tarvitaan Suomessa lisää noin 109 000 henkilön verran vuoteen 2030 mennessä. Vuonna 2012 tehdyn selvityksen mukaan silloisella kehityskululla alan työvoimatarpeita ei pystytä tyydyttämään. Alan muutokset ja toiminnan tehostaminen ovat välttämättömiä työvoiman turvaamiseksi tulevaisuudessa. Lisäksi vuonna 2015 sosiaali- ja terveysalan työllisyyskehitys oli kääntynyt laskuun. (Koponen 2015, 12–20.)

Hoitajapula on globaali ilmiö, ei ainoastaan Suomen ongelma. WHO:n (World Health Organization) ja kansainvälisen sairaanhoitajaneuvoston tekemän hoitoalan tulevaisuutta arvioivan ensimmäisen State of the World's nursing report 2020-raportin mukaan 191 maassa hoitajien työ on aliarvostettua, stressaavaa ja työolot ovat huonot alhaisella palkalla. Maailmassa oli vuonna 2018 kuuden miljoonan sairaanhoitajan vaje. Sairanhoitajavaje näkyy suoraan potilaiden hoidossa, koska yli

puolet terveydenhuoltoalan henkilöstöstä on hoitajia. WHO ja kansainvälinen sairaanhoitajaneuvosto pitävät globaalin hoitajapulaa ratkaisuna koulutuksen, työpaikkojen ja hoitotyön johtamisen kehittämistä. Maailman maiden hallitusten tulisi vahvistaa hoitajien työvoimaa ja tukea työoloja tulevaisuuden hoitotyön turvaamiseksi. (Ghebreyesus, Iro, Kennedy, Tlou & Crisp 2020.) Nämä Suomen ja maailman näkymät terveydenhuoltoalan tulevaisuudesta paljastavat, että kaikki kehittäminen sosiaali- ja terveysalan vetovoiman lisäämiseksi on perusteltua.

Suomessa pulaa on myös lääkäreistä perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa. Ruskoaho (2021) mukaan lokakuussa 2020 erikoissairaanhoidossa oli täyttämättä 6,5 % lääkäreiden tehtävistä. Vuosina 2019–2020 erikoislääkärikoulutuksen opinto-oikeuksia oli enemmän kuin hakijoita. Monille erikoisaloille ei riitä hakijoita ja suosituimmat alat vievät vähäiset hakijat. Kun erikoistuvat lääkärit hakeutuvat vain tietyille aloille, vaikuttaa se potilaan hoidon suunnitteluun. Jos ei osaajia ole, käytetään olemassa olevia hoitokeinoja. (Ruskoaho 2021.)

Lääkäreistä on Rigbyn ja Gururajan mukaan myös maailmanlaajuinen pula. Jokaisessa maailman maassa on tuotettava enemmän ja paremmin koulutettuja terveydenhuollon työntekijöitä. Lääketieteellisten koulujen määrä maailmassa kasvaa väestönkasvun myötä, mutta koulutuksen laatu vaihtelee. (Rigby & Gururaja 2017.) Samankaltaisia tutkimustuloksia ovat saaneet Griffith 3rd, de Beer, Edwards, Smith, Colvin ja Karpf (2021) Yhdysvaltojen lääkäripulasta. Kentuckyssä esimerkiksi on lääkärikoulutuksen aloituspaikkoja lisätty. Tämä mahdollistui paikallisten terveydenhuolto-organisaatioiden yhteistyöllä ja koulutuksen kehittämisellä. Edistyneeseen erikoishoitoon osavaltion ulkopuolelle on lähetetty vähemmän paikallisia asukkaita uuden koulutusjärjestelmän myötä. (Griffith 3rd, de Beer, Edwards, Smith, Colvin & Karpf 2021.)

Myös Suomessa erikoisalojen lääkäripulaan voitaisiin puuttua koulun ja organisaatioiden yhteistyöllä. Maailmanlaajuisia tutkimustuloksia terveydenhuoltoalan työstä tarkasteltaessa huomaa selkeän tarpeen koulutukselle ja perehdytykselle. On perusteltua parantaa yhteistyötä ja sitä, miten uudet työntekijät perehdytetään. Osaamisen tukeminen ja oppimisen mahdollistaminen tuovat mielekkyyttä työhön (Siefen 2021).

## 4.2 Perehdyttämällä työssä pysyvyyttä

Perehdytys yksin ei työvoimapulaa näissä ammateissa ratkaise, mutta se lisää hyvinvointia ja tekee työoloista paremmat. Lisäksi se tukee yhteisöllisyyttä ja auttaa uutta työntekijää pääsemään paremmin työyhteisön jäseneksi. (Cygnel 2022.) Sähköisen perehdytysohjelman avulla voidaan myös lisätä eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä suunnittelun ja ohjelman käyttöönoton myötä.

Phillips, Esterman ja Kelly (2015) ovat saaneet tutkimuksessaan tuloksia siitä, että monelle vasta valmistuneelle sairaanhoitajalle opiskelusta työelämään siirtyminen on haastavaa sekä moni heistä harkitsee ammatin jättämistä. Valmistuneiden sairaanhoitajien vaihtuvuus on kallista. Työssä pysyvyyttä lisäävänä tekijänä vastavalmistuneet sairaanhoitajat raportoivat kestävän ja jatkuvan perehdytyksen ensimmäisen vuoden ajan. Lisäksi he kokivat tärkeänä positiivisen työympäristön. (Phillips, Esterman & Kelly 2015.)

Toiminnan tehostamisen keinona perehdytys on erityisen tärkeässä roolissa. Joen (2021, 85–86), El-Shamyn (2003, 3), sekä Peltokosken, Vehviläinen-Julkusen ja Miettisen tutkimuksen (2013) mukaan perusteellinen ja hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti uuden työntekijän sitoutuneisuuteen ja hänestä saadaan nopeammin työyhteisön tulosta tekevä jäsen.

## 5 Digitalisaatio

### 5.1 Kehittämistä digitaalisin keinoin

Digitalisaatio on sisäisten prosessien digitalisointia toimintatapoja uudistamalla. Kyse on siitä, miten tietotekniikan avulla voidaan omaa toimintaa muuttaa jopa radikaalisti. Iso osa digitalisaatiota on käyttäjälähtöisyys. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 5.) Tässä kappaleessa tarkastelen, miten perehdytyksen kehittämisessä voidaan käyttää digitalisaatiota hyödyksi. On mielenkiintoista huomata, miten maailmalla esimerkiksi koronapandemia on muuttanut käsitystä digitaalisten alustojen käytöstä perehdytyksen tukena hoitoalalla. Suomi on ollut pitkään digibarometrin mittausten mukaan kärkimaita digitalisaatiossa. Digibarometrissa mitataan eri maiden kykyä hyödyntää digitaalisuutta. (Mattila, Pajarinen, Seppälä, Mäkäraäinen & Neuvonen 2021.) Lisäksi Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan Suomi on kärkimaita terveyden ja hyvinvoinnin sähköisessä tiedonhallinnassa. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonala on tehnyt digitalisaation vision vuoteen 2025

mennessä. Visio on tehty palvelemaan kansalaisia, viranomaisia, yhteisöjä ja yrityksiä. Vision mukaan ihminen on myös digitalisaatioon liittyvässä kehittämisessä tärkein. Vision sisältö on luoda digitalisaatio niin, että luodaan ihmisille luetettavaa tietoa ohjaukseen ja seurantaan sekä asiakaslähtöiset yhdenvertaiset palvelut. Sisällössä huomioidaan myös tietoturva sekä luvat ja valvonta verkossa. Myös lainsäädäntö tukee digitalisaatiota. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Sähköisten ohjelmien käyttö toiminnan kehittämisessä on nykyaikana väistämätöntä tulevaisuutta ajatellen. Digitaalisten ohjelmien käyttöönottoa voidaan pitää myös suositeltavana Sosiaali- ja terveysministeriön laatiman vision mukaisesti.

Kun perehdytyksen sisältö on selvillä ja tiedetään mitä ja miten perehdytetään, lähdetään seuraavaksi hyödyntämään digitaalisia keinoja. Perehdytystä voidaan kehittää teknologian avulla siirtämällä perehdytysohjelma sähköiseen muotoon. Terveystieteiden prosessien automatisointi ja tehostaminen digitalisaation keinoin on nykyaikaa. Digitalisaation myötä terveydenhoitolalle on odotettu kustannussäästöjä ja parempaa hoivaa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 186.) Visconti ja Morea (2020) toteavat, että digitaalisia alustoja voidaan käyttää tuottavuuden parantamiseen, mistä lopulta on hyötyä potilaalle. Digitalisaatio muodostaa myös tiiviimmän vuorovaikutuksen eri toimijoiden välille. (Visconti & Morea 2020.) Teknologia muuttaa toimintatapoja maailmanlaajuisesti ja yhä useampi asia voidaan automatisoida. Teknologian hyödyntäminen tarkoittaa, että ajatusmallit ja toimintatapoja täytyy entistä enemmän muuttaa. (Sitra 2020.) On nykyaikaa siirtää osa perehdytysprosessin vuorovaikutuksesta sähköiselle alustalle.

Kehittämistyön aikana huomattiin, miten tärkeää on suunnitella digitaalisten ohjelmien käyttöönottoa huolellisesti. Ohjaus ja työntekijöiden taitojen huomioiminen helpottaa huomattavasti uuden ohjelman käyttöönottoa. Lisäksi uusien ohjelmien käyttöönotolla pedataan myös tulevaisuutta.

## 5.2 Digitalisaatiosta apua terveydenhuollon muutoksessa

Digitaalisten ohjelmien käyttö on nopeutunut muuttuvan maailman myötä ja esimerkiksi Etelä-Afrikassa digitaalisia ohjelmia on alettu integroida sairaanhoitajakoulutukseen koronapandemian myötä nopeammin (Bester, Smit, de Beer & Myburgh 2021). Tabatabaein, Kasrinehin, Sharifzadehin ja Soodejanin mukaan digitalisaatio on saanut aikaan uuden konseptin ”*smart hospital*”. Älyk-

käässä sairaalassa keskitytään optimoituihin automatisoituihin prosesseihin tieto- ja viestintäteknikkaan perustuvassa yhtenevässä ympäristössä potilaiden hoidon parantamiseksi. Korona pandemia on osoittanut osaltaan myös digitalisaation ja älykkäiden sairaaloiden tärkeyden. Nopeat muutokset ja resurssien tehokas käyttö ovat helpommin hallittavissa teknologian avulla. (Tabatabaei, Kasrineh, Sharifzadeh & Soodejani 2021.)

Kansainvälisesti sähköisten perehdytysohjelmien käyttöönotosta löytyy myös kokemuksia eri ammattiryhmillä. Lounais-Englannin piirisairaalassa sähköisen perehdytysohjelman käyttöönotosta lääkäreiden perehdytyksen tukemisessa on saatu hyviä kokemuksia. Gaskellin, Hintonin, Pagen, Elvinsin ja Malinin tutkimuksessa *“Putting an end to Black Wednesday: improving patient safety by achieving comprehensive trust induction and mandatory training by day 1”* (2016) huomattiin, että yhdistämällä sähköinen perehdytysohjelma uusien valmistuvien lääkäreiden koulutukseen, saatiin kustannustehokkaita tuloksia ja parannettiin potilasturvallisuutta. Tutkimuksen aikana luotiin moniammatillinen tiimi, joka kokosi sähköistä perehdytyspakettia. Gaskellin ja muiden (2016) saamat tulokset sähköisen perehdytyspaketin ja koulutuspaketin käyttöönotosta osoittivat, että perehtyminen työhön oli nopeampaa ja paransi lääkäreiden vaatimustenmukaisuutta. Lisäksi perehdytysohjelman käyttöönoton myötä ohjaajien ja harjoittelijoiden osastolla oloaika lisääntyi, mikä nosti potilasturvallisuutta. (Gaskell ym. 2016.)

Intro tarjoaa ohjelmana kohdeyksikölle mahdollisuuden nopeaan perehdytyksen aloittamiseen esimerkiksi eri tehtävään siirryttäessä. Sähköinen perehdytysohjelma on käytettävissä eri ammattiryhmille ja sen kehittämisessä olisi hyvä hyödyntää kaikkien osaamista. Tekemällä kehittämistyötä yhdessä, saadaan sähköisestä perehdytysohjelmasta mahdollisimman paljon irti.

Terveydenhuollon digitalisaatio vaatii työtä eri ammattiryhmiltä. Chao ja Canales (2021) ovat tehneet tapaustutkimusta tietostrategian muodostumisprosessista sairaalan digitalisaatiossa. Tutkimus paljastaa tietoon liittyviä oivalluksia, joilla voidaan kehittää eri ammattiryhmien vuorovaikutusta yhteisen strategisen päämäärän saavuttamiseksi. Eri ammattilaisia tässä kiinalaisessa sairaalassa tehdyssä tutkimuksessa olivat johtoryhmä, IT-insinöörit sekä terveydenhuollon ammattilaiset. (Chao & Canales 2021.) Mielenkiintoista tutkimuksessa oli, miten hyvinkin erilaisten ammattiryhmien vuorovaikutusta parantamalla saatiin muodostettua yhteinen tietostrategia ja kehittämisellä oli yhteinen päämäärä. Toisaalta pelkästään yhden yksikön henkilökunnan, kuten



lääkäreiden ja hoitajien sekä lähiesihenkilöiden välinen yhteistyö voisi tuoda merkittäviä parannuksia erilaisten digitaalisten ohjelmien käyttöönotossa ja suunnittelussa. Kehittäminen olisi huomattavasti ketterämpää yhteistyöllä ja moni turha kehittämisen vaihe saataisiin kitkettyä pois.

### **5.3 Sähköistä perehdytystä vuorovaikutuksellisuutta unohtamatta**

Digitalisaation ja kehittyvän maailman myötä työelämän muutoksessa sähköiset ohjelmat ovat arkipäivää. Haluan nostaa kuitenkin tässä kehittämistyössä esiin myös vuorovaikutuksellisen perehdytyksen tärkeyden. Mikkola toteaa, että perehdyttämisen päämäärä on tiedon omaksuminen ja välittäminen vuorovaikutuksellisessa suhteessa. (Mikkola 2019.) Sähköinen perehdytysohjelma tukee vuorovaikutuksellista perehdytystä toimien työkaluna ja muistilistana perehdyttäjälle ja perehtyjälle.

Tässä kehittämistyössä otettiin käyttöön työkalu vuorovaikutuksellisen perehdytyksen tueksi. Kehittämistyössä toivottiin löytyvän tasapaino kehittää sähköistä perehdytysohjelmaa niin, että se palvelisi yksikön tarpeita juuri oikealla tavalla. Ohjelman käyttöönoton ei haluttu tuovan lisätyötä, vaan sen ajatus oli helpottaa ja nopeuttaa perehdytysprosessia jokainen yksilötasolla huomioiden. Digitalisaatio ja inhimillisyys yhdessä luovat hyvän pohjan nykyaikaiselle tehokkaalle ja työntekijälähtöiselle perehdytykselle.

## **6 Perehdytys ja henkilöstöjohtaminen**

### **6.1 Tervetuloa töihin**

Esihenkilö on avainasemassa uuden työntekijän aloittaessa uudessa työssä. Hän rekrytoi ja viestii henkilöstölle uudesta työntekijästä. Hyvä perehdytys on työnantajan ja työntekijän perusoikeus. Organisaatioiden johdon arvostus työntekijää kohtaan näkyy ensimmäisenä siinä, miten perehdytys toteutuu. (Kilpinen 2021.) Kilpinen painottaa kirjassaan ihmisten halukkuutta merkitykselliseen työhön ja pitää tätä tärkeänä työelämän johtamisen kriteerinä. Ihmisten täytyy saada merkityksiä, jotta työ voi tuntua hyvältä, eikä nykymaailmassa voida enää ohittaa inhimillisyyttä. (Kilpinen 2022.) Yhtenä tärkeänä työn merkityksellisyyttä lisäävistä tekijöistä voitaneen pitää perehdytystä. Lisäksi työturvallisuuslaki määrää riittävästä perehdyttämisestä ja työn ohjauksesta siirryttäessä uuteen työhön tai työtehtävään (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §).

Uusi työntekijä haluaa tehdä uudessa työpaikassa hyvän ensivaikutuksen ja ensimmäiset päivät ovat poikkeuksetta tärkeitä. Suunnitelmallisen perehdytyksen avulla voidaan työyhteisönä toivottaa työntekijä lämpimästi tervetulleeksi uuteen työhön ja näin lisätä työn mielekkyyttä heti työsuhteen alussa. Työntekijän sitouttaminen työhön alkaa jo ensihetkillä. Jatkon kannalta merkittävää on osata viestittää uudelle työntekijälle, että hän on työyhteisölle tärkeä. Työn tekemiseen liittyvät, alussa kertomatta jäävät, asiat voidaan korjata kyllä myöhemmin sopivana ajankohtana. Vaikeampaa on muuttaa se, että uudella työntekijällä on ensimmäisillä viikoilla uudessa paikassa tunne, ettei häntä arvosteta. Konkreettisia inhimillisen kohtaamisen keinoja työyhteisöissä voi olla vaikka ensimmäisenä päivänä yhdessä lounaalle tai tauolle meneminen ja tutustuminen. Yksinkertaisimmillaan inhimillisyys on kysyä, aitoa läsnäoloa unohtamatta, miten uudella työntekijällä sujuu ja onko hän viihtynyt. (Cygnel 2022.)

Perehdyttämisen avulla luodaan perehdytettävälle turvallinen ilmapiiri uusien tehtävien alkutaipaleella. Perehdytyksen alussa uudelle työntekijälle tulisi kertoa perehdytysohjelmasta ja sen eri vaiheista. Lisäksi tulisi käydä läpi mitä ja millä aikataululla perehdytettävältä odotetaan. (Joki 2021, 85–86.)

## 6.2 Valmiudet oppia ja opettaa

Työturvallisuuskeskus määrittää perehdytyksen keinoksi antaa työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla tavalla. Perehdytettävää tulee kannustaa omatoimisuuteen ja aloitteellisuuteen, jotta hän haluaa kantaa vastuun osaamisestaan kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää epäselvistä asioista. Työturvallisuuskeskuksen mukaan perehdyttämisen tueksi on hyvä olla myös kirjallinen suunnitelma. (Työturvallisuuskeskus N.d.) Kehittämistyön kohteena olevassa yksikössä kirjallisena suunnitelmana toimii sähköinen perehdytysohjelma Intro.

Miten esihenkilöt voivat tukea henkilöstöä perehdytyksen kehittämiseen ja millä keinoilla perehdytys onnistuu halutulla tavalla? Inhimillinen lähestymistapa ja hyvän tunneilmapiirin luominen kehittämisen ympärille on tässä kehittämistyössä osoittautunut parhaaksi ja motivaatiota kasvattavaksi tekijäksi. Perehdytyksen merkityksellisyyden korostaminen ja omatoimisuuteen kannustaminen on nostanut innokkuutta kehittää oman yksikön perehdytystä. Itse tekeminen lisää merkityksellisyyttä ja uteliaisuutta. (Siefen 2021.)

Inhimillistämällä perehdytystä haluksi opettaa ja oppia uutta, voidaan mahdollistaa moniammatillinen kehittäminen ja koko työyhteisön yhteisiä päämääriä tavoitteleva toiminta. Eri ammattiryhmät voivat oppia toisiltaan tapoja perehdyttää. (Siefen 2021.) Resursoimalla oikeat asiat oikeille henkilöille perehdytetään heti alusta alkaen oikein. Toiminta tehostuu, kun jokainen ammattiryhmä ei tee samoja asioita itse alusta, vaan hyödynnetään esimerkiksi hoitajien toimintatapoja suunnitella perehdytys lääkäreiden perehdytyksen suunnitteluun Intro-perehdytysohjelman avulla.

Siefen (2021) puhuu kirjassaan uteliaasta organisaatiosta, joka koostuu uteliaista työntekijöistä. Uteliaisuus lisää hyvinvointia ja merkityksellisyyden kokemuksia. Tarve varmuuteen saa ihmisen pitämään kiinni vanhoista totutuista tavoista, mutta Uteliaisuudella ja hyvällä itsetuntemuksella pystytään pyrkimään kohti parempaa ammattiosaamista ja hyvinvointia. (Siefen 2021.) Perehdytäjän ja perehtyjän uteliaisuutta voitaisiin siis pitää yksilöllisen perehdytyksen muodostumisen mahdollistajana.

Hyvä perehdytys vaatii oikean ympäristön ja organisaatiolta selkeän strategian tavoitteineen. Kuten Ojala ja Meklin (2021) puhuvat oppivasta organisaatiosta, joka muodostuu vuorovaikutuksellista ihmisistä, yhteisen tulevaisuuden suunnittelusta ja keskustelusta. Lisäksi tarvitaan yhteisiä selkeitä tavoitteita sekä tiimejä, joissa ihmiset ovat itseohjautuvia tai yhdessä ohjautuvia. Johtamiselta tarvitaan suunnannäyttöä ja yhteisiä arvoja. Itseohjautuvat työtiimit pystyvät hallitsemaan työelämän muutoksia ja paineita paremmin, kuin tiimit, joissa ei ole itseohjautuvuutta. Itseohjautuvissa tiimeissä on osallistavat palaverikäytännöt ja jokainen pääsee tuomaan näkemyksensä esille. Oppiva organisaatio siis mahdollistaa itseohjautuvuuden ja uteliaan oppimisen. Itseohjautuvien tiimien johtajat toimivat valmentajina, jotka varmistavat, että tiimeillä on tarpeeksi osaamista ja oikeita toimintatapoja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala & Meklin 2021.)

Virheet salliva työyhteisö on tärkeä osa oppimista ja kokeilua. Virheet salliva työyhteisö pystyy kehittymään ja luo turvallisen tunneilmapiiirin kokeilemiselle. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020) Myös Herranen (2020) puhuu kirjassaan ”Ketterä kasvu” että kokeileminen on jatkuvaa erehtymistä. Se, että saadaan suunniteltuja asioita tapahtumaan, on tärkein osa toimivaa strategiaa. Herrasen mukaan tekemisen kanavointi oikeaan suuntaan on haaste johtamiselle. Tasapaino

oikeaan suuntaan ohjaamisen ja innostamisen välillä vaatii kypsää johtamista. Ohjausryhmätyökentely tarjoaisi tähän avun antamalla vapaudet henkilöstölle edetä haluamaansa suuntaan samalla varmistaen, että työ etenee lähelle oikeaa suuntaa. (Herranen 2020, 162–163.) Ohjausryhmän vastuulla on projektin suunnan näyttäminen eli ryhmä ohjaa ja neuvoa projektipäällikköä ja projektitiimiä. Ohjausryhmä on projektin vastuullinen taho. Ryhmä seuraa, hyväksyy muutokset aikataulussa ja projektissa sekä varmistaa laatua. (Härmä 2019).

### 6.3 Perehdyttämällä näyttöön perustuvaa hoitotyötä

Esihenkilölle Intro-perehdytysohjelma antaa työkalun varmistaa ja seurata perehdytyksen onnistumista reaaliajassa (Finnish Consulting Group Oy N.d.). Sähköinen perehdytysohjelma siis myös mahdollistaa oikean näyttöön perustuvan perehdytyksen seuraamisen ja toteutumisen. On itseltään selvää, että potilas hyötyy parhaiten hoidosta, joka tehdään oikein ja on tutkittua sekä laadukasta. Tasalaatuisuus ja yhtenevät käytänteet mahdollistuvat Intron avulla perehdytyksen seurattavuuden, läpinäkyvyyden ja tehokkuuden ansiosta (Finnish Consulting Group Oy N.d.).

Intron mallipohjien sisältö eri yksiköissä ja eri ammattiryhmissä tehtiin yhteneväksi. Yhtenäistämällä perehdytyskäytänteitä ja perehdytysprosessia voidaan helpommin toteuttaa näyttöön perustuvaa hoitotyötä kaikkien ammattiryhmien osalta. Näyttöön perustuvan hoitotyön tavoitteena on turvata näyttöön perustuvan terveydenhuollon keinoin jokaisen potilaan tasa-arvoinen kohtelu ja hyvä hoito (Jordan, Lockwood, Munn & Aromataris 2019).

Konkreettisesti näyttöön perustuvaa hoitotyötä voi toteuttaa tekemällä hoitotyötä tutkitun tiedon avulla. Tässä apuna Suomessa toimii Hoitotyön tutkimussäätiö (Hotus). Strategian mukaan Hotuksen tarkoitus on edistää näyttöön perustuvaa hoitotieteelliseen tutkimukseen perustuvaa hoitotyötä väestön terveyden edistämiseksi sosiaali- ja terveydenhuollon alalla. Hotuksen toiminta on tutkimustiedon tiivistämisestä eli tutkimusnäytön luomisesta. Hotuksen tehtävä on auttaa tutkitun tiedon käyttöönotossa ja Hotus toimii yhteistyössä kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelu- ja koulutusjärjestelmän sekä kansainvälisten ja kansallisten terveystieteellistä näyttöön perustuvaa toimintaa edistävien ja terveystieteellistä tutkimusta tekevien tahojen kanssa (mm. Käypä hoito ja Terveyden ja hyvinvoinnin laitos). (Hoitotyön tutkimussäätiö N.d.) Lisäksi laki määrää Terveydenhuoltolaissa seuraavaa: *”Terveydenhuollon toiminnan on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja*

*toimintakäytäntöihin. Terveysthuollon toiminnan on oltava laadukasta, turvallista ja asianmukaisesti toteutettua.” (Terveysthuoltolaki 1326/2010, 8 §).*

## **7 Kehittämistyön vaiheet eli suunnittelu ja implementaatio**

### **7.1 Käyttöönotto**

Kehittämistyön implementointivaihe eli toimintatavan jalkauttaminen työyhteisöön alkoi olemassa olevien perehdytysmateriaalien siirtämisellä Intro-perehdytysohjelmaan. Tämä vaihe tehtiin jokaisen yksikön ja jokaisen ammattiryhmän perehdytysvastaavan kanssa. Perehdytysmateriaalin sisältö vietiin Intro-ohjelman mallipohjiin. Mallipohjat korvasivat entiset paperiset ”tsekkilistat”, joilla perehdytystä seurataan. Perehdytyksen nykytilassa oli erikoisalojen välisiä eroja ja perehdytysmateriaalien laajuus vaihteli. Mallipohjien rakenne haluttiin yhteneväksi kaikissa kohdeyksikön toimipisteissä kuitenkin tehtäväkohtaiset erot huomioiden. Yhteneväisyyksiä mallipohjiin haettiin keskustellen ja toisten mallipohjiin omia mallipohjia verraten. Lisäksi alkuvaiheessa ohjattiin jokaisen erikoisalan perehdytysvastaava luomaan ensimmäiset mallipohjat ohjelmaan.

Kehittämistyössä luotiin yhteiset potilaan hoidon kannalta tärkeät perehdytystehtävät kaikkiin mallipohjiin ammattiryhmästä riippumatta. Näitä tehtäviä olivat hygienia, kirjaaminen, ensiapu, turvallisuus ja lääkehoito sekä laitenäytöt eli erilaisten lääkinnällisten laitteiden oikeaoppisen käytön opettaminen ja testaaminen. Lääkäreiden mallipohjissa näistä yhteisistä asioista oli hygienia, ensiapu ja turvallisuus. Esimerkiksi hygienia osio liitettiin jokaiseen kohdeyksikön tehtäväkohtaiseen perehdyttämisen mallipohjaan samanlaisena tehtävänä. Kaikkien uusien työntekijöiden hygienia perehdytyksestä vastaa hygieniahoitaja, joka saa ohjelman kautta tiedon jokaisesta uudesta työntekijästä. Lääkehoidon perehdyttämisestä taas vastaa yksikön lääkevastaava. Käyttämällä perehdytystehtävissä perehdyttäjinä erikoisosaajia, voidaan perehdytystä tehostaa ja perehdytys tapahtuu varmasti oikein. Perehdytystehtävien jakaminen vastuuhenkilöille ja erityisosaajille mahdollistaa perehtyjälle alusta asti oikean tavan toimia. Lisäksi perehdytys tapahtuu uusimman tiedon mukaisesti.

Implementaation yhtenä osana koottiin henkilöstöstä lähteneen idean pohjalta perehdytysvastaavien ryhmä. Ryhmä koostui jokaisen yksikön perehdytysvastaavasta. Perehdytysvastaavista käyte-

tään Intro käyttöönoton aikana tässä kehittämistyössä nimeä Intro-vastuukäyttäjä. Näin ollen ryhmän nimi on vastuukäyttäjien ryhmä. Vastuukäyttäjien tarkoitus on kokoontua säännöllisesti esihenkilön kanssa ja tarkastella perehdytyksen tilaa ja kehittää sitä tarvittaessa. Perehdytysvastaavien tehtäviin kuului myös ohjelman mallipohjien sisällön päivittäminen omissa toimipisteissään. Jokaisella perehdytysvastaavalla on tarvittavat oikeudet ohjelmaan. Näin kaikki pystyvät vertailemaan ja käyttämään toisten tekemiä muutoksia ja ideoita hyväkseen. Vastuukäyttäjät yksikössä toimivat perehdytyksen kehittäjinä ja ryhmänä pitävät huolen ajantasaisuudesta. Ryhmässä käsitellään eri teemoja perehdytyksen liittyen. Vastuukäyttäjät auttavat myös omissa yksiköissään perehdytysohjelman käytössä.

## **7.2 Lean-menetelmä apuna perehdytystoiminnan tehostamisessa**

### **7.2.1 Kustannustehokas perehdytys työn mielekkyyden lisääjänä**

Hyvä perehdytys on kustannustehokasta ja perehdytykseen kannattaa panostaa, jotta siitä saadaan mahdollisimman tehokasta ilman ylimääräisiä vaiheita. Kuten Joki (2021) toteaa, perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä keinoja, joilla uusi työntekijä saadaan mahdollisimman nopeasti osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Hyvä perehdytys vie aikaa, mutta mitä nopeammin uusi työntekijä pystyy toimimaan itsenäisesti ilman muiden ohjausta sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika korvautuu. Ajankäyttö perehdytyksen suunnitteluun ja perehdytykseen oikeissa kohdissa on kaikkein tehokkainta ja tuo hyödyn niin organisaatiolle kuin perehtyjälle. (Joki 2021, 85–86.)

Ketterien menetelmien kuten Lean-menetelmän perusajatus on aina tuottaa asiakkaan tarpeisiin vastaavaa toimintaa nopeammin ja pienemmillä resursseilla. Organisaatiosta voi muovata ketterämmän, mutta ketteryyttä pitää osata ymmärtää ongelmien välttämiseksi. On tärkeää ymmärtää oman organisaation ketteryyden aste ja mitkä menetelmät ovat juuri omaan toimintaan toimivia. (Auer ym. 2013.) Ketterä kehittyminen tapahtuu oppimisen, kokeilujen, epäonnistumisten ja onnistumisten kautta. Ketteryys perustuu vuorovaikutukselle sekä joustavuudelle ja muutosmyönteisyydelle. Tämänkaltaisissa käyttöönotoissa voidaan ketteriä menetelmiä, kuten Lean-menetelmää hyvin käyttää toiminnan tehostamisessa ja kesken projektin muuttuvassa kehittämisessä. Ketterässä kehittämisessä tärkeintä on saada projektin aikana pieniä asioita tehtyä. Jos projekti keskeytyy, on saatu jotain aikaan. (projektinhallinta.info 2022.)

Lean-opit on alun perin japanilaisen Toyotan tehtaiden tapa toimia. Lean tuli yleiseen tietoisuuteen vuonna 1988 Krafcikin kirjoittamassa artikkelissa ”Triumpf of The Lean Production System” (Krafcik 1988). Lean-oppeja on alettu käyttää terveydenhuollossa ja etenkin sairaaloiden operatiivisilla aloilla 2000-luvulla. Lean vaatii investointia pitkäjänteisesti osaamiseen ja esimiestyöltä strategista ajattelua. Pidempiaikainen Lean-kulttuuri vaatii ylemmän johdon sitoutumista ja henkilöstön laajaa osallistamista. (Heinänen & Jokiniemi 2020.)

Kehittämistyön pyrkimyksenä oli tehostaa perehdytystä niin, että toiminta olisi sujuvampaa ja perehdytysprosessia saataisiin kehitettyä henkilöstön tarpeita vastaavaksi ja tehokkaaksi järkeistämällä koko prosessia. Lean-menetelmän avulla voi löytää uusia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen, sen avulla voi tunnistaa kehitystä haittaavat tekijät ja toteuttaa uusia toimintatapoja nopeasti. Lean lähtee asiakkaasta ja sen tavoite on paremman arvon tuottaminen asiakkaalle. Lean tarkoittaa myös työyhteisön toimintatapojen jatkuvaa arviointia ja parantamista. (Suomen Leanyhdistys N.d.) Kun perehdytysprosessit purettiin auki ja katsottiin nykytilannetta, oli Lean oppien mukaisesti mahdollista lähteä katsomaan perehdytyksen arvoa. Tämän jälkeen kehittäminen ja prosessin tehostaminen oli helpompaa.

Organisaatio, jota johdetaan Lean-oppien mukaan, on uudistumiskykyinen, ketterä ja kykenee ratkaisemaan ongelmia tehokkaasti. Toimintaa kehitetään tieteellistä metodia hyödyntäen tavoittelun parempaa laatua pienemmillä kustannuksilla. Lean-ajattelussa asiakastyötä tekevä henkilöstö on keskeisessä asemassa ja esihenkilöiltä toivotaan valmentavaa otetta. (Heinänen & Jokiniemi 2020). Leanissa ongelmanratkaisijan rooli luovutetaan niille, jotka ovat lähimpänä ratkaistavaa ongelmaa eli henkilöstölle. (Toussaint & Berry. 2013).

Hallamin ja Contrerasin tekemän kirjallisuuskatsauksen (2018) mukaan Lean voi parantaa terveydenhuollon toiminnan tehokkuutta. Tutkimus osoittaa, että Lean on vielä hyvin paikallista ja pienin menestyksin tapahtuvaa toimintaa. Useat muutoksista keskittyi yhden tai kahden Lean-menetelmän käyttöönottoon. Tämän kaltaiset kirjallisuuskatsaukset lisäävät Lean-terveydenhuollon ymmärrystä ja terminologiaa, mikä helpottaa Lean-oppien käyttöönottoa. (Hallam & Contreras 2018). Myös Italialaiset Mogini, Campanella, Moraca, Makishti, Ricciardi ja Specchia ovat tutkimuksensa (2017) saaneet samankaltaisia tuloksia terveydenhuollon prosessien tehostumisesta Lean-oppeja käyttämällä.

Kehittämistyön aikana Lean-opit näkyivät henkilöstön vahvana osallistamisena ja mukaan ottamisena. Ongelmiin lähdettiin hakemaan ratkaisua tekemällä perehdytysohjelmaa työntekijöille heidän tarpeitaan vastaavaksi. Muutokseen pyrittiin vastaamaan kesken kehittämistyön ja henkilöstöä kuunnellen.

Toussaintin ja Berryn (2013) mukaan Lean on jatkuvan parantamisen asenne, joka johtaa mitattavasti parempaan arvoon potilaille ja muille sidosryhmille. Toussaint ja Berry kirjoittavat artikkelissaan ”The Promise of Lean in Health Care” Amerikan tarpeesta tehostaa terveydenhuoltoa ja sen prosesseja Lean-oppien mukaisesti. Heidän mukaansa terveydenhuolto on potilasta varten ja Leanin avulla voidaan vähentää muun muassa hoitovirheitä. Nykytilan ymmärtämisen jälkeen, voidaan prosessia lähteä muuttamaan paremmaksi. Myös prosessin yksityiskohtainen kuvaus auttaa ymmärtämään prosessia ja sen ongelmakohtia. (Toussaint & Berry 2013).

Maijalan, Elorannan ja Ikosen tutkimuksen (2020) mukaan yliopistosairaaloissa Lean-menetelmästä on apua päivittäisjohtamisessa. Lean-päivittäisjohtamisen ei koettu olevan vakioitunutta, mutta sen piirteitä tunnistettiin. Lean-päivittäisjohtamisen tunnistettavia piirteitä yliopistosairaaloissa olivat tutkimuksen mukaan kommunikaatio ja viestintä, mittaaminen ja seuranta, hukan poistaminen sekä strategian mukainen toiminta, tiimityön ja muutoksen tukeminen sekä lisäksi osaamisen hallinta. Tutkimuksen aineisto kerättiin neljästä suomalaisesta yliopistosairaalaista Lean-ajattelua soveltavilta asiantuntijoilta. (Maijala, Eloranta & Ikonen 2020.)

Lyhyitä palavereita oli kehittämistyön aikana yksiköiden vastuukäyttäjien kanssa tarvittaessa nopeasti. Kommunikaatio oli suuressa roolissa koko kehittämistyön ajan. Suullista arviointia kehittämistyön aikana hyödynnettiin mallipohjien sisältöjen muokkaamiseen. Perehdytyksen kehittämisen tausta ajatuksena oli koko ajan hyvä perehdytys asiakkaan parhaaksi.

Lean-menetelmän hyödyiksi tässä kehittämistyössä voitiin ajatella potilaan saamaa hyötyä hyvästä perehdytyksestä. Kun uusi työntekijä perehdytetään niin hyvin kuin mahdollista, tietää hän osaamisensa ja osaa myös tarvittaessa kysyä tehdessään itsenäistä työtä. Tässä työssä Lean-ajattelu tarkoitti mahdollisimman hyvää hoitoa, joka saavutetaan hyvällä perehdytyksellä. Lean-menetelmä toimi siis ketterän kehittämisen menetelmänä ja sillä haluttiin tuoda tehokkuutta perehdytykseen katse potilaan saaman palvelun laadussa.



Lean-oppien mukaan voidaan ajatella, että tässä kehittämistyössä kehittämällä perehdytysprosessia tuotetaan potilaalle parempaa arvoa osaavilla työntekijöillä. Potilaan hoito on myös sujuvampaa ja varmaa hyvän perehdytyksen saaneilta työntekijöiltä. Myöskään turhaa aikaa potilaan vastaanotolta ei kulu esimerkiksi tavaroiden etsimiseen tai ohjelmien käytön hankaluuksiin. Koko yksikön perehdytyksen kehittämisen myötä, koko henkilöstö toimii samaan suuntaan. Näin ollen aikaa voidaan käyttää oleelliseen, eli potilaan asian kuulemiseen ja inhimilliseen arvostavaan kohtaamiseen.

Tehokkuutta ei voi saavuttaa ilman inhimillisiä keinoja. Hyvinvoiva työntekijä on motivoituneempi ja haluaa kehittää asiat tehokkaammiksi ja tehdä työstä helppoa ja mielekästä. Kuten Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020) toteaa, että mukaan liitettäessä työpaikan asioihin inhimillisiä asioita, ihmisten kiinnostus herää. Inhimillisyyden myötä ihmiset kokevat yhteisöllisyyttä ja yhteisten päämäärien saavuttaminen on helpompaa. Työyhteisön hyvä tunneilmapiiri lisää motivaatiota ja merkityksellisyyttä työtä kohtaan. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 175–177).

Tätä kehittämistyötä on viety eteenpäin Lean-oppeja apuna käyttäen kuitenkin ymmärtäen, että Lean-filosofia on laajempi kulttuurin muutos, kuin vain yhden projektin aikainen menetelmä. Lean ajattelutapa on taustalla auttanut kohti yhteistä päämäärää eli potilaan parempaa hoitoa. Moniammatillisuus kehittämistyössä tuli halusta kehittää perehdytystä kaikille potilastyötä tekeville ammattiryhmille yhtäaikaaisesti mahdollisimman tehokkaasti. Moniammatillisessa kehittämisessä yhteistyö eri ammattiryhmien välillä auttoi löytämään toiminnasta parhaat ja toimivimmat ratkaisut. Kaikille uutena tullut sähköinen perehdytysohjelma loi osaltaan taas alustan, jossa jokainen pystyi toimimaan ja ohjelman myötä mahdollisti perehdytys sisältöjen muokkaamisen yhteneviksi ja selkeiksi kaikille.

### **7.2.2 Ketterää kehitystä kesken projektin**

Ketterä kehittäminen on hyvin luova tapa hallita projektia. Sen avulla voidaan helposti toteuttaa tämänkaltaisia kehittämistöitä, joissa on paljon ihmisiä mukana. Vuorovaikutuksen avulla saadaan asiat hoidettua tehokkaasti ilman liian mustavalkoista ajattelua siitä, miten pitää tehdä. Nopea muuntautuminen nykyajan organisaatioissa vaatii, että ihmiset ovat nopeita oppimaan. Ennalta annetut ohjeet tai opit ei välttämättä päde esimerkiksi asiakastilanteissa, jotka ovat usein täysin uusia ja erilaisia. Tällaisia tilanteita voidaan hallita vain oppimalla nopeasti mistä on kyse ja mitä

tapahtuu. Tilanteessa täytyy pystyä nopeasti ratkaisemaan mitä keinoja tilanteen ratkaiseminen edellyttää ja tätä voidaan kutsua ketteräksi oppimiseksi. Ketterä oppiminen onkin tapa hallita muutoksia. (Ojala 2018.)

Pohjimmiltaan yksinkertaistettuna ketteryys on ajattelutapa, jolla organisaatioiden pitäisi suhtautua muuttuvaan maailmaan. Ketteryys syntyy, kun toimitaan joustavasti sopeutuen sekä itsenäisesti, mutta läpinäkyvästi. Ketterä kehittyminen on jatkuvaa jokaisessa yksilössä tapahtuvaa oppimista. Keskeistä ketteryydessä on oppia kokemuksistaan ja käyttää opittua uudessa tilanteessa. Nykyaikainen työpaikka vaatii kaikilta ketterää oppimista, jotta voi pärjätä jatkuvassa muutoksessa ja uusissa haasteissa. (Ojala 2018, 27–29.) Tämänkaltaista ketterää oppimista oli havaittavissa kehittämistyön aikana.

Lean-ideologia näkyi muun muassa siinä, että joka erikoisalalta nimettiin yksi henkilö Intro-vastuukäyttäjäksi. Sama henkilö toimii perehdytysvastaavana omassa yksikössään. Kehittämällä yhden ihmisen kautta saatiin lähestyttyä koko henkilöstöä ja jokaisen erikoisalan perehdytysvastaava pysyi myös nopeammin ja tehokkaammin reagoimaan oman toimipisteensä tarpeisiin ja epäkohtiin. Näin myös välttyttiin turhilta välikäsiltä perehdyttämisen kehittämisessä. Henkilöstöllä oli yksi henkilö, jonka puoleen oli helppo myös työn lomassa kääntyä perehdytykseen liittyvissä asioissa. Perehdytysvastaavan roolissa oleva ihminen oli myös se, joka päivittää omaa osaamistaan Intro-perehdytysohjelman osalta jatkuvasti ja reagoi muutoksiin. Lisäksi perehdytys/Intro-vastaava voi olla oman erikoisalansa uusien työntekijöiden tukena perehdytykseen liittyvissä asioissa helposti ja nopeasti. Perehdytysvastaavien roolit selkeyttivät perehdytyksen kehittämistä ja auttoivat verkostojen ylläpitämisessä.

Kehittämistyön aikana huomattiin keskeisiä kehittämisideoita, joita lähdettiin toteuttamaan nopeasti. Yksi tällainen kehittämistyön aikana herännyt kehittämistehtävä oli sairaanhoitajaopiskelijoiden ja amanuenssien eli lääketieteen opiskelijoiden perehdytyksen kehittäminen harjoittelujaksolla Intro-perehdytysohjelman avulla. Perehdytyksen kehittäminen Intro-perehdytysohjelman avulla oli nopeaa ja uusiin kehittämiskohteisiin pyrittiin tarttumaan nopeasti. Uusia kehittämisideoita lähdettiin kokeilemaan ja kehittämään kokeilun jälkeen toimivammaksi.

Kehittämistyön aikana Intron käyttöönottoa opiskelijoille lähdettiin toteuttamaan Lean ideologiaan käyvän PDSA-kehityssyklin mukaisesti. Syklissä on neljä vaihetta, jotka ovat suunnittelu (Plan), toteutus (Do), arviointi (Study) sekä vakiinnuttaminen (Act). Edellä mainittujen vaiheiden kautta jatkuva ja systemaattinen kehittäminen etenee. (Heikkinen & Sivonen 2021.) PDSA-sykli tukee PCM- mallin mukaista etenemistä. Esimerkiksi idea käyttää Intro-perehdytysohjelmaa opiskelijoiden perehdytyksessä, nousi esiin vastuukäyttäjien ryhmässä. Ideaa suunniteltiin ensin ja jokainen vastuukäyttäjä teki omalle erikoisalalleen sopivan mallipohjan opiskelijan perehdyttämiseen. mallipohjien valmistuttua niitä vertailtiin ja käytettiin opiskelijoiden perehdyttämiseen eli toteutettiin. Toteutuksen jälkeen arvioitiin yksittäisiä perehdytyksiä ja niiden onnistumista. Tämän jälkeen opiskelijoiden perehdytystä Intron avulla lähdettiin vakiinnuttamaan ottamalla ohjelma käyttöön jokaiselle harjoitteluun tulevalle opiskelijalle ammattiryhmästä riippumatta. Jatkuvan parantamisen asenteessa pyritään koko ajan parantamaan opiskelijoiden ohjausta ja takaamaan heille mahdollisimman hyvä harjoittelujakso.

Tämän kehittämistyön osan avulla huomattiin, miten ketterästi Intro-perehdytysohjelma on muokattavissa erilaisiin toimintoihin. Lisäksi Samalla kertaa kehitettiin monen eri ammattiryhmän opiskelijoiden perehdytystä samansuuntaiseksi. Arvioitaessa havainnoimalla opiskelijoiden käyttöönottoa huomattiin, että Intro-perehdytysohjelman käyttö selkiytti harjoittelua ja opiskelijan on helpompi seurata jakson aikaista etenemistä.

Opiskelijoiden perehdytystä ei tässä kehittämistyössä kuitenkaan laajemmin arvioitu, eikä opiskelijat olleet vastaajina käyttöönottokokemuksissa. Opiskelijoiden käyttöönotto mahdollistui laajemman käyttöönottoprojektin sisällä ja toteutettiin omana osanaan kehittämistyön aikana syntyneestä tarpeesta. Opiskelijoiden Intron käyttöönotossa merkittävä huomio oli, että opiskelijoille saatiin selkeä ja helposti seurattava harjoittelujakso. Lisäksi ohjaajien oli helpompi seurata opiskelijan harjoittelua Intron avulla.

### **7.3 Työryhmätyöskentely ja verkostoituminen**

Projektin kannalta on tärkeää määrittää sidosryhmät eli keitä kaikkia projekti koskee. Tämän jälkeen voidaan lähteä suunnittelemaan työnjakoa ja aikataulua. Eri sidosryhmien näkökulmia on hyvä ymmärtää onnistuneen projektin aikaansaamiseksi. (Mäntyneva 2016.) Seuraavassa kuviossa

on esitetty tämän kehittämistyön sidosryhmäanalyysi, jonka avulla voidaan selvittää eri sidosryhmien roolia ja tärkeyttä projektin onnistumisen kannalta. Keskeisin sidosryhmä tässä kehittämistyössä on kohdeyksikön henkilöstö.



Kuvio 3. Sidosryhmäanalyysi (Mäntyneva 2016, 123–127.)

Vastuukäyttäjien ryhmän luominen perehdytyksen kehittämistä varten mahdollistaa moniammatillisen yhteistyön hyödyntämisen parhaan mahdollisen perehdytyksen luomiseksi. Verkostoitumalla taas sairaalan muiden yksiköiden perehdytysvastaavien kanssa perehdytysvastaavien verkostossa mahdollistaa ideoiden vaihtamisen ja omaan tekemiseen saa uusia näkökulmia. Kysymällä muilta miten he tekevät asioita voidaan saada aikaan merkittäviä muutoksia omassa kehittämistyössä. Uteliaisuus mahdollistaa asioiden konkreettisen kokeilemisen ja syvällisemmän ymmärtämisen sekä oppimisen muilta. (Siefen 2021, 22.)

Uteliaisuus on konkreettinen keino työskennellä ryhmässä ja verkostoissa. Kun siirtyy pois siitä, miten olemme aina tehneet, voidaan oppia toisiltamme. Näin pienemmällä vaivalla saadaan resursseja säästään enemmän aikaan. Perehdytyksessä täytyy pystyä ajattelemaan omaa näkemystä pidemmälle. (Siefen 2021.)

## **8 Viestinnän tärkeys kehittämistyössä**

### **8.1 Viestintää henkilöstölle**

Perehdytys on henkilöstöasia, josta kannattaa tarjota yksityiskohtaisempia ohjeita sen onnistumiseksi. Henkilöstön kohtelun tulee olla tasavertaista ja henkilöstön osaamista pitää kehittää ja ylläpitää jatkuvasti. Osaavan henkilöstön saaminen organisaatioon ja pitäminen organisaatiossa ei ole itsestäänselvyys, vaan henkilöstölle pitää tarjota kehittymismahdollisuuksia ja mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 23–25.)

Projektinaikaisella viestinnällä on suuri merkitys projektiin liittyvien sidosryhmien motivoinnissa. Projektihallinnan ongelmista myös suurin osa liittyy viestintäongelmiin. Viestinnässä on tärkeää välittää oikea tieto oikeille henkilöille. Viestintäsuunnitelmassa tulee selvittää, kenelle viestitään, ja mitä viestintäkanavia käytetään. Tehokkaassa viestinnässä kuuluu hyödyntää mahdollisimman monia eri viestintäkanavia. (Mäntyneva 2016.)

Kehittämistyö oli hyvin työyhteisön tarpeista lähtevää ja keskustelevaa. Ohjelman sisältö muokattiin täysin työntekijöiden käyttöön. Tästä syystä myös viestintä käyttöönoton ympärillä haluttiin pitää keskustelevana. Viestintäkanavina käyttöönoton aikana käytettiin Teams-sovellusta sekä työpaikan sähköpostia.

Aiemmin mainittu ja implementointivaiheessa luodun vastuukäyttäjien ryhmän jäsenet veivät tietoa perehdytyksestä eteenpäin omiin yksiköihinsä ja he toimivat viestintäketjun osana kehittämistyön aikana, jos yksiköissä henkilöstölle nousi ongelmatilanteita tai muuta kerrottavaa käyttöönottoon liittyen.

## 8.2 Viestinnän haasteet

Viestintä projektin aikana ei aina ole ongelmaton kiireisessä työympäristössä. Haasteeksi muodostui riittävän viestinnän suunnittelu ja sille löytyvä aika nopean käyttöönoton aikana. Vastuukäyttäjien ryhmä kuuli kaikesta nopeasti kokousten aikana, tällä tavoin pyrittiin viemään tietoa kaikille erikoisaloille nopeimmalla mahdollisella tavalla. Kun jokaiselta erikoisalalta saatiin perehdytysvastaava sitoutettua Intron käyttöönottoprojektiin, saatiin yksikkökohtainen vastuuhenkilö jokaiselle erikoisalalle.

Lyhyet tiiviit hissipuhe -menetelmän tyylliset nopeat keskustelut ohjelman tarkoituksesta ja käyttöönotosta olivat toimiva menetelmä motivoitaessa henkilöstöä osallistumaan käyttöönottoon. Kiireisen työnteon lomassa ohjelmaa ja sen käyttöönottoa saattoi esitellä joko yksilölle tai ryhmälle hyvinkin tiiviissä muodossa, niin että ydinasia tuli ilmi nopeasti. Hissipuhe on menetelmänä lyhyt ohimenevä keskustelu. Hissipuheen tarkoitus on kertoa kuulijalle tiiviisti omasta palvelusta eli tässä tapauksessa käyttöönotosta. Hissipuheen aikana on tarkoitus saada puheen kohde vakuuttuneeksi omasta ideastasi. Hyvä hissipuhe herättää kuulijan mielenkiinnon ja antaa asiasta positiivisen mielikuvan. Hyvän hissipuheen jälkeen kuulijalle jää olo, että hän haluaa tietää asiasta lisää. (Innokylä N.d.)

Kehittämistyöstä tiedotetaan henkilöstölle myös kokouksissa. Kokousten järjestämisessä ja koolle kutumisessa apuna toimi esihenkilö. Jokaiselle erikoisalalle järjestettiin kokous, jossa yhdessä kyseisen erikoisalan vastuukäyttäjän kanssa työn tekijä kertoi käyttöönotosta ja samalla myös käyttöönottokokemuksien keräämisestä. Henkilöstölle kerrottiin ohjelman käyttöönoton tavoite, joka on yhtenäistää perehdytyskäytänteitä ja tehdä perehdytyksestä tasalaatuista ja laadukasta. Syväällisemmin tämän viestin takana on halu päästä kohteena olleen sairaanhoitopiirin strategiseen tavoitteeseen laadukkuudesta, vetovoimasta ja työhyvinvoinnista. Info-kokoukset järjestettiin alkuvuodesta 2022.

## 9 Kehittämistyön kohdejoukko ja aineistonkeruu

### 9.1 Miten käyttöönottokokemuksia kerättiin

Tässä kehittämistyössä haettiin vastausta henkilöstön kokemusten kautta käyttöönoton onnistumisesta sekä miten perehdytystä voidaan jatkossakin kehittää Intro-perehdytysohjelman avulla. Henkilökunta saatiin osallistumaan perehdytyksen kehittämisen arviointiin kyselyn avulla. Osallistavassa arvioinnissa on kyse äänen antamisesta kehittämisen sidos- ja eturyhmille. Arvioinnilla pyritään yhteisen merkityksen luomiseen, mikä on edellytys muutokselle. (Toikko & Rantanen 2009.) Työtä ohjasi henkilöstöstä lähtevä kehittäminen henkilöstöä varten, siksi käyttöönottokokemusten kerääminen kehittämisen onnistumisesta oli tärkeää ja lisäarvoa tuovaa.

Lineaarisen PCM-mallin viimeisenä vaiheena suoritettiin arviointi eli tässä työssä käyttöönottokokemusten kerääminen käyttäjiltä. Arvioinnin avulla puntaroidaan toteutuksen onnistumista ja miten kehittämistä voitaisiin parantaa. (Toikko & Rantanen 2009, 115.) Ymmärrystä käyttöönottokokemuksista hankittiin laadullisen kyselyn avulla. Kysely toteutettiin kyselyohjelmisto Webropolin avulla Jyväskylän ammattikorkeakoulun lisenssillä työn tekijän henkilökohtaisilla tunnuksilla.

Webropol on pilvipalveluita turvallisempi tapa kyselyn tekemiseen Jyväskylän ammattikorkeakoulun sopimuksen puitteissa. Webropol-kyselyyn luodaan julkinen nettilinkki, joka on salasanan takana. Näin tutkijan tietoon ei tule henkilötietoja ja voidaan puhua anonymista kyselystä. Salasana taas estää muiden, kun kyselyyn kutsuttujen vastaukset. Kysely sopi tähän kehittämistyöhön, koska vastaajat olivat kaikki samassa yksikössä töissä tutkijan kanssa ja heidän oli helpompi vastata anonymisti itse kirjoittamalla.

Kysymysten muotoilussa otettiin huomioon tulkintavirheiden mahdollisuus ja kysymykset pidettiin helposti ymmärrettävinä. Lomakehaastattelussa kysytään kysymyksiä, jotka ovat ongelmanasettelun kannalta merkityksellisiä. Jokaiselle kysymykselle täytyy olla perustelu tutkimuksen viitekehiksessä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajarvi. 2013, 75.) Lomakehaastattelu oli strukturoitu haastattelu ja siinä oli yksi taustakysymys, loput kysymykset olivat avoimia. Lomakehaastattelun etuna tässä kehittämistyössä oli odotusarvona parempi vastausprosentti teemahaastattelun verrattuna.

Lomakehaastattelu sopi tähän työhön, koska käyttöönottokokemuksia haettaessa haettiin käyttäjien kokemuksia kehittämisen tueksi. Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä kevään 2022 aikana. Henkilöstölle lähetettiin sähköpostilla tiedote tutkimuksesta. Lisäksi erikoisala kohtaisissa Intro-kokouksissa kerrottiin käyttöönottokokemusten keräämisestä ja tutkimukseen osallistumisesta. Lomakehaastateltaviksi valikoitui kehittämistyön aikana Introa käyttäneitä henkilöitä. Vastaajat kuuluivat ammattiryhmiin, jotka tekevät työtä potilaan kanssa. Saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä käyttäen. Liitteistä löytyy rekrytointi sähköposti (liite 4.).

## 9.2 Mitä käyttöönottokokemuksia keräämällä saavutettiin

Kysely lähetettiin 70 (N=70) kohdeyksikön henkilökunnan jäsenelle ja vastaamisajan puitteissa kyselyyn vastasi 22 (n=22) potilastyöhön osallistuvaa henkilökunnan jäsentä. Vastaajien määräksi odotettiin 10–15 vastaajaa. Vastaajamäärä ylittyi odotetusta reilusti. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja käyttänyt perehdytysohjelmaan perehtyjänä vai perehdyttäjänä? Tämä oli ainut työn taustakysymyksistä. Vastaajista 67 % (n=14) oli käyttänyt Intro-perehdytysohjelmaa perehdyttäjän roolissa. Perehtyjänä kyselyyn taas vastasi 33 % (n=7) vastaajista. Tämä jakauma vastaajien kesken selittyy sillä, että uusia työntekijöitä aloittaa harvoin, mutta perehdyttäjiä yhdellä perehtyjällä voi olla useampi.

Teoriaa pohjalla käyttäen tulokset analysoitiin ja niiden avulla saatiin tarkempaa tietoa perehdytyksen tilasta ja siitä, miten käyttöönotto oli onnistunut. Yksi selkeä teema nousi vastauksista. Useammassa kysymyksessä ja useammassa vastauksessa toistui selkeys, jonka Intro-perehdytysohjelma oli tuonut perehdytykselle. Lisäksi toisena isona teemana esiin nousi perehdytyksen seuranta, joka on helpompaa ohjelman avulla.

Tämän kehittämistyön aikana tapahtui jatkuvaa oppimista ja kehittämistöiden luonteenkin mukaisesti välillä palattiin taaksepäin ja aloitettiin alusta. Työtä tehtiin henkilöstön tarvelähtöisesti eli jatkuvaa keskustelua toimivista tavoista käytiin kokouksissa ja niiden ulkopuolella. Kehittämistyön aikana ydinryhmäksi ohjelman käyttöönotossa ja käytössä valikoituivat jokaisen erikoisala perehdytysvastaavat.



### 9.3 Aineistonanalyysi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin mukaisesti. Aineistosta pyrittiin siis luomaan teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tehtävänasettelun ja tarkoituksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.) Kysymysten asettelua ohjasi työn teoreettinen viitekehys. Käyttöönotkokemukset haluttiin kerätä niin, että tutkimuskysymykseen saataisiin vastaukset pelkän kyselytutkimuksen avulla ilman tarkentavia kysymyksiä. Tässä työssä teoria toimi osaltaan apuna analyysin etenemisessä. Analyysiyksiköitä valittaessa aineistosta pidettiin silmällä aiempaa tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi. 2009, 96.)

Työn luonteen mukaisesti metodiksi analyysissa valikoitui induktiivinen aineistonanalyysi eli laadullinen aineistolähtöinen analyysi. Induktiivinen aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka muodostavat analyysiprosessin. Nämä kolme vaihetta ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi sekä teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Aineisto klusteroitiin näytenäkökulmasta eli pelkistyksistä arvioitiin tulkinnan rikkautta ja paljastavuutta. Aineistoa eriteltiin tavoitteena tuottaa uusia tulkin- toja ja tuoda esiin uusia näkökulmia. Poikkeavat tapaukset otettiin huomioon, koska ne auttoivat kyseenalaistamaan omat oletukset aiheesta. Lähempään tarkasteluun aineistosta valittiin osia teoreettisin perustein. Tutkimustehtävä auttoi rajaamaan aineistoa pelkistysvaiheessa. (Puusa & Juuti toim. 2020). Poikkeamat vastauksissa herättivät huomioimaan aineiston tulkinnat käyttöönotosta ja ne herättivät huomaamaan asian kaikki puolet ja yksilölliset erot käyttöönoton onnistumisesta. Vastaukset myös herättivät huomaamaan miten käyttöönoton menetelmät toimivat ja poikkeavien vastausten kautta pystyttiin peilaamaan suoraan aineiston teoriaan ja valittujen menetelmien toimivuuteen.

Aineisto koodattiin teoriavetoisesti eli koodaamisessa pidettiin mukana aiemmissa tieteellisissä jäsennyksissä syntyneet kategoriat ja käsitteet. Koodatessa aineistoa yhdistellään ja erotellaan jonkin ominaisuuden mukaan. Koodaamalla moninainen aineisto saadaan yksinkertaistettua ja luokat muodostuvat koodausprosessin aikana. (Juhila N.d.)

Tässä työssä koodaamiseen käytettiin ryhmittelyä alaluokka, yläluokka ja pääluokka. Alaluokat lähdettiin muodostamaan pelkistettyjen ilmausten pohjalta. Pelkistyksistä haettiin ja laskettiin sa-

mankaltaisuuksia värikoodien avulla. Tutkimuksen tulokset esitetään tässä työssä myös havainnollistavien kuviodien avulla, jotka auttavat ymmärtämään saatuja luokkia. Kuvioissa osoitetaan, milaista polkua pääluokkiin päädyttiin. Kuviot on tehty Miro-valkotaulu ohjelmaa apuna käyttäen (kuviot 4, 5, 7 ja 8.).

Vastausten ymmärryksen muodostumiseksi teksti redusointiin eli pelkistettiin ja ylimääräinen karsittiin pois. Pelkistykset tehtiin Excel-taulukko-ohjelmassa. Ensin vastauksista pilkottiin asiat omikseen, jonka jälkeen jokainen asia pelkistettiin kirjakielelle. Listausta seurasi samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen. Tekstin pelkistyksen jälkeen tekstistä muodostettiin yhteneväisyyksien pohjalta alaluokat, joista johdettiin yläluokat ja lopuksi käsitteet muodostettiin pääluokiksi. Kokoavat käsitteet muodostuivat yläluokista ja teoria tuki yläluokkien aihepiirejä. (Tuomi & Sarajärvi. 2009,108.) Kokoavat käsitteet luokiteltiin pääluokiksi jokaisen kysymyksen kohdalla erikseen. Vaikka aineistoa ensisijaisesti tulkittiin aineistolähtöisesti, pääluokissa oli selkeitä yhtäläisyyksiä myös teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Alustavan tutkimuskysymyksen pohjalta teorian ja kehittämistyön aikana tutkimusongelmaksi muodostui seuraava: Millaisiin suhteisiin henkilöstön kokemukset asettuvat Intro-perehdytysohjelman käytöstä perehdytyksen kehittämisessä ketterän kehittämisen keinoin? Tutkimusongelma tarkentui, koska projektin aikana hahmottui ketterän kehittämisen, etenkin Lean-menetelmän mahdollisuudet tämänkaltaisessa kehittämistyössä. Lean vahvistui kehittämistyön aikana avustaen työtä oikeaan suuntaan henkilöstöä kuunnellen. Aineiston pohjalta moni ongelma myös linkittyi ketterään kehittämiseen ja käänsi katseen kehittämisen keinoihin ja siihen miten digitaalisten ohjelmien käyttöönotto olisi mahdollisimman sujuvaa, tehokasta ja ajankäytöllisesti realistista sekä lisäksi potilasta parhaiten palvelevaa.

#### **9.4 Arvioinnin merkitys kehittämistyön onnistumiselle**

Projektin onnistumiseksi tarvitaan prosessin aikaista arviointia ja loppuarviointia (Seppänen-Järvelä 2004). Kehittämistyön aikana arviointia tapahtui ja mallipohjien sisältöjä testattiin käytäntöön, arvioinnin myötä mallipohjien sisältöjä muokattiin heti. Toiminnan lopullinen arviointi tapahtui kuitenkin vasta kehittämistyön loppuvaiheessa kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, Tutkimuksesta saatua tietoa käytetään käyttöönottoprojektin arviointiin ja kehittämiseen.

Projektin aikaiset ongelmat kohdistuvat usein johtamiseen, viestintään ja vuorovaikutukseen. Tästä syystä evaluaation eli arvioinnin tulisi kohdistua projektin aikaiseen toimintaan ja auttaa sen parantamisessa. Projektin aikainen arviointi on tärkeää, jotta päätökset projektin ohjaamisessa ovat tietoisempia. Esimerkiksi kesken projektin kokeiltavat uudet ideat saattavat muuttaa aiempaa toimintalinjaa. Arvioinnin myötä uudet ideat voivat kuitenkin tuoda projektiin uusia innovaatiota ja aiemmin valittu toimintalinja vaatii säätämistä. (Seppänen-Järvelä 2004, 19–20.) Tässä kehittämistyössä projektin aikainen arviointi tapahtui lähinnä keskustellen ja havainnoimalla.

Olennaisinta arviointi on projekteissa, joissa luodaan uutta työkäytäntöä. Uutta konseptia haetaan kokeillen ja muokaten. Arviointi on välttämätön edellytys sille, että projektin aikana saatua tietoa ja käytänteitä voidaan hyödyntää jatkossakin. Kehittämisen perusajatus on luoda arviointi ja seurantamalli, joka tuottaa tietoa oppimista varten eli toiminnasta saatua palautetietoa käytetään opipivasti hyödyksi. (Seppänen-Järvelä 2004, 21–22.)

## 10 Kehittämistyön tulokset

### 10.1 Henkilökunnan kokemukset sähköisen perehdytysohjelman käyttöönottoprojektista

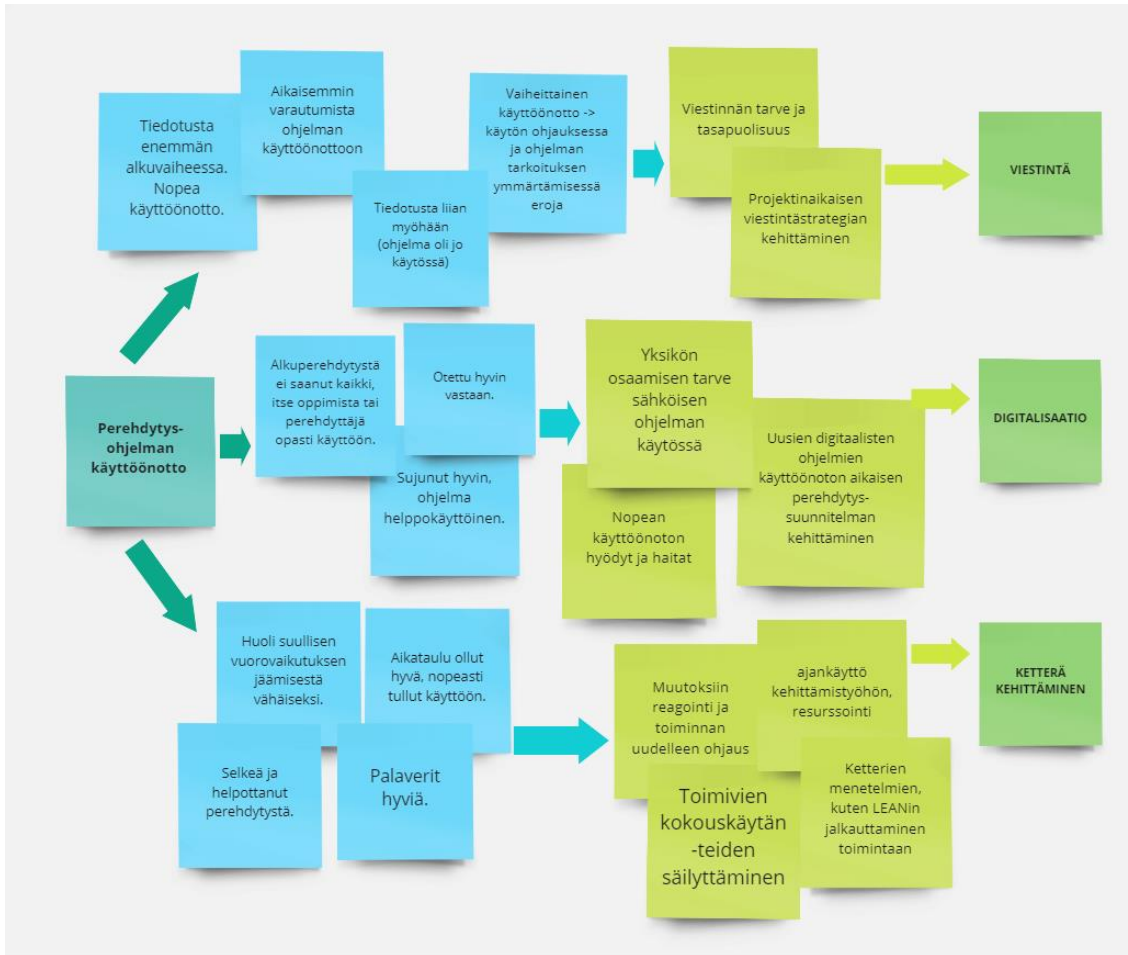
Kysymys numero 2 käsitteli Intro-perehdytysohjelman käyttöönottoa. Kysymys oli ”*Kerro omin sanoin, miten koet Intro-perehdytysohjelman käyttöönoton yksikössä? Esimerkiksi aikataulu, tiedotus, sujuvuus, käytön ohjaus?*”.

Tuloksista huomioitavana seikkana nousi esiin viestinnän epätasaisuus käyttöönoton aikana. Osa olisi halunnut enemmän ohjausta ja tietoa ohjelmasta etukäteen. Toiset taas kokivat saaneensa hyvin tietoa ja ohjausta. Erot voivat selittyä vaihteittaisella ja nopealla käyttöönotolla, jossa keski-tyttiin ohjaamaan jokaisen yksikön perehdytysvastaavia. Koko henkilökunnalle järjestettiin yksikkökohtaiset kokoukset perehdytysohjelmasta tiedottamiseen. Yksikkökohtaisten kokousten sisälön laajuus vaihteli myös käytettävän ajan mukaan. Ohjelma oli kuitenkin vastaajien mielestä helppokäyttöinen ja ohjelman käyttö oli pääosain sujuvaa. Monen vastaajan vastauksissa toistui, että ohjelman käyttöönotto kokemukset olivat ”*hyvin sujunut*” tai ”*selkeä ja helppo*”. Epätasaisuutta tasapainottamaan olisi Lean-menetelmä voinut tuoda apua. Viestintäsuunnitelma olisi voitu tehdä tehokkaammin ja selkeämmin jo projektisuunnitelman alkuvaiheessa.

Viestintäsuunnitelman avulla viestintä on kohdennettua ja ajantasaista. Suunnitelman avulla tavoitetaan koko kohderyhmä tehokkaasti ja tiedetään millä aikataululla edetään. Tehokas viestintä käyttää mahdollisimman monia viestintäkanavia ja viestintäsuunnitelma kertoo miten ja kenelle viestitään. Viestintäsuunnitelma auttaa viestinnän onnistumisessa ja selkeydessä. (Mäntyneva 2016.)

Vaiheittainen käyttöönotto aiheutti sen, että ensimmäiset käyttäjät olivat suunnannäyttäjinä sille, miten ohjelmaa kannattaa käyttää. Käyttöönoton aikana perehdytysohjelman sisältöjä kehitettiin jatkuvasti tarpeen vaatiessa. Osa kehittämistyötä oli kehittää Intro-perehdytysohjelmaa työntekijälähtöisesti. Henkilöstö lähti rohkeasti kokeilemaan ohjelmaa ja perehdyttäjät kehittivät sisältöjä tarvittaessa paremmaksi jokaisen käyttökerran jälkeen. Ketterän kehittämisen periaatteen mukaisesti projektin aikaista suunnitelman muutosta tapahtui ja toimintaa uudelleenohjattiin (Ojala 2018). Käyttöönotkokokemusten pohjalta oli huomattavissa, että asiasta olisi voinut tiedottaa paremmin ja projektin menetelmistä kertoa myös henkilöstölle avoimemmin. Aloituspalavereissa keskityttiin lähinnä Intron käyttöön ja tarkoitukseen. Kuitenkin ketterien menetelmien, kuten Lean-menetelmän tehokkaampi jalkauttaminen yksikköön voisi helpottaa tämänkaltaisia käyttöönottoprojekteja. Lean-ajattelutavan omaksuminen vie kuitenkin aikaa ja vaatii kärsivällisyyttä.

Johtopäätöksenä voisi päätellä, että digitaalisen ohjelman käytöstä kannattaa viestiä tehokkaasti ja laajasti. Lisäksi huomattava asia oli osaamistason vaihtelevuus. Toisille digitaalisten ohjelmien käyttö on helppoa ja toisille uuden ohjelman käyttöönotto hitaampaa. Käyttöönottoprojekteissa tulisi huomioida yksikön osaamisen tarve sähköisten ohjelmien käytössä. Tarkempi suunnittelu ja ajankäyttö käyttöönoton ympärillä olisi voinut lisätä henkilöstön varmuutta ohjelman käyttöön. Johtopäätöksenä nousi myös digitaalisten ohjelmien hyödyntäminen toiminnan tehostamisen keinona. Lisäksi sähköisen perehdytysohjelman avulla voidaan taata perehdytyksen laatua koko yksikössä.



Kuvio 4. Kysymyksen numero 2 alaluokat, yläluokat ja pääluokat.

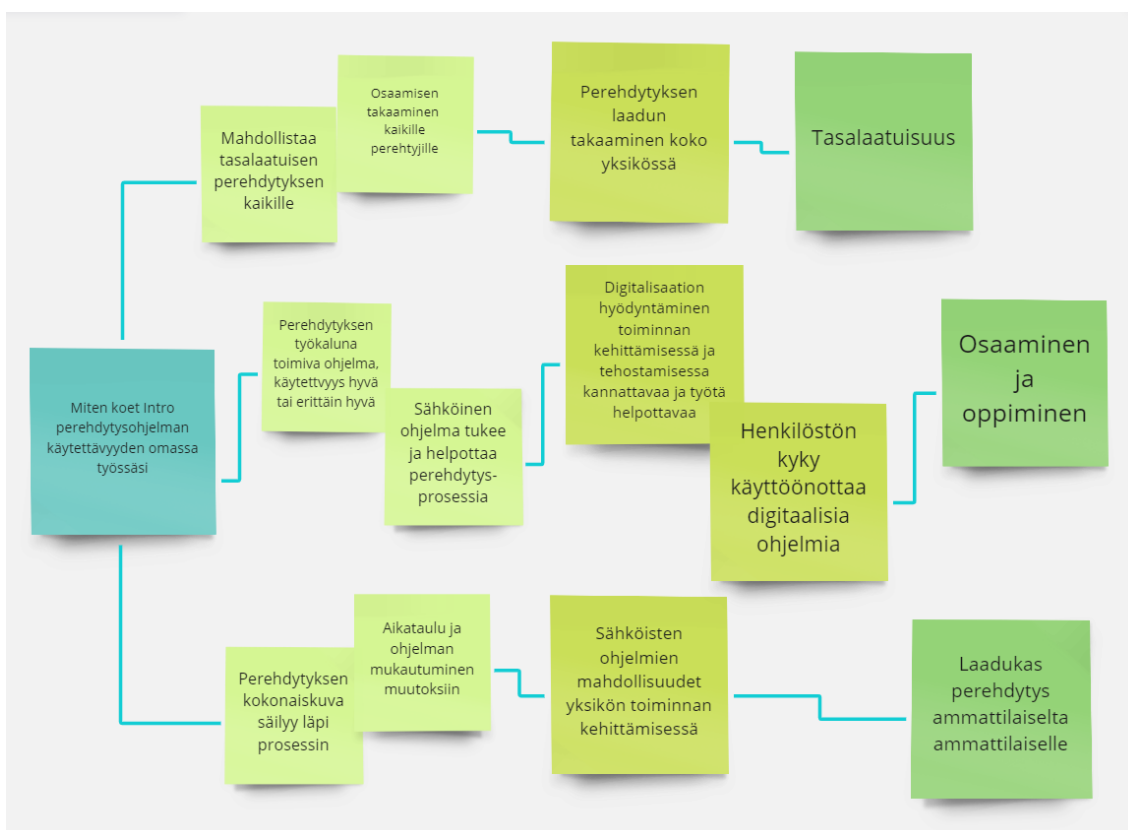
## 10.2 Henkilökunnan kokemukset sähköisen perehdytyksen käytettävyydestä omassa työssä

Kysymyksessä numero 3 haluttiin vastauksia henkilökunnan kokemuksista ohjelman käytettävyydestä. Kysymys numero 3 oli *”miten koet Intro-perehdytysohjelman käytettävyyden omassa työssäsi?”*

Intro-perehdytysohjelman käytettävyydestä omassa työssä oli vastaajilla hyviä kokemuksia. Ohjelma koettiin perehdytystä tukevana työkaluna sekä helppokäyttöisenä muistilistana. Kokemukset sähköisestä perehdytysohjelmasta osoittivat, että ohjelma tukee ja helpottaa perehdytysprosessia yksikössä. Lisäksi kokemuksissa nousi esiin tasalaatuisuus perehdytyksessä. Vastaajat kokivat, että perehdytys oli tasalaatuisempaa ohjelman avulla.

Kuviossa 5. on koottu visuaalisesti 3. kysymyksen luokittelu ja kuvion mukaan näkee, miten pääluokat on muodostunut. Pääluokista tasalaatuisuus, osaaminen ja oppiminen sekä laadukas perehdytys kulkevat linjassa koko kehittämistyön kanssa.

Analyysistä nousi esiin myös huoli Intron vaikutuksesta vuorovaikutukselliseen perehdytykseen. Pelko siitä, jääkö perehdytys tulevaisuudessa vain sähköiseen muotoon. Tässä kehittämistyössä huomioitiin myös tätä puolta. Kuten Mikkola (2019) toteaa artikkelissaan: *Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista?*, että perehdyttäminen on tiedon omaksumista välittämistä vuorovaikutuksellisessa suhteessa. Tämä huolen aihe, joka vastauksista nousi, tulee jatkossakin ottaa huomioon digitaalisten ohjelmien käyttöönotossa. Mikään sähköinen ohjelma ei voi korvata ihmistä, mutta niiden avulla voidaan ihmisten välisestä kanssakäymisestä tehdä jopa parempaa ja tarkoituksenmukaisempaa.



Kuvio 5. Kysymyksen numero 3 alaluokat, yläluokat ja pääluokat

Johtopäätöksenä Intro-perehdytysohjelman käytöstä henkilökunnan työssä voidaan todeta, että ohjelman käytettävyys on hyvää ja helppoa. Toisaalta ristiriitana ohjelman käytön selkeydelle ja helppoudelle oli osassa vastauksista nouseva ohjauksen puute ja ohjelman tekniset hankaluudet,

joihin toivottiin muutoksia. Muutokset olivat ohjelmassa olevia, joihin ei kehittämistyön aikana voitu vaikuttaa. Esimerkiksi ohjelma koettiin paikoin jäykäksi, kun yhdelle tehtävälle saa vain yhden perehdyttäjän ja vain yksi henkilö pystyy kuittaamaan tehtävät tehdyksi. Hankaluudet olivat kuitenkin hyvin pieniä ja kokonaisuudessaan ohjelma oli tarkoitukseensa toimiva. Erot käytettävyyden välillä selittyy varmasti myös ihmisten yksilöllisestä tavasta oppia ohjelmien käyttöä. Tämä seikka olisi hyvä huomioida käyttöönottoprojekteissa. Henkilöstölle on tarjottava riittävästi tietoa ohjelmista ja käyttöönoton kanssa ei kenenkään tarvitse jäädä yksin. Ohjelman ideana kuitenkin on helpotta ja tehosta työtä ei hidastaa ja vaikeuttaa.

### 10.3 Mitä muutoksia Intro-perehdytysohjelma on tuonut perehdytykseen?

Kysymyksessä 4. kysyttiin, *”onko sähköinen perehdytysohjelma muuttanut perehdytystä yksikösäsi?”*. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat kyllä, ei tai en osaa sanoa. Suurin osa vastaajista vastasi kyllä vaihtoehdon ja loput en osaa sanoa vaihtoehdon. Kukaan ei vastannut ei vaihtoehtoa. Vastausten jakaumaa selittää osaltaan varmasti vastaajien jakautuminen perehdyttäjiin ja perehtyjiin.

Hieman luotettavuutta tämän vastauksen sisällöstä vie se, ettei perehtyjät välttämättä ole pystynyt arvioimaan, millaista yksikön perehdytys on ollut ennen Intro-perehdytysohjelmaa. Perehtyjien määrä vastaajissa varmasti selittää en osaa sanoa vastauksen määrää. Luotettavamman vastauksen tähän kysymykseen olisi saanut kategorioimalla vastauksen vain perehdyttäjille, koska uuden työntekijän on lähes mahdotonta tietää, millaista yksikön perehdytys on ennen ohjelmaa ollut. Toki ohjelmalla perehdytetään myös uusiin työtehtäviin, mistä syystä osa perehtyjistäkin on ollut yksikössä pidempään, he vain saattavat olla vaihtamassa työtehtävää. Vastauksesta on siis vaikea sanoa, paljonko uusien työntekijöiden osuus vaikuttaa tulokseen. Kuitenkin suurin osa vastasi kyllä ja se kertoo merkittävästä muutoksesta. Tätä tulosta voidaankin pitää yhtenä tärkeimmistä tämän työn tuloksista. Työn vaikuttavuutta voidaan pitää jo tämän tuloksen osalta hyvänä, koska jatkokysymyksessä ilmenneet tulokset kertoivat muutoksen olleen positiiviseen suuntaan.

Kysymyksellä oli avoin jatkokysymys, jossa pyydettiin kyllä vastauksen antaneita avoimesti kertomaan, millä tavalla perehdytys on muuttunut.

Analysoitaessa kysymystä *”jos vastasit kyllä, kerro millä tavoin perehdytys on muuttunut”* saatiin tarkempaa kuvaa asioista, mitkä asiat perehdytyksessä ovat muuttuneet Intron käyttöönoton myötä. Vastaajien mielestä perehdytysprosessi on helpottunut ja selkiytynyt ohjelman käyttöönoton myötä. Esiin nousi sähköisen perehdytysohjelman käytön hyödyt perehdytysprosessin kehittämisessä. Ohjelman käytön koettiin tuovan perehdytykseen varmuutta ja näkyvyyttä. Lisäksi koettiin Intro-perehdytysohjelman parantavan perehdytyksen laatua suunnitelmallisesti ja valvotusti. Intron käyttöönotto selkeytti koko perehdytysprosessia.

Tämän kysymyksen vastauksissa oli havaittavissa samankaltaisuuksia Gaskellin, Hintonin, Pagen, Elvinsin ja Malinin tutkimuksen *”Putting an end to Black Wednesday: improving patient safety by achieving comprehensive trust induction and mandatory training by day 1”* (2016) kanssa. Gaskell ym. saivat tuloksia, joiden mukaan potilasturvallisuus parani ja perehdyttäjillä oli enemmän aikaa potilastyöhön sähköisen perehdytysohjelman ansiosta. Myös tämän työn vastauksissa nousi esiin tiedon löytäminen Intron kautta, mikä vaikutti siihen, että kysymyksiä perehdyttäjälle oli vähemmän alussa. Perehtyjät olivat vastaajien mielestä myös paremmin tietoisia perehdytyksen vaiheista sekä perehdytystä pystyi suunnittelemaan paremmin ohjelman avulla. Vastausten mukaan perehdytys hoidetaan nykyään ohjelman takia loppuun, eikä asiat jää roikkumaan. Ohjelman koettiin myös varmistavan sen, että uusi työntekijä todella perehdytetään kaikkiin työn kannalta olennaisiin tehtäviin.

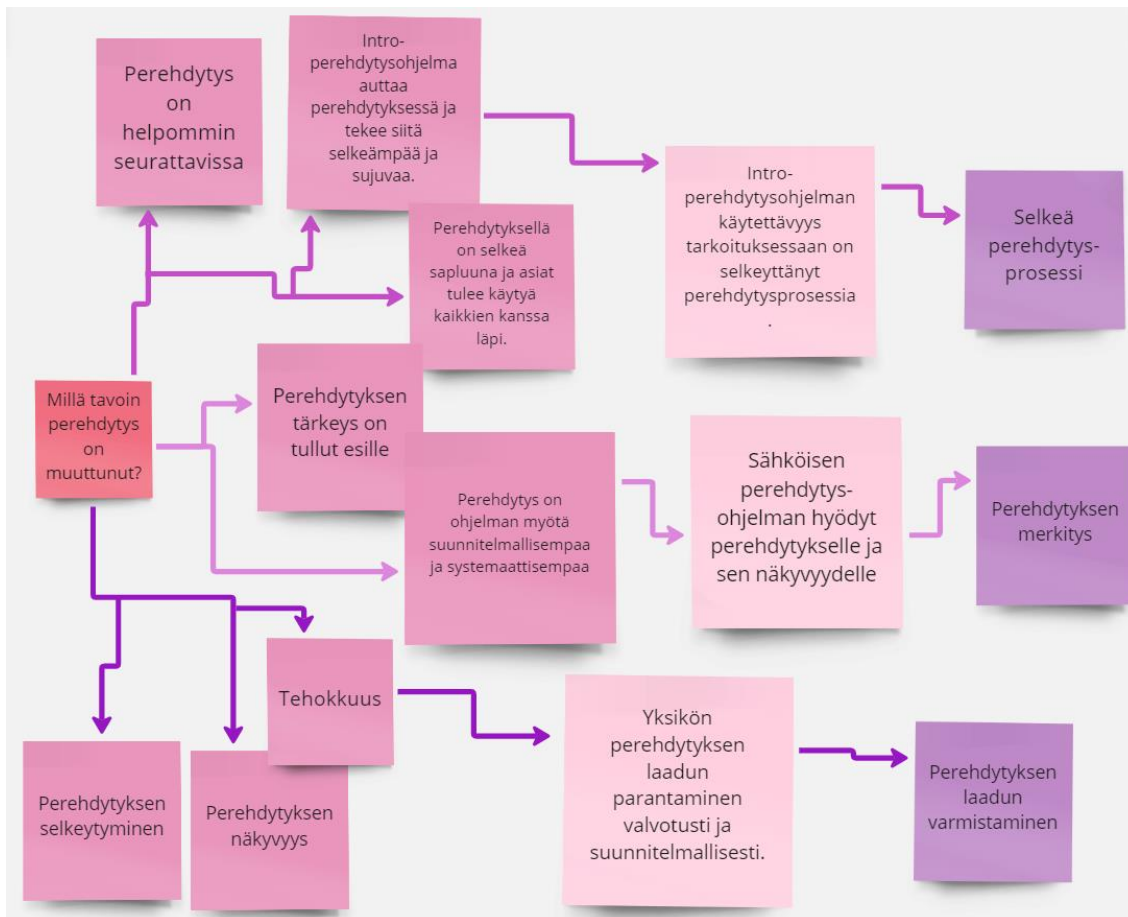
Huomion arvoisena asiana tuloksista nousi se, että ennen ei yksikössä ollut niin selkeää perehdytysapluunaa kuin nyt Intron myötä. Intro-perehdytysohjelman koettiin helpottavan perehdyttäjän työtä. Kokemuksena oli, että on helppo seurata missä vaiheessa perehdytys on menossa. Ohjelma vähensi perehdyttäjän kokemaa painetta perehdytyksestä, kun ohjelma auttoi esimerkiksi muistamaan mitä pitää perehdyttää missäkin vaiheessa. Lisäksi Intro-perehdytysohjelman koettiin auttavan yhteistyössä, kun perehtyjällä on useampi perehdyttäjä. Selkeän suunnitelman avulla kuka vain tiesi, mitä oli jo perehdytetty ja useamman perehdyttäjän työ helpottui.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että sähköisen perehdytysohjelman käyttöönoton myötä perehdytysprosessissa on huomattavissa enemmän suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuus taas lisää näkyvyyttä. Perehdytysprosessin voitaneen sähköisen perehdytysohjelman ansiosta siis ajatella saavuttavan koko henkilökunnan paremmin. Analyysissä nousi esiin, että perehdytysohjelma on



tehnyt perehdytyksestä paljon näkyvämpää. Perehdytyksen merkitys nousi esiin paremmin sähköisen perehdytysohjelman käyttöönoton myötä. Lisäksi perehdytyksen laatu varmistuu Intro-ohjelman avulla helpommin. Kokonaisuudessaan kysymykseen saadut vastaukset osoittivat, että sähköisen perehdytysohjelman käyttöönotolle oli tarvetta. Ohjelman käyttöönotto paransi itsessään jo perehdytyksen laatua ja sen lisäksi ohjelmaa voidaan jatkossa hyödyntää perehdytyksen kehittämisessä. Sähköinen perehdytysohjelma on helppo pitää ajan tasalla ja jatkaa sen käyttöä systemaattisesti jokaiselle yksikköön tulevalle.

Kuviossa 6 on koottu kysymyksen luokittelu ja sen avulla voi hahmottaa visuaalisesti, miten perehdytyksen muutos on koettu yksikössä. Selkeä perehdytysprosessi on tuonut perehdytyksen merkitystä esille.



Kuvio 6. Kysymyksen numero 4 jatkokysymys ”jos vastasit kyllä, kerro millä tavoin perehdytys on muuttunut?” vasemmalta oikealle alaluokat, yläluokat ja violetilla kysymyksen pääluokat.

#### 10.4 Perehdytyksen kehittäminen tulevaisuudessa

Kysymyksellä numero 5 haettiin vastausta kysymykseen, ”*miten perehdytystä voitaisiin jatkossa kehittää?*”. Jo kehittämistyön aikana nousi uusia ideoita, kuten opiskelijoiden perehdytyksen kehittäminen Intron avulla. Analyysi nosti esiin lisää kehittämisideoita, mikä kertoo jo itsessään työnte-  
kijälähtöisen kehittämisen hyödyistä.

Kysymys oli tarkoitettu kaikille vastaajille, mutta osa osallistuneista oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Kysely on saattanut jäädä kesken ja viimeiset kysymykset ovat unohtuneet. Toi-  
saalta vastaamattomuuteen on saattanut vaikuttaa, ettei vastaajalla ole ollut sanottavaa tai kehit-  
tämisideoita.

Ensimmäisenä vastauksista nousi esiin toive tasalaatuisen perehdytyksen ylläpitämisestä moniammatillisesti työntekijälähtöisen kehittämisen avulla. Ylläpitämisen keinoista mainittiin Intro-perehdytysohjelman sisältöjen ylläpitäminen ajan tasalla sekä ohjelman vakiinnuttaminen yksikön käyttöön. Ohjelman käytön osaaminen haluttiin laajennettavaksi kaikille potilastyötä tekeville työntekijöille, myös kaikille lääkäreille. Vastaajien ammattiryhmää ei missään vaiheessa kyselyä kysytty.

Perehdytyksen kehittämiseen analyysin aikana nousi selkeänä teemana yhteistyön merkitys. Tärkeäksi koettiin ajankäyttö perehdytyksen kehittämistyöhön sekä itse perehdytykseen käytetyn ajan suunnittelu. Jatkuva ohjelman ylläpitäminen ja ajan käyttäminen perehdytyksen kehittämiseen koettiin tärkeiksi jatkoon kannalta. Lisäksi osassa vastauksista haluttiin, että yksiköllä olisi yksi selkeä perehdytysvastaava, joka työyhteisön kanssa yhdessä kehittäisi perehdytystä. Toisaalta vastauksista nousi toive, että kaikki työntekijät pääsisivät kehittämään esimerkiksi Intron sisältöjä. Lisäksi kehittämisideoina nousi perehdytyksen suunnittelu perehtyjälle niin, että hänellä olisi yksi henkilö vastaamassa alkupäivien perehdytyksestä. Vastauksista nousi myös huomio työnjaon selkeyttämisestä esihenkilöiden ja tiimivastaavien välillä perehdytyksen suhteen. Jatkolta toivottiin käytön vakiinnuttamista niin, että henkilöstö ottaisi ohjelman jatkuvaan käyttöön ja se integroitaisiin osaksi perehdytysprosessia. Tärkeänä huomiona tuloksista nousi, että perehdytyksen tärkeyttä tulee pitää esillä.

Työn alkuvaiheessa tehty projektin hyötyjen tulokortti (kuvio 2.) kommunikoi työn tulosten kanssa. Perehdytysprosessin selkeys nousi vision mukaiseen tavoitteeseen. Lisäksi tulokortti osoittaa henkilöstön osaamisen näkökulmaa perehdytyksen tasalaatuisuuden ja yhteistyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Vain tulokortin ”asiakkaiden näkökulma” ja ”taloudellinen näkökulma” jäävät odottamaan onko työllä vaikutusta potilaan saaman hoitoon, vähenevätkö hoitovirheet ja tuleeko henkilöstöstä sitoutuneempaa perehdytyksen ansiosta (Norton & Kaplan. 1996, 9).

Johtopäätöksenä voidaan ajatella, että henkilöstön mielestä perehdytys on tärkeää ja sitä kannattaa kehittää ja pitää ajan tasalla. Analyysin huomioiden mukaan perehdytys oli jo kehittämistyön aikana tasalaatuisempaa ja yhteistyö lisääntyi.

## 10.5 Intro apuna perehdytyksen kehittämisessä

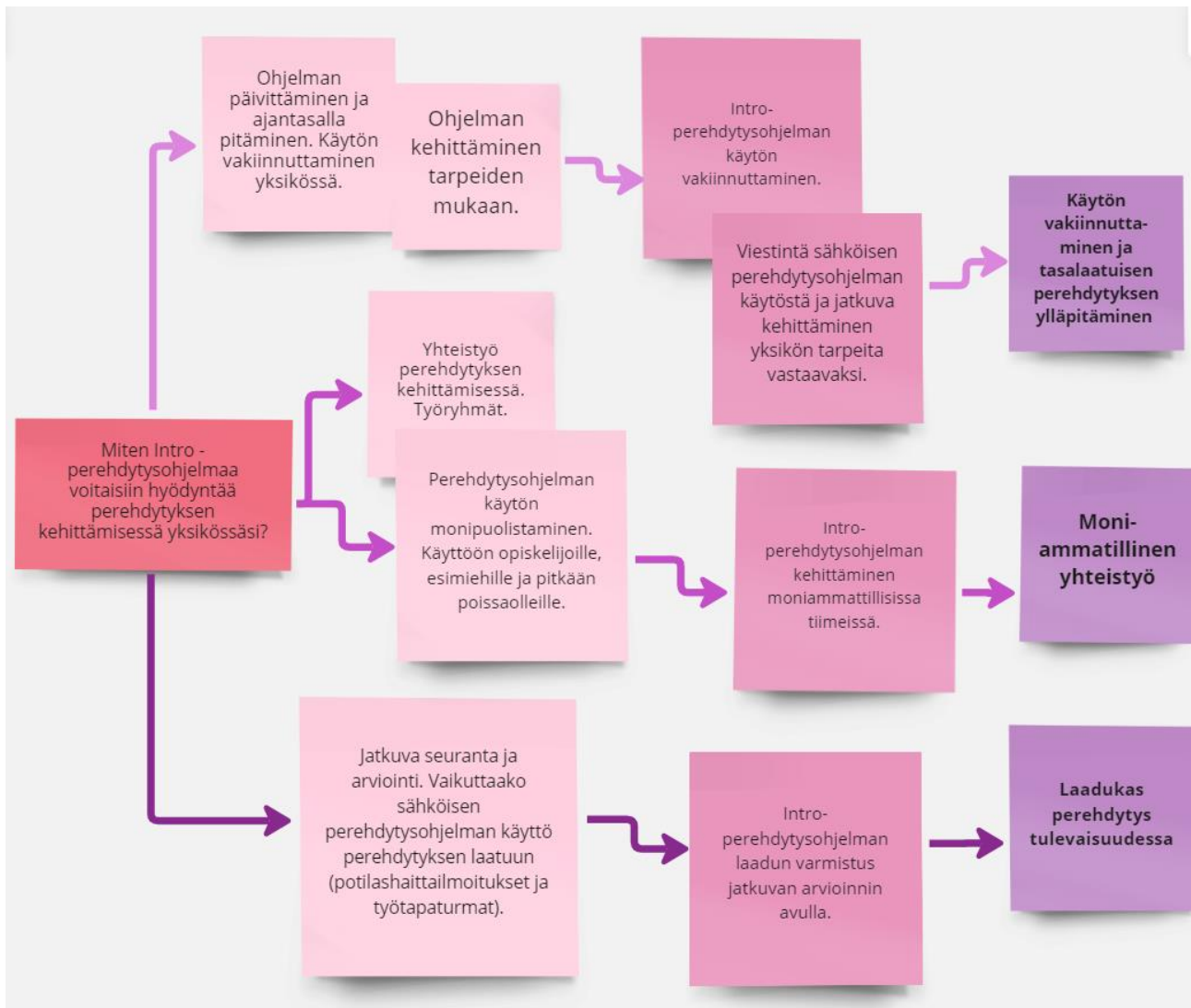
Kysymys numero kuusi *”miten Intro-perehdytysohjelmaa voitaisiin hyödyntää perehdytyksen kehittämisessä yksikössäsi?”* haki vastausta taas Intro-perehdytysohjelman hyödyistä perehdytyksen kehittämisessä. Tulokset painottivat yhteistyötä ja työryhmätyöskentelyä, jolla Intro-perehdytysohjelmaa voitaisiin yhdessä kehittää yksikön tarpeita vastaavaksi. Ohjelmalta toivottiin mukautuvuutta uusille asioille. Esimerkiksi jos perehdytykseen tulisi uusi osio tai asia, voisi se olla selkeästi erottuvana entiseen perehdytykseen verrattessa.

Tärkeänä huomiona ja arvioitavana asiana nousi se, onko perehdytys yhtä laadukasta perehdyttäjästä riippumatta Intron avulla. Lisäksi vastauksista ilmeni mielenkiinto testata, auttaako uusi perehdytysohjelma potilasturvallisuuden paranemiseen ja haittailmoitusten vähenemiseen. Potilashaittoja tutkimalla voitaisiin testata ohjelman hyötyjä potilaille. Vastaukset toivat suoraan vastauksen keinoihin, jolla Introa voidaan testata ja lähteä tarvittaessa kehittämään. Intro-perehdytysohjelman sisällön laatua tulisikin varmistaa jatkuvan arvioinnin avulla. Perehdytysohjelman käyttöä testaamalla kehittämistyö helpottuu ja työntekijälähtöinen kehittäminen toteutuu.

Kuviossa 7. näkyy tämän kysymyksen luokittelu. Vastauksista yläluokiksi muodostui ohjelman ajan tasalla pitäminen ja käytön vakiinnuttaminen. Lisäksi moniammatillinen yhteistyö ja työryhmätyöskentely nousivat esiin ohjelman kehittämisen menetelmiksi. Laadukkaan tasalaatuisen perehdytyksen ylläpitäminen tulevaisuudessa kokoa tämän kysymyksen vastauksia yhteen yhtenä pääluokista.

Lisäksi kehittämisideoista nousi jatkuva kehittäminen ja seuranta sekä arviointi. Vaikuttavuutta perehdytyksen onnistumiselle Intro-perehdytysohjelman avulla tuo nimenomaan käytön vakiintuminen ja perehdytyksen laadun ylläpitäminen moniammatillisen yhteistyön avulla. Käyttöä myös toivottiin monipuolistettavan tulevaisuudessa koskemaan esimerkiksi opiskelijoita. Tämän kyselyn jälkeen ohjelma on jo otettu käyttöön myös opiskelijoilla.

Johtopäätöksenä tälle kysymykselle voidaan pitää kehittämisideoita koskien arviointia. Henkilöstöllä olisi mielenkiintoa testata miten Intro toimii ja vaikuttaako se positiivisesti perehdytyksen laatuun. Kehitettäessä Intron avulla perehdytystä tulevaisuudessa tärkeänä johtopäätöksenä nousi myös jatkuva ohjelman ajan tasalla pitäminen ja muutoksiin vastaaminen muokkaamalla ohjelmaa.



Kuvio 7. Kysymyksen nro 6. alaluokat, yläluokat ja pääluokat.

## 11 Kehittämistyön luotettavuus, eettisyys ja uskottavuus

Vastausprosentti yllätti ja vastausten määrä oli reilusti yli odotetun. Runsaslukuinen määrä vastauksissa mahdollisti myös laajemman tarkastelun käyttöönoton onnistumisesta sekä kehittämisideoista. Tulosten mukaan kehittämistyölle oli tarvetta ja ajallisesti se osui hyvään kohtaan. Suurimmat haasteet liittyivät aikataulutukseen ja resurssien käyttöön. Vastaukset olivat hyvin paljon teoriaan kytkettävissä.

Kyselyn alkupään kysymyksiin oli täysi vastaajaprosentti eli jokainen vastaaja vastasi ensimmäisiin kysymyksiin. Kyselyn viimeiset kysymykset jäivät pienemmälle vastaajaprosentille, eikä jokainen vastaaja vastannut niihin. Vastausten määrän laskuun kyselyn loppua kohden on varmasti monta

syitä. Hoitoalan lakko alkoi kesken kyselyn. Vastausaikaa pidennettiin lakon takia muutamalla päivällä. Potentiaalisille vastaajille lähetettiin muistutusviestinä linkki kyselyyn, jossa ilmoitettiin vastausajan pidentämisestä. Viestissä muistutettiin myös täyttämään kesken jääneet kyselyt.

Työ toteutettiin eettisten periaatteiden mukaisesti. Haastatteluihin valitut henkilöt vastasivat anonyymisti Webropol-kyselyyn, joten tutkija ei voinut valmiista vastauksista mitenkään yksilöidä vastauksia. Vastausten luotettavuuden lisäämiseksi Webropol-haastattelulomakkeeseen pääsi vastaamaan salasanalla, joka lähetettiin vastaajille rekrytointi sähköpostin mukana. Rekrytointi sähköposti (liite 4.) toimi tiedotteena tutkimuksesta ja sen lopussa oli myös linkki Webropol-kyselyyn. Tietosuojan säilyttämiseksi sähköpostin lähettämisessä käytettiin piilokopio toimintoa. Piilokopio toimintoa käytettiin myös muistutus sähköposteja lähetettäessä.

Haastateltavat valittiin kohdeyksikön henkilöstöstä. Vastaamismahdollisuus annettiin yksikön sairaanhoitajille, perushoitajille, lääkäreille, sekä muille kohdeyksikön potilastyötä tekeville työntekijöille. Kyselyyn valitun henkilön oli täytynyt käyttää Intro-perehdytysohjelmaa joko perehdyttäjän tai perehtyjän roolissa. Yksiköissä järjestetyissä kokouksissa kerrottiin käyttöönottokokemusten keräämisestä Webropol-kyselyn avulla. Kokouksen aikana kerrottiin tarkemmin tutkimukseen osallistumisesta. Lähetettäessä linkki koko henkilöstölle saattoi vastaajiksi valikoitua kuka vaan henkilöstön jäsen, eikä tutkija pystynyt vaikuttamaan ketkä vastasivat. Tämä lisää eettisyyttä tutkimuksessa.

Lähetettäessä kyselylomake koko henkilöstölle, huomioitiin myös se, että tiedonantajien eli vastaajien valinnan ei pidä olla laadullisessa tutkimuksessa satunnaista, vaan vastaajiksi halutaan henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tästä syystä tutkimuksen rekrytointi vaiheessa painotettiin, että voit vastata kyselyyn, jos olet käyttänyt perehdytysohjelmaa perehdyttäjän tai perehtyjänä. Myös kysymykset muotoiltiin sellaiseksi, että niihin on vaikea vastata ilman käyttökokemuksia. Ennen kyselyiden alkamista, kyselylomaketta testattiin kolmella testihenkilöllä.

Kyselyyn vastaaminen perustui vapaaehtoisuuteen ja tutkimukseen osallistumisen sai keskeyttää missä tahansa tutkimuksen vaiheessa. Tutkittaville selvitettiin tutkijan toimesta tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Tässä tutkimuksessa ei

ollut perusteltua kerätä mitään henkilötietoja. Lisäksi haastattelu linkki sekä salasana lähetettiin vain kohdeyksikön työntekijöille.

Lomakehaastattelun kysymykset tehtiin avoimina kysymyksinä, jotta vastaaja sai kertoa kokemuk-  
sistaan vapaasti. Kysymyksen asettelussa pyrittiin välttämään kyllä tai ei vastauksen käytön mah-  
dollisuutta, ilman jatkokysymystä. Kun lomakehaastattelun kysymykset olivat avoimia, voitiin  
saatu aineisto analysoida laadullisen sisällönanalyysin menetelmin. Vastaukset oli muotoiltu niin,  
että jos ohjelmaa ei ollut käyttänyt, oli vastaaminen vaikeaa. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää  
uskottavina niiden selkeyden vuoksi.

Webropol-lomakehaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, koska se sopii tämän kehittämis-  
työn luonteeseen. Käyttöönotkokemukset haluttiin henkilöstöltä mahdollisimman rehellisesti,  
ilman, että tutkijan ennakko-oletukset vaikuttivat millään tavalla haastatteluihin. Haastateltavia on  
helpompi rekrytoida vastaamaan haastatteluun, johon voi vastata itse valitsemanaan ajankohtana  
helposti missä tahansa. Kynnys vastata haastatteluun myös pienenee, kun vastauksen saa kirjoit-  
taa itse vastausta rauhassa miettien.

Tutkimustilanteessa ainoita luotettavuutta häiritseviä asioita oli, ettei jatkokysymyksiä voitu esit-  
tää. Vastauksista olisi voinut saada enemmän irti henkilökohtaisilla haastatteluilla. Toisaalta henki-  
lökohtaisissa haastatteluissa vastaajaprocentti olisi saattanut jäädä matalaksi, mikä taas olisi osal-  
taan syönyt luotettavuutta. Myös tämän kehittämistyön tekijän kuuluminen työyksikköön ohjasi  
valitsemaan henkilöhaastattelua anonyymimman vastausvaihtoehdon. Haastattelu menetelmää  
voidaan siis useasta syystä pitää luotettavana ja hyvänä ratkaisuna.

Luotettavuuteen vaikutti vastaajien ammattiryhmien vaihtelevuus. Useamman ammattiryhmän  
käyttäminen vastaajissa lisää työn uskottavuutta. Haastattelu lähetettiin sähköpostilla koko poti-  
lastyötä tekeväälle henkilöstölle kohdeyksikössä. Lomakehaastattelu Webropolissa oli salasanan ta-  
kana ja vastaajat saivat salasanan kutsusähköpostissa. Kyselyyn valikoituneet kysymykset pyrkivät  
johdattelemaan vastaajaa vastaamaan omin sanoin ja kertovasti laadullisen tutkimuksen luonteen  
mukaisesti. Lomakehaastattelu tutkimusmuotona lisäsi työn luotettavuutta, koska vastaaminen oli  
vapaata ja vastaajat saivat kirjoittaa oman näkemyksensä, ilman että tutkijan läsnäolo olisi vaikut-  
tanut vastauksiin.

Aineiston tietoturva ja tietosuoja varmistettiin koko aineiston elinkaaren ajan. (Tietoarkisto N.d.) Tutkimuksen aikana vastatut Webropol-lomakehaastattelun aineistot säilytettiin tutkijan käytössä tutkimuksen ajan käyttäjätunnuksen ja salasanan takana olevana tiedostona. Tutkimuksen valmistuttua aineisto tuhottiin.

Tämä tutkimus tehtiin hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Tutkimuksen laatu varmistettiin kutsumalla haastateltaviksi kaikkiin Introa käyttäviin ammattiryhmiin kuuluvia vastaajia. Lisäksi vastaajat koostuivat niin perehdyttäjistä kuin perehtyjistäkin. Tällä tavoin aineistoon saatiin luotettava kokonaiskuva käyttöönoton onnistumisesta.

Tutkimukseen osallistuneista 22 henkilöstä kaikkien vastauksista näki, että he ovat käyttäneet Intro-perehdytysohjelmaa. Totuudenmukaisuutta lisää vastausten selkeä linkittyminen ohjelman käyttöön. Ohjelman käyttöönotto tapahtui osissa ja jokainen vastaaja pääsi myös omalta osaltaan vastaamalla vaikuttamaan perehdytyksen kehittämiseen. Tämä saattoi osaltaan lisätä vastaamis-motivaatiota ja näin ollen tutkimuksen uskottavuutta. Rakennemallit eli konstruktiot vastaajilla säilyivät vastaajasta toiseen selkeinä. Vastausten pelkistäminen oli selkeää ja pelkistäminen ei pysynyt muuttamaan vastausten alkuperäistä tarkoitusta.

Tämän tutkimuksen tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin on mahdollista. Sairaalan sisällä samankaltaista kehittämistyötä voitaisiin helposti siirtää yksiköstä toiseen. Kohdeyksikön saamalla tuloksilla voitaisiin kehittää monen muunkin yksikön perehdytystä. Lisäksi tämän kehittämistyön rakenteen voisi kopioida käytettäväksi toisiin yksiköihin. Etenkin Lean-oppien mahdollisuudet tämankaltaisissa kehittämisprojekteissa tuovat uutta näkökulmaa kehittämiseen. Vaikka Lean-menetelmä on strategisen johtamisen keino, voi sen käytön aloittaa yksittäisistä projekteista. Lean voi kasvaa organisaatiossa pikkuhiljaa tukemaan strategiaa ja helpottamaan kehittämistoimintaa potilaan parhaaksi.

Käyttöönottokokemukset haluttiin puhtaasti saadusta aineistosta, jotta käyttöönottokokemuksia voidaan käyttää mahdollisimman paljon hyödyksi perehdytyksen kehittämistyössä. Vastaajille annettiin mahdollisuus jättää tarvittaessa haastattelu kesken ja jatkaa myöhemmin. Tällä vaihtoehdolla pyrittiin myös lisäämään luotettavuutta. Kiireisen työpäivän aikana yllättävän tilanteen edessä, voi haastattelua jatkaa itselleen paremmin sopivana aikana.



Käyttämällä eri ammattiryhmistä olevia vastaajia tutkimuksessa saadaan käsitystä siitä, miten moniammatillinen kehittäminen toimii ja toimiiko samankaltaiset käyttöönottoprojektit kaikilla ammattiryhmillä. Tutkimus myös osoitti, voidaanko sähköisiä ohjelmia ottaa käyttöön koko yksikölle kerralla vai tuleeko huomioida eri ammattiryhmien erityistarpeet. Tutkimuksen perusteella tulokset osoittavat, että henkilöstöä olisi hyvä osallistaa ja ohjelma haluttiin kaikkien ammattiryhmien käyttöön.

Vastaamisaikaa kyselyyn annettiin 1 kuukausi. Pitkä vastausaika mahdollisti useamman vastaajan osallistumisen, koska työpäivät kohdeyksikössä ovat pääsääntöisesti kiireisiä. Epäluotettavuutta tutkimukseen aiheutti kesken vastaamisaikaa alkanut hoitajien lakko. Lakon alkamisajankohta onneksi osui vastausajan loppupuolelle. Lisäksi vastaajille lähetettiin vielä yksi muistutusviesti vastausajan jo päätyttyä, jossa annettiin lisääjän puitteissa mahdollisuus jatkaa lakon takia kesken jäänyttä vastaamista. Lakko toi epävarmuutta vastausten saamiseen, mutta tästä huolimatta päästiin tavoiteltuihin vastausmääriin.

## 12 Pohdinta

### 12.1 Päätuloksien merkitys kehittämisessä

Kehittämistyön yksittäiset tulokset abstrahoitii eli raakahavainnot yhdistettiin metahavainnoiksi. (Puusa & Juuti toim. 2020). Tässä työssä metahavainnoiksi ja kehittämistyön merkittävimmiksi tuloksiksi muodostui ketterä kehittäminen digitaalisen ohjelman käyttöönotossa ja perehdytyksen tasalaatuisuuden varmistamisessa. Myös selkeä perehdytysprosessi ja moniammatillinen yhteistyö olivat analyysin tärkeitä metahavaintoja. Kehittämistyön tuloksia analysoitiin teoriaa silmällä pitäen, mutta myös tulokset muokkasivat teoriaa ja herättivät ajattelemaan asiaa uusista näkökulmista. Pohdinnassa käsitellään metahavaintoja ja keskitytään niiden merkitykseen ohjelman käyttöönoton arvioinnissa ja koko kehittämistyön onnistumisessa. Metahavainnot vastaavat tutkimusongelmaan, joka oli ”Millaisiin suhteisiin henkilöstön kokemukset asettuvat Intro-perehdytysohjelman käytöstä perehdytyksen kehittämisessä ketterän kehittämisen keinoin?”.

Kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää henkilöstön kokemuksia sähköisen perehdytysohjelman käyttöönottoprojektista ja sen hyödyistä perehdytyksen kehittämisessä. Tämän kehittämistyön tu-

loksista saatu otsikko ”*nyt perehdytystä on*” kiteyttää työn tärkeimmän saavutuksen ja merkityksen. Lisäksi tulos siitä, että yli puolet vastaajista koki perehdytyksen muuttuneen paremmaksi, kertoo kehittämistyön tavoitteeseen pääsystä.

Tulosten mukaan perehdytyksen olemassaolo vahvistui kehittämistyön aikana ja nykyisellään kohdeyksikön toiminnassa tasalaatuinen perehdytys toteutuu paremmin ja sitä kehitetään jatkuvasti. Saatujen tulosten mukaan perehdytys selkeytyi ja koko prosessiin tuli johdonmukaisuutta kokonaisvaltaisesti Intro-perehdytysohjelman käyttöönoton myötä. Intro-perehdytysohjelma tarjosi hyvät puitteet kehittämiselle, mutta lopulta yksikön henkilöstön rohkeus ja kyky tehdä yhteistyötä mahdollisti suurelta osin tämän työn onnistumisen. Läpi työn kulki ajatus tasalaatuisesta perehdytyksestä, joka saavutetaan oikeanlaisella kehittämisellä. Tulosten pohjalta hyväksi todettua Henkilöstölähtöistä kehittämistä tukee myös Toussaint ja Berry (2013). Heidän mukaansa Lean-oppien mukaisesti ongelmanratkaisijan rooli luovutetaan henkilöstölle, joka on lähimpänä ratkaistavaa ongelmaa (Toussaint & Berry 2013).

Työn tavoitteena oli kehittää perehdytysprosessia mahdollisimman tasalaatuiseksi sähköisen perehdytysohjelman avulla. Tulokset vahvistivat Lean-menetelmän toimivuutta perehdytyksen kehittämisessä ja tasalaatuisuuden tavoitteessa. Esimerkkinä tästä Kehittämistyön aikana toimii toisilta oppiminen ja kehittäminen yli ammattirajojen mallipohjien rakenteissa ja yhteisissä asioissa. Analyysin aikana nousseet havainnot osoittivat, että moni kehittämistyön aikana onnistunut asia oli Lean-ajattelutapaan sopivaa toimintaa kuten yhteistyö, moniammatillisuus sekä käyttöönoton aikainen muutoksiin vastaaminen. (Suomen Lean-yhdistys N.d.)

Henkilöstön osallistamista sekä jatkuvaa kehittämistä tukee myös Kehittämistyön etenemistä ohjannut PCM-malli (Project Cycle Management). PCM-mallin toimivuutta tässä kehittämistyössä tukee PCM-mallin erityispiirteet eli kestävyiden huomiointi ja selkeästi ymmärrettävä projektikieli (Sipilä 2022). Tässä työssä kestävyttä huomioitiin alusta lähtien pyrkimällä luomaan pysyvä muutos perehdytyskulttuuriin kehittämisen avulla. Selkeänä pidetty projektikieli taas auttoi henkilöstön osallistamista ja kehittämistyön eteneminen oli johdonmukaista (Sipilä 2022.) Jatkuvuutta toimintaan mahdollistettiin tässä työssä arvioinnin avulla. Myös PCM-malli tukee arvioinnin tärkeyttä toiminnan jatkuvuuden kannalta (Sipilä 2022).

Muutokseen vastaaminen, jatkuva oppiminen ja yhteistyö ovat ketterän kehittämisen peruspilarit (Ojala 2018), mutta myös tuloksista esiin nousseita tasalaatuisuutta ylläpitäviä seikkoja. Analyysi ja teoria kytkeytyivät yhteen ketterän kehittämisen ja etenkin Lean-ajattelutavan avulla. Tuloksista nousi esiin henkilöstön halu jatkuvaan kehittämiseen ja perehdytyksen laadun varmistamiseen. Lisäksi kesken kehittämistyön tapahtuneet henkilöstöstä lähteneet muutokset uusien ideoiden myötä toimivat tässä työssä ketterän kehityksen arvojen mukaisesti. Asiaa ei hoidettu vain suunnitelman mukaan eteenpäin, miettimättä eteen tulleita muutostarpeita, vaan muutostarpeisiin vastattiin heti työn aikana oppimalla käyttämään perehdytysohjelmaa paremmin. (Ojala 2018.) Jos kehittämistyön aikana olisi menty niin kuin suunniteltiin, olisi jätetty esimerkiksi Intro-vastuukäyttäjien ryhmä luomatta ja sitä kautta olisi monta hyvää yhteistyöllä luotua toimintatapaa saattanut jäädä syntymättä. Verkostot olisivat eri erikoisalojen välillä olleet myös todella paljon suppeammat. Kehittämistyössä ennalta määritelty sidosryhmäanalyysi helpotti määrittämään, ketä kehittämistyö koskee. Näin ollen pystyttiin paremmin suunnittelemaan aikataulua ja työnjakoa. Sidosryhmäanalyysi helpotti myös ymmärtämään eri sidosryhmien tarpeita ja näkökulmia. Sidosryhmäanalyysin avulla käydään projektin alkuvaiheessa läpi, ketä projekti koskee ja ketä siinä on mukana. (Mäntyneva 2016.)

Konkreettinen esimerkki yhteistyöstä oli kehittämistyön tuloksista noussut havainto, että yhteistyö lisääntyi perehdytyksen osalta, kun samalla perehtyjällä oli useampi perehdyttävä ja yhdessä katsottiin, miten perehdytys etenee. Tulosten mukaan perehdytys koettiin käyttöönoton jälkeen näkyvämmäksi ja selkeämmäksi, mikä osaltaan lisää tasalaatuisuutta. Samankaltaisia tuloksia sähköisen perehdytysohjelman käytöstä ovat saaneet Gaskell, Hinton, Page, Elvins ja Malin. Heidän tutkimuksensa tulokset osoittivat, että Englannissa sähköisen perehdytysohjelman käyttöönotto paransi lääkäreiden vaatimuksenmukaisuutta. Lääkärit perehtyivät työhön sähköisen perehdytysohjelman avulla nopeammin ja paremmin. (Gaskell ym. 2016.) Huomioitava seikka tukemaan kehittämistyön tavoitetta tasalaatuisuudesta on, että terveydenhuoltolain määräämän toiminnan on perustuttava näyttöön ja hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. (Terveydenhuoltolaki 1326/2010, 8 §). Tasalaatuinen toiminta on siis jo lailla perusteltua.

## 12.2 Henkilöstön merkitys työn onnistumiselle

Kosken (N.d.) mukaan ketterässä kehittämisessä kehittäminen lähtee henkilöstöstä ja tiimeille mahdollistetaan puitteet toimia tehokkaasti, jonka jälkeen luotetaan heidän ammattitaitoonsa halutun päämäärän saavuttamiseksi. Kehittämistyön aikana tätä toimintamallia toteutettiin ja se mahdollisti nopean käyttöönoton. Henkilöstö sai itse suunnitella, miten ohjelmaa yksikössä käytetään, ja miten se toimii parhaiten. Tämä myös näkyi käyttöönotkokokemusten tuloksista. Ohjelma oli otettu hyvin vastaan ja sen käyttöönotto oli nopeaa. Myös mielenkiinto ohjelman käyttöön ja sen avulla perehdytyksen kehittämiseen oli suurta. Tätä halua oppia ja kehittää toimintoja paremmaksi tulisi hyödyntää jatkossakin. Myös Siefen (2021) puhuu kirjassaan uteliaasta organisaatiosta, jossa henkilöstö kiinnostuu asioista ja haluaa tehdä asioita uudella tavalla. Lisäksi Rantasen, Leppäsen ja Kankaanpään kirjan (2020) mukaan pakottamalla läpi viety strateginen uudistus saattaa jäädä herkemmin toteutumatta, kun taas ihmisten mukaan ottaminen yhteenkin uudistuksen luomisen vaiheeseen saa suunnitelmat menemään toteutukseen varmemmin.

Tasalaatuisuuden tavoitteen saavuttamiseksi henkilöstön täytyi osata käyttää perehdytysohjelmaa. Ohjelman käyttöönotto koettiin pääosin sujuvaksi, mutta toisaalta mukana oli myös pieni määrä sekavuutta nopean käyttöönoton myötä. Sekavuus nopeasta käyttöönotosta aiheutui vastausten perusteella lähinnä viestinnän ongelmista. Osa vastaajista koki, ettei ollut kuullut ohjelmasta juurikaan ennen käyttöönottoa. Lisäksi ohjelman tarkoituksen ymmärtämisessä oli tulosten mukaan eroja. Mäntynevan (2016) mukaan sidosryhmien motivoinnissa projektin aikaisella viestinnällä on suuri merkitys onnistumiselle ja viestintä on osa henkilöstön osallistamista. Tässä kehittämissä olisi voitu vielä tehokkaammin käyttää hyödyksi eri viestintäkanavia ja sitä kautta lisätä henkilöstön tietoisuutta käyttöönotosta. Analyysin aikana nousseet huomiot viestinnän puutteeseen liittyen olisi voinut olla korjattavissa paremmalla viestintäsuunnitelmalla. Myös Mäntyneva (2016) puhuu projektinhallinnan suurimpana ongelmakohtana viestinnästä. Hänen mukaansa viestintäsuunnitelmassa tulisi välittää oikea tieto oikeille henkilöille mahdollisimman ajantasaisesti. Tärkeää olisi myös ollut varmistaa, että kaikki ymmärtävät perehdytysohjelman tarkoituksen samalla tavalla. Kohdeyksikön eri erikoisalojen perehdytysvastaavien rooli on selkiytynyt kehittämissä työn aikana, ja heistä on tullut myös Intro-vastuukäyttäjiä. Tästä syystä he ovat toimineet omien erikoisalojensa yhdyshenkilöinä viestinnän osalta. Tässä työssä viestinnän haasteet kuitenkin ovat tulosten perusteella selkeästi nopean käyttöönoton aikaansaamia, pidemmän ajan käyttöönotossa olisi viestinnälle ollut enemmän aikaa.

Suurin osa viestintää oli käyttöönoton opastus ja perehdytysohjelmasta tiedottaminen. Tulosten mukaan suurin osa piti ohjelmaa helppona oppia. Tuloksista löytyi kuitenkin muutamia esiin nousseita asioita ohjelman käytön opastamisesta. Tulosten mukaan ohjelman käyttöön olisi toivottu hieman enemmän koulutusta ja ohjelman käytön opastusta olisikin voitu vielä suunnitella tehokkaammin. Kehittämistyön suunnittelussa olisi voitu tarkemmin miettiä, kuinka paljon henkilöstö tarvitsee apua ohjelman käyttöön. Toisaalta ohjelman käytössä opastivat jokaisen erikoisalan Intro-vastuukäyttäjät, joilta apua sai tarvittaessa melko helposti. Otala (2018) toteaa kirjassaan, että ketterä oppiminen on tapa hallita muutoksia. Muutokseen tulisi suhtautua joustavasti ja opittuja asioita siirtää käytäntöön. Sähköisten ohjelmien käytön perehdytys voisi siis lisätä keinoja oppia aina uusia digitaalisia ohjelmia. Oppiminen lisää itsetuntemusta ja hyvä itsetuntemus taas vie kohti parempaa ammattiosaamista ja työhyvinvointia (Siefen 2021). Näin ollen voidaan ajatella osaamisen lisäävän myös motivaatiota ohjelmaa kohtaan, minkä takia olisi ollut hyvä jo suunnitteluvaiheessa huomioida lisäopastus ohjelman käyttöön sitä tarvitseville. Ohjelman oikeaa käyttöä voidaan pitää tärkeänä tasalaatuisuuden kannalta, koska jos jokainen käyttää ohjelmaa omalla tavallaan ei tasalaatuisuus toteudu.

Yhteistyön lisääminen perehdytyksen ja uusien työntekijöiden parhaaksi nousi tuloksista hyvän perehdytyksen perustaksi. Perehdytys on ensimmäinen asia, jolla uuden työntekijän työhyvinvointia lähdetään rakentamaan. Ensivaikutelman ja hyvän yhteistyön puolesta puhuu myös Cygnel (2022), jonka mukaan uudelle työntekijälle on tärkeää viestittää alussa, että hän on tärkeä työyhteisölle. Huonoa ensivaikutelmaa on myöhemmin vaikea muuttaa. Halu perehdyttää tehtävään on yksi osoitus tärkeydestä. Myös Joki (2021) tukee hyvää perehdytystä ja hänen mukaansa hyvään perehdytykseen käytetty aika korvautuu, kun uusi työntekijä pystyy hyvän perehdytyksen jälkeen toimimaan nopeammin itsenäisesti. Kehittämistyön projektin hyötyjen tulokortissa visioitiin, miten henkilöstön osaamisen näkökulmasta kehittämissyö kytkeytyy strategiaan (kuvio 2.) Perehdytysohjelman käyttöönoton myötä henkilöstön osaamisen toivottiin olevan tasalaatuista ja varmaa sekä lisäävän työhyvinvointia osaamisen myötä (Kaplan & Norton 1996, 9). Tulosten mukaan tähän visioon päästiin, koska perehdytysohjelman koettiin auttavan muistamaan ja jäsentelemään perehdytettävät asiat, niin etteivät ne jää yhdeltäkään perehtyjältä läpikäymättä.

Kehittämistyön aikana kehittämisideoita otettiin henkilöstöltä vastaan kesken työn ja ideoita lähdettiin heti kokeilemaan. Hyvä puoli Kokeilemalla kehittämisessä on se, että se sallii virheet. Herranen (2020) puhuu kirjassaan ”Ketterä kasvu” virheistä oppimisesta. Hän kirjoittaa, että virheiden takana olevat juurisyyt ovat ne, jotka auttavat kehittymään, ei jatkuva syyllisten etsintä. Herrasen (2020) mukaan henkilöstön tulisi myös ymmärtää, että kokeileminen tarkoittaa samaa kuin jatkuva erehtyminen. Myös tämän työn tulokset tukevat ketterästi kehittyvää työyhteisöä. Intro-perehdytysohjelmaa haluttiin tulosten mukaan kehittää jatkuvasti ja muokata sisältöjä alati toimivammiksi. Työn tehostaminen tässä kehittämistyössä tarkoitti prosessien tehostamista niin, että asiat opitaan heti kunnolla ja kysyminen sekä oppiminen mahdollistavat virheet sallivan työyhteisön. Kuten Rantanen, Leppänen ja Kankaanpää (2020) toteavat, virheet sallivassa työyhteisössä työntekijät pystyvät kehittämään itseään jatkuvasti paremmaksi ja kehittyminen tapahtuu yhteistyöllä.

### 12.3 Esihenkilöt muutoksen mahdollistajina

Henkilöstöjohtamisessa perehdytyksen osalta voitaisiin enemmän hyödyntää Lean-ajattelutapaa. Lean-menetelmän avulla uudet ratkaisut löytyvät helpommin ja kehitystä haittaavien tekijöiden tunnistaminen helpottuu. (Suomen Lean-yhdistys N.d.) Tämän kehittämistyön edetessä on havaittu, että kommunikaatio ja tiimityö helpottivat kehittämistä. Lisäksi tulosten pohjalta henkilöstöstä lähtenyt kehittäminen voidaan pitää nopeana ja toimivana. Lean-menetelmän toimivuutta perehdytyksen kehittämisessä tukee myös Maijalan, Elorannan ja Ikosen tutkimus (2020) jossa todetaan, että yliopistosairaaloissa on tunnistettavia Lean-menetelmän piirteitä, kuten kommunikaatio, tiimityön ja muutoksen tukeminen sekä lisäksi osaamisen hallinta. Samankaltaisuuksia löytyy myös Hallamin ja Contrerasin tekemästä kirjallisuuskatsauksesta (2018), jonka mukaan Yhdysvalloissa Lean on yksittäisten projektien menetelmä, ei vielä vakiintunut käytäntö. Nämä tutkimukset tukevat työn tuloksia Lean-menetelmän käytettävyydestä kohdeyksikössä. Lean-menetelmä toimi tässä yksittäisessä kehittämistyössä, vaikkei se vielä olekaan vakiintunut käytäntö kohdeyksikössä.

Huomioitavaa Lean-menetelmän käytöstä on Heinäsen ja Jokiniemen artikkelissaan (2020) mainitsema seikka, että ketterien menetelmien Lean-kulttuurin pidempiaikainen käyttö ja pysyvä jalkauttaminen toiminnan kehittämisessä vaatii henkilöstön laajaa osallistamista ja ylemmän johdon sitoutumista. Tämän kehittämistyön tulokset osoittavat, että tämänkaltaisella kehittämisellä on

tulevaisuudessa sijaa yksikössä ja Lean-menetelmä on tukemassa toimintaa oikeaan suuntaan. Kuitenkin huomioitava on, että Lean pysyvänä kehittämiskulttuurina on vielä matkan päässä. Tässä kehittämistyössä Lean-menetelmä on ollut kehittämistä ohjaavana menetelmänä. Toisaalta menetelmästä olisi voitu saada enemmän irti, kun sitä olisi käytetty rohkeammin ja siitä olisi tiedotettu henkilöstölle. Lean-menetelmä olisi voinut nousta taustalla vaikuttaneesta ajatuksesta isompaan rooliin, jolloin sen hyödyt olisivat tulleet mahdollisesti vielä enemmän esille.

## 12.4 Jatkotutkimusideoita ja työn merkitys

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta työhyvinvointia ja työssä pysyvyyttä ei voida sivuuttaa. Työhyvinvoinnin ja työyhteisöön kuuluvuuden kannalta jatkotutkimusaihe voisi olla esimerkiksi, miten perehdytyksellä voidaan tukea työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Auttaako tuki ja hyvin suunniteltu perehdytys työn tekemisessä ja sitä kautta työhyvinvoinnissa. Osaavaan henkilöstöön tulisi panostaa, koska se on pitkässä juoksussa kaikista kustannustehokkainta. Perehdytys on ensimmäinen merkki uuden työntekijän uralla siitä, että häntä arvostetaan ja hänen halutaan onnistuvan työssään. (Cygnel 2022.)

Lean-ajattelua tukevien työn tuloksien mukaan sisältöjä voitaisiin yhteistyöllä kehittää ja erilaisissa työryhmissä kommunikoiden miettiä sisällöt tarpeita vastaaviksi jatkossakin. Työryhmätyöskentely ja tehtävien antaminen asiantuntijoille voisi jatkossa varmistaa laadukkaan perehdytyksen. Esimerkiksi vastuuhenkilöille omien vastualueiden mukaisten perehdytystehtävien ohjaaminen on tehnyt perehdytyksestä selkeämpää ja perehdytys tulee hoidettua varmasti oikein ja uutta työntekijää parhaiten palvelevalla tavalla. Kehittämistyön aikana tästä esimerkkinä toimi hygieniahoitajan toteuttama perehdytys hygienia-asioiden osalta.

Työn jatkokehittämisideoina voisivat olla perehdytyksen seuranta pitkällä aikavälillä ja sähköisen perehdytysohjelman vaikutus potilaiden hoitoon. Tuloksista nousi idea seurata potilashaittailmoituksia ja työtapaturmailmoituksia; onko Intro-perehdytysohjelman käyttöönotolla vaikutusta niihin? Keräämällä tietoa potilasturvallisuusilmoituksista voitaisiin tarkastella perehdytysohjelman käyttöönoton vaikuttavuutta suoraan potilaaseen.

Jatkokehittämisen kohteena voisi olla myös erikoistuvien lääkäreiden perehdytyksen kehittäminen Intro-perehdytysohjelman avulla. Jatkossa sähköisen perehdytysohjelman käyttöä erikoistuvien

lääkäreiden perehdytyksessä voitaisiin lisätä ja tutkia toimiiko se erikoistumista tukevana tekijänä. Lisäksi jatkotutkimusideana voisi olla miten erikoistuvien lääkäreiden kattava hyvin suunniteltu perehdytys vaikuttaa potilaan saamaan hoitoon.

Jatkuvan arvioinnin merkitys perehdytysprosessin kehittämiseksi on tuloksista lähtenyt ehdotus kehittää Intro-perehdytysohjelmaa kohdeyksikön tarpeisiin. Arvioinnin ja sen avulla kehittämisen merkitystä tukee myös ketterät menetelmät kuten Lean-menetelmä (Suomen Lean-yhdistys N.d.). Kohdeyksikössä Intron toimivuutta ja perehdytyksen tasoa voitaisiin helposti jatkossa seurata samankaltaisilla kyselyillä, kuten tässä työssä tehtiin käyttöönottokokemusten kanssa. Lean-ajattelun mukaisesti jatkuva arviointi kyselyn muodossa esimerkiksi puolen vuoden välein tarjoaisi vaikuttavuutta kehittämistyölle, minkä lisäksi se antaisi äänen koko henkilöstölle. Myös muutoksiin vastaaminen ja toimintatapojen parantaminen mahdollistuisi näiden kyselyiden avulla. (Suomen Lean-yhdistys N.d.) Myös Toikon ja Rantasen (2009) mukaan osallistavassa arvioinnissa pyritään yhteiseen merkitykseen muutoksen mahdollistamiseksi. Lisäksi tuloksista noussut idea työryhmistä perehdytyksen kehittämiseksi lisäisivät henkilöstön osallisuutta ja useampi yksikön jäsen pääsisi vaikuttamaan perehdytyksen sisältöihin ja rakenteeseen.

Työn merkitys kohdeyksikölle ja sairaanhoitopiirille on jokseenkin merkittävä. Kehittämistyö osoitti, miten tehokkaasti ja nopeasti yksikössä pystytään ottamaan käyttöön uusi digitaalinen ohjelma, joka lisäksi parantaa toimintaa. Kohteena olleelle sairaanhoitopiirille työ tuo merkityksellisyttä toimimalla esimerkkinä henkilöstölähtöisestä kehittämisestä ja sen onnistumisesta.

## 13 Johtopäätökset

Tässä kehittämistyössä merkittävimmiksi tuloksiksi muodostui ketterän kehittämisen tuomat mahdollisuudet digitaalisen ohjelman käyttöönotossa ja perehdytyksen tasalaatuisuuden varmistamisessa. Myös selkeä perehdytysprosessi ja moniammatillisen yhteistyön ylläpitämisen tärkeys olivat huomioitavia havaintoja. Johtopäätöksenä voidaan ajatella toimivan kehittämistoiminnan lähtevän henkilöstöstä. Lean-oppien mukaisesti lähinnä asiakasta oleva henkilöstö on kehittämistoiminnan keskiössä (Heinänen & Jokiniemi. 2020). Henkilöstön kyky ottaa käyttöön uusi sähköinen ohjelma oli ensiluokkaista ja vastoinikäymisistä huolimatta nopeaa. Kehittämistyön johtopäätöksenä voidaan pitää sitä, että kehittäminen ja sähköisen ohjelman käyttöönotto toimii hyvin



ketterien menetelmien avulla. Lisäksi Intro-perehdytysohjelman voidaan todeta muuttaneen perehdytystä parempaan suuntaan kehittämällä perehdytystä yksikössä tasalaatuisemmaksi ja näkyvämmäksi. Tämä on työn merkittävimpiä tuloksia ja kertoo osaltaan käyttöönoton onnistumisesta.

Moniammatillinen kehittäminen tarjosi uusia näkökulmia ja helpotti kehittämistä. Isossa yksikössä, johon kuuluu useampi pienempi yksikkö, yhteistyö nousee tärkeään rooliin. Turhan työn välttämisen ja ajankäytön suunnittelu helpottuivat ihmisten tehdessä yhteistyötä. Tästä toimi esimerkkinä Intron mallipohjien sisältöjen luominen, jotka yksikön perehdytysvastaavat rakensivat yhteistyöllä. Mallipohjien sisältöjen suunnittelu oli yksi iso konkreettinen saavutus työn aikana. Pohjiin kerättiin jokaisen yksikön perehdytysmateriaali sähköiseen muotoon koontina siitä, mitä jokaisella yksiköllä oli olemassa.

Kehittämistoimintaa perehdytyksen ympärillä pidettiin tärkeänä. Käyttöönottokokemusten perusteella kehittämistyön kytkeytyminen strategiaan vahvistui ja tätä kehittämistyötä voidaan pitää strategian mukaisena kehittämisenä. Johtopäätöksenä voidaan päätellä, että perehdytys voi olla yksi keino viedä strategiaa käytäntöön ja perehdytykseen käytettävän ajan suunnittelu on tarpeen ja perusteltua.

Perehdytyksen osalta työ jatkuu ja esimerkiksi vastuukäyttäjien ryhmä jatkaa toimintaansa ja mukautuu tarpeisiin tulevaisuudessakin. Opiskelijoiden perehdytys on noussut työn loppuvaiheessa yhä isompaan osaan ja se kertoo halusta opettaa ja perehdyttää laadukkaasti. Kohdeyksikössä pyritään olemaan vetovoimainen yksikkö, joka tekee parhaansa, jotta uuden työntekijän olisi miellyttävä tulla töihin. Tässä kehittämistyössä on haluttu kehittää toimintaa työntekijöitä varten, jotta jokaisella uudella työntekijällä olisi hyvin perehdytettynä mahdollisuus tehdä työtä ammattilaisena parhaaksi näkemällään tavalla niin, että taustalla on vahva työyhteisön tuki. Kuten tämä kehittämistyö ja sen tulokset ovat osoittaneet, hyvinvoiva arvostettu henkilöstö hoitaa työnsä korkeatasoisesti.

## Lähteet

Auer, A., Auer, L., Heinämäki, M., Hölttä, J., Kalliala, E., Laanti, M., Laine, K., Lekman, L., Miinalainen, P., Naski, H., Piiparinen, T., Puhakka, H., Pyhäjärvi, M., Pääkkönen, T., Räisänen, S., Sora, H., Taipale, M., Talvio, J., Tanninen, A., Toikkanen, T., Toivola, T., Toro, K., Valsta, A., Väyrynen, V. & von Wissenberg, M. 2013. Ketterää kehitystä. Finn Lectura.

Bester, P., Smit, K., de Beer, M. & Myburgh, P. 2021. When online learning becomes compulsory: Student nurses' adoption of information communication technology in a private nursing education institute. Aosis. Viitattu 8.11.2021. [https://www.researchgate.net/publication/355724493\\_When\\_online\\_learning\\_becomes\\_compulsory\\_Student\\_nurses'\\_adoption\\_of\\_information\\_communication\\_technology\\_in\\_a\\_private\\_nursing\\_education\\_institution](https://www.researchgate.net/publication/355724493_When_online_learning_becomes_compulsory_Student_nurses'_adoption_of_information_communication_technology_in_a_private_nursing_education_institution)

Cygnel, S. 2022. Olet meille lämpimästi tervetullut. Työelämän kehittämisen erikoislehti Telma, 2/2022, 16-25.

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

El-Shamy, Susan. 2003. Dynamic Induction: Games, Activities and Ideas to revitalize your employee induction process. Taylor & Francis group. E-kirja. Viitattu 7.11.2021. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=429714>

Finnsih Consulting Group Oy (FCG). N.d. Intro on työntekijöiden perehdytysohjelmisto. Viitattu 6.10.2021. <https://www.fcg.fi/digiratkaisut/intro-tyontekijoiden-perehdytysohjelmisto>

Gaskell, N., Hinton, R., Page, T., Elvins, T. & Malin, A. 2016. Putting an end to Black Wednesday: improving patient safety by achieving comprehensive trust induction and mandatory training by day 1. Clinical Medicine Journal, 2016, 16 (2), 124-128. Viitattu 7.11.2021. <https://www.rcpjournals.org/content/clinmedicine/16/2/124>

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus, oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent. E-Kirja. Viitattu 2.11.2021 [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan\(\(20\)asiakaskokemus/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/DAEBDXDTEB#kohta:Digiajan((20)asiakaskokemus/piste:t2)

Ghebreyesus, T., Iro, E., Kennedy, A., Tlou, S. & Crisp, N. 2020. State of the World's nursing 2020: Investing in education, jobs and leadership. World Health Organization. Viitattu 8.4.2022. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331673/9789240003293-eng.pdf>

Griffith 3rd, C. H., de Beer, F., Edwards, R. L., Smith, C., Colvin, G. & Karpf, M. 2021. Addressing Kentucky's Physician Shortage While Securing a Network for Research-Intensive, Referral Academic Medical Center: Where Public Policy Meets Effective Clinical Strategic Planning. PubMed

2021, 1;96(3), 375–380. Viitattu 9.5.2022. <https://pubmed-ncbi-nlm-nih-gov.ezproxy.jamk.fi:2443/33661849/>

Hallam, C. RA. & Contreras, C. 2018. Lean healthcare: scale, scope and sustainability. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 31, 7, 684-696. Viitattu 5.12.2022 <https://doi.org/10.1108/IJHCQA-02-2017-0023>

Heikkinen, K. & Sivonen, A. 2021. Kehitä ja kehity – PDSA-syklin mukainen jatkuva kehittäminen toteutuneissa oppimisprojekteissa. Haaga Helia: esignals research. Viitattu 27.4.2022. <https://esignals.fi/research/2021/06/24/kehita-ja-kehity-pdsa-syklin-mukainen-jatkuva-kehittaminen-toteutuneissa-oppimisprojekteissa/#efd18419>

Heinänen, T. & Jokiniemi, T. 2020. Lean-ajattelu terveydenhuollon johtamisessa. *Suomen lääkäri-lehti*, 75, 20, 1224–1229.

Herranen, K. 2020. Ketterä kasvu. Liettua: Balto print.

Härmä, T. 2019. Ohjausryhmän merkitys projekteissa. Viitattu 11.12.2022. <https://www.tuovi-harma.fi/ohjausryhman-merkitys-projekteissa/>

Innokylä. Hissipuhe. Viitattu 22.3.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/hissipuhe>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy. 7 uud.p.

Jordan, Z., Lockwood, G., Munn, Z. & Aromataris, E. 2019. The updated Joanna Briggs Institute Model of Evidence-Based Healthcare. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 2019, 17 (1), 58-71. Viitattu 6.1.2022. [https://journals.lww.com/ijebh/Fulltext/2019/03000/The\\_updated\\_Joanna\\_Briggs\\_Institute\\_Model\\_of.8.aspx](https://journals.lww.com/ijebh/Fulltext/2019/03000/The_updated_Joanna_Briggs_Institute_Model_of.8.aspx)

Juhila, K. Koodaaminen. N.d. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 23.5.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvaliteetti/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/koodaaminen/>

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö -Strateginen investointi? Viro: Kauppakamari.

Koponen, E-L. 2015. Sosiaali- ja terveystieteiden työvoiman riittävyys nyt ja tulevaisuudessa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, TEM raportteja 13/2015. Viitattu 3.1.2021 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75078>

Koski, J. N.d. Ketterät menetelmät, Agile, LEAN ja Scrum. Digitalisoinnin opas, erikoisosaamisalueet. Viitattu 13.11.2022. <https://www.itewiki.fi/opas/ketterat-menetelmat-agile-lean-ja-scrum/>

Krafcik, J. 1988. Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review, MIT. 30, 41-52.

Mabusela, P. & Ramukumba, T. 2021. The experience of professional nurses working with newly qualified nurses placed for community service in public health facilities in the city of Tshwane, South Africa. Aosis publishing, 44 (1), 2021. Viitattu 21.11.2021. <https://curationis.org.za/index.php/curationis/article/view/2166/2931>

Maijala, R., Eloranta, S. & Ikonen, T. 2020. Lean-ajattelu ja Lean-päivittäisjohtaminen yliopistosairaaloissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2020, 57, 17–29

Mattila, J., Pajarinen, M., Seppälä, T., Mäkräinen, K. & Neuvonen, V. 2021. Digibarometri 2021: Vuosikymmen verkkokauppaa ja alustataloutta. Taloustieto Oy: Helsinki. Viitattu 5.4. [file:///C:/Users/osmop/Downloads/Digibarometri-2021%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/osmop/Downloads/Digibarometri-2021%20(1).pdf)

Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Tarkastelussa kysymys-vastaus-toiminta luentomuotoisessa perehdytyksessä. Artikkel. Työelämän tutkimus 17(1), 2019. Viitattu 2.11.2021 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti, Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin seudun kauppakamari.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2, Strategiasta käytäntöön. E-kirja. Viitattu 29.3.2022. [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter\(\(e4\)\)\(\(20\)oppiminen\(\(20\)2\(\(20\)-\(\(20\)strategi-asta\(\(20\)k\(\(e4\)yt\(\(e4\)nt\(\(f6\)\)\(\(f6\)n](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/ammattikirjasto/teos/kettera-oppiminen-2-2021#kohta:Ketter((e4))((20)oppiminen((20)2((20)-((20)strategi-asta((20)k((e4)yt((e4)nt((f6))((f6)n)

Peltokoski, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2013. Newly hired nurses' and physicians' perceptions of the comprehensive health care orientation process: a pilot study. Artikkel. Journal of nursing management, 23(5), 2015, 613-622. Viitattu 2.11.2021 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/jonm.12187>

Phillips, C., Esterman, A. & Kenny, A. 2015. The theory of organisational socialisation and its potential for improving transition experiences for new graduate nurses. 2015. Nurse education today, 35, 1, 118–124. Viitattu 8.12.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0260691714002433?via%3Dihub>

Projektinhallinta.info. 2022. Agile, ketterät menetelmät projektinhallinnassa 1/3. Viitattu 4.12.2022 <https://projektinhallinta.info/agile-ketterat-menetelmat-projektinhallinnassa/>

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. E-kirja.

Rantanen, J., Leppänen, I., & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa, vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rigby, P. G. & Gururaja, R. P. 2017. World medical schools: The sum also rises. BupMed. 2017, 8(6). Viitattu 9.5.2022. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov.ezproxy.jamk.fi:2443/pmc/articles/PMC5464380/>

Ruskoaho, J. 2021. Lääkäripula ei hellitä erikoissairaanhoidossa. Kuntatyönantaja 2/2021. Viitattu 9.5.2022. <https://www.ktlehti.fi/2021/2/laakaripula-ei-hellita-erikoissairaanhoidossa>

Siefen, H. 2021. Uteliaisuuden taito, Kun oppiminen on tietämistä tärkeämpää. Latvia: Tuuma-kustannus.

Sipilä, E-K. 2022. PCM-projektiajattelu. Projektipalvelut, tutkimus- ja kehityskeskus. Viitattu 16.5.2022. <https://docplayer.fi/4677231-Pcm-projektiajattelu-projektipalvelut-tutkimus-ja-kehityskeskus.html>

Sitra. 2020. Megatrendikortit, tunne tulevaisuutesi. 4. uud. p.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Digitalisaatio. Viitattu 20.11.2022. <https://stm.fi/digitalisaatio>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena, Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016, Helsinki. Viitattu 8.12.2022 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-ditalisaation-linjaukset-2025.pdf>

Suomen Lean-yhdistys. N.d. Suomen Lean-yhdistyksen verkkosivu. Viitattu 27.4.2022. <https://www.leanyhdistys.fi/>

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia, pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaluriksi. Liettua: Balto print

Tabatabaei, M.S., Kasrineh, M.R., Sharifzadeh, N. & Soodejani, M.T. 2021. COVID-19: an Alarm to Move Faster Towards "Smart Hospital". Viitattu 5.9.2021. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8177960/>

Tietoarkisto. N.d. Miksi aineistohallintaa ja jatkokäyttöä? Tampereen yliopisto. Viitattu 9.1.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/miksi-aineistohallintaa-ja-jatkokaytto/>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toussaint, J.S. & Berry, L.L. 2013. The Promise of Lean in Health Care. Mayo Clinic Proceedings, 88, 1, 74–82. Viitattu 5.12.2022. [https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196\(12\)00938-X/fulltext](https://www.mayoclinicproceedings.org/article/S0025-6196(12)00938-X/fulltext)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Vantaa: Hansaprint Oy. 10 uud.p.

Työturvallisuuskeskus. N.d. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 8.4.2022. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ ja tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ ja velvoitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ ja tyonopastus#513647eb](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ ja tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ ja velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ ja tyonopastus#513647eb)

Työturvallisuuslaki 738/2002. Työturvallisuuslaki. Annettu 23.8.2002. Viim. muutos 13.8.2021. Viitattu 2.11.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Visconti, R.M. & Morea, D. 2020. Healthcare Digitalization and Pay-For Performance Incentives in Smart Hospital Project Financing. Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17(7), 2318. Viitattu 5.9.2021. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/7/2318>

## Liitteet

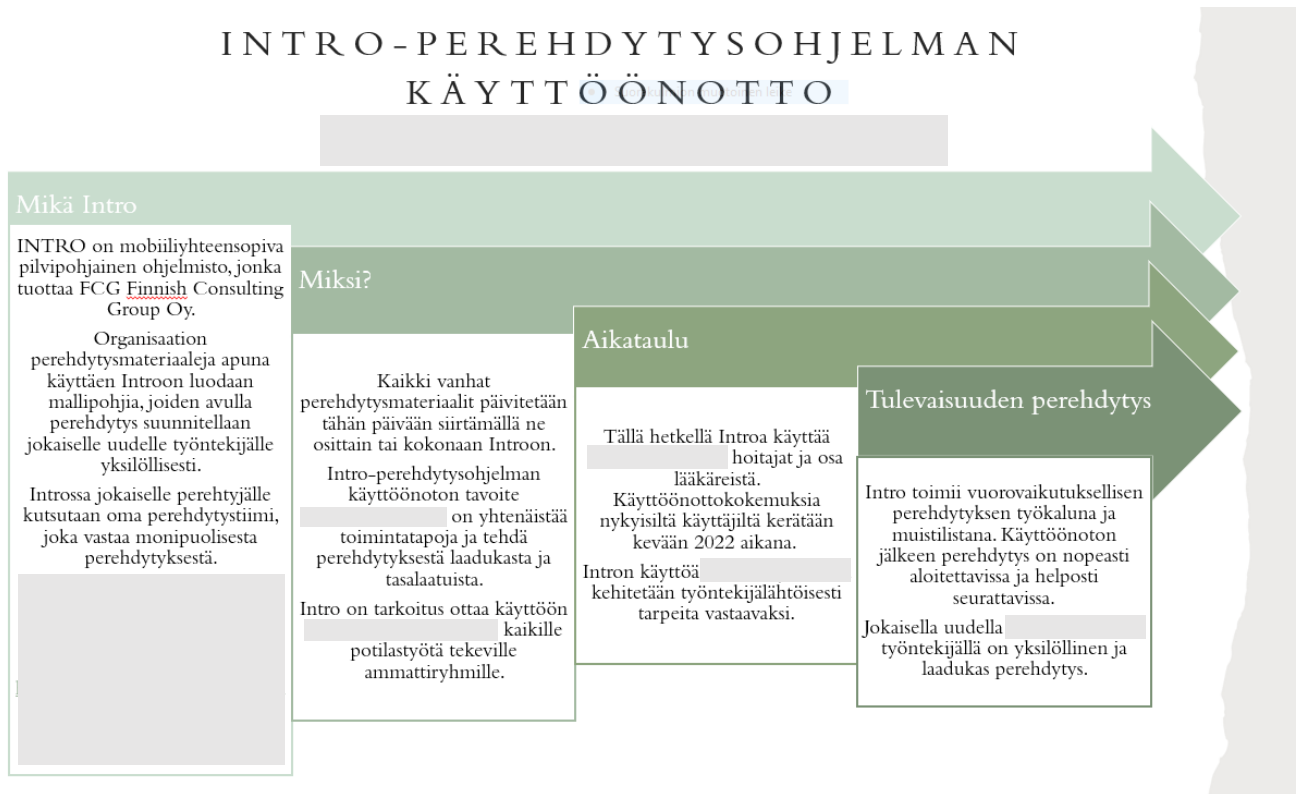
### Liite 1. Webropol -kyselylomakkeen kysymykset

#### Kyselyn kysymykset:

1. Oletko käyttänyt Intro -perehdytysohjelmaa työssäsi [ ]:
  - a. Perehdyttäjänä
  - b. perehtyjänä
2. Kerro omin sanoin, miten koet Intro-perehdytysohjelman käyttöönoton [ ]? (esimerkiksi aikataulu, tiedotus, sujuvuus, käytön ohjaus)
3. Miten koet ohjelman käytettävyyden perehdytyksen työkaluna omassa työssäsi?
4. Onko sähköinen perehdytysohjelma muuttanut perehdytystä?
  - a. Kyllä
  - b. Ei
  - c. En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä kerro, millä tavoin perehdytys on muuttunut:
5. Miten perehdytystä tulisi mielestäsi jatkossa kehittää [ ]?
6. miten Intro-perehdytysohjelmaa voitaisiin hyödyntää perehdytyksen kehittämisessä yksikössäsi?

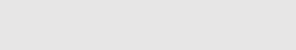
## Liite 2. Tietopaketti henkilöstölle Intro-käyttöönottoprojektista





### Liite 3 Intron käyttöohjeet henkilöstölle jaettavaksi

## INTRO-PEREHDYTYSOHJELMAN KÄYTTÖOHJEET

1. Saat perehdytyksen alkaessa sähköpostiisi linkin. Kopioi linkki ja käytä linkkiä Chrome selaimessa. Näin pääset Introon ja saat määritettyä salasanasi. (Intro toimii vain, jos käytät selaimena Chromea, siksi tärkeää kopioida linkki)
2. Jatkossa kirjautumissivu löytyy osoitteesta: 
3. Introa voit käyttää millä päätelaitteella tahansa, myös puhelimella. Puhelimeen löydät Intron sovelluskaupasta.
4. Intron etusivulla voit tarkastella sinulle suunniteltua perehdytystä. Perehdyttäjällä ja perehtyjällä on erilaiset näkymät etusivulla.
5. Kun perehdytys on päättynyt, kuitataan perehdytys valmiiksi. Huomioi, että perehdytyksiä voi olla useampia riippuen perehdytettävästä tehtävästä.

Introsta löytyy suunnitelma, missä aikataulussa tehtävät on suunniteltu tehtäväksi. Aikataulua voi muuttaa myös kesken perehdytyksen. Aikataulu perehdytykselle suunnitellaan aina yksilöllisesti.

Värikoodit Introssa kertoo, mitkä tehtävät ovat käynnissä (keltainen), mitkä tehtävät ovat myöhässä (punainen) ja mitkä tehtävät ovat valmiit (vihreä).

Kun perehdytystehtävät ovat valmiita, kuittaa tehtävästä vastuussa oleva henkilö tehtävät valmiiksi. Vastuut tehtäville näet jokaisen perehdytystehtävän alta.

Perehdytystehtävissä saattaa olla alatehtäviä sekä linkkejä. Linkeistä pääset suoraan kyseisille sivuille.

## Liite 4 Haastateltavien rekrytointiin käytettävä tiedote (sähköposti)

Hei [REDACTED] henkilökunnan jäsen,

[REDACTED] on otettu käyttöön Intro -perehdytysohjelma syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana. Opiskelen työn ohessa Jyväskylän ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa ja teen opinnäytetyönä Intro perehdytysohjelma käyttöönottoa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdytysprosessia [REDACTED] mahdollisimman tasalaatuisiksi yhtenäistämällä käytänteitä.

Osa opinnäytetyötäni on käyttöönottokokemusten kerääminen laadullisen tutkimuksen avulla.

Käyttöönottokokemuksia kerätään, jotta Introa voidaan kehittää entisestään [REDACTED] henkilöstön tarpeita vastaavaksi. Lisäksi tutkimustuloksia käytetään hyödyksi perehdytyksen kehittämisessä. Lopulliset analysoidut käyttöönottokokemukset tulevat valmiin opinnäytetyön tuloksiin.

Lähestyn sinua, koska toivoisin sinun vastaavan lyhyeen kyselyyn koskien käyttöönottokokemuksia. Kyselyyn voit vastata, jos työskentelet tai olet työskennellyt käyttöönottoprojektin aikana [REDACTED] sekä olet käyttänyt Intro -perehdytysohjelmaa perehdyttäjän tai perehtyjän roolissa. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 15–30 minuuttia. Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja voit keskeyttää osallistumisesi milloin tahansa tutkimuksen aikana. Kyselylomakkeessa sinulta ei kysytä mitään henkilötietoja, eikä tutkimuksen tekijä voi missään tutkimuksen vaiheessa yksilöidä vastaajia. Myöskään valmiista työstä ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Vastauksia käsitellään huolellisesti tietosuojasäädöksiä noudattaen. Vastaukset tuhoetaan tutkimuksen päätyttyä syksyllä 2022.

Tutkimukseen vastaaminen tapahtuu Webropol -kyselynä. Pääset vastaamaan kyselyyn ohessa olevan linkin kautta. Vastaamista ennen sinulta kysytään salasana. Webropol -kysely on luotu tämän työn tekijän omille tunnuksille ja ulkopuolisilla ei ole mahdollisuutta päästä lukeman vastauksia.

**Salasana, jolla kyselylomake aukeaa on:**

**Linkki Kyselylomakkeeseen:**

Lisätietoja tutkimuksesta saa allekirjoittaneelta.

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Jenni Heinonen

Opiskelija sosiaali- ja terveysala YAMK

Jyväskylän ammattikorkeakoulu