



# Ensihoitomestarin perehdyttäminen Pirkanmaan hyvinvointialueella

Henkilöstöhallinnollinen näkökulma

Holstikko Elina  
Saarikalle Marika

OPINNÄYTETYÖ  
Lokakuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

HOLSTIKKO, ELINA & SAARIKALLE, MARIKA:

Ensihoitomestarin perehdyttäminen Pirkanmaan hyvinvointialueella  
Henkilöstöhallinnollinen näkökulma

Opinnäytetyö 81 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Lokakuu 2023

---

Jatkuvasti vaikeutuvassa henkilöstötilanteessa on nähty tarpeelliseksi panostaa laadukkaaseen esihenkilötyöhön. Laadukas ja kilpailukykyinen esihenkilötyö lähtee liikkeelle laadukkaasta perehdytyksestä. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen perehdytys Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun ensihoitomestareille eli esihenkilöille tarvitaan. Tavoitteena oli hyödyntää tutkimuksesta saatuja tietoja ja laatia sen perusteella ensihoitomestareille perehdyttämismalli. Opinnäytetyön tilaaja oli Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun omatuotanto.

Opinnäytetyössä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millaista perehdyttämistä ensihoitomestari on saanut aloittaessaan, miten ensihoitomestarin perehdytystä tulee kehittää, jotta ensihoitomestari voi toimia Pirkanmaan hyvinvointialueella ja millaista perehdytystä ensihoitomestari tarvitsee työhyvinvoinnin huomioimiseen liittyen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Halusimme laadullisen tutkimusotteen kautta tarjota tutkittaville mahdollisuuden vapaalle ajattelulle, kuvailulle ja ilmaisulle saadusta perehdytyksestä. Tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tuloksista ilmeni, että ensihoitomestareiden perehdytystä tulee kehittää perehdytysmateriaalien sekä perehdytyksen toteutuksen osalta. Perehdytys tulee toteuttaa kunkin osa-alueen asiantuntijan toimesta ja itse perehdytykselle tulee varata riittävästi aikaa. Tärkeäksi osa-alueeksi koettiin aiemminkin toteutunut ensihoitomestarin työn ohella perehdyttäminen. Tässä tutkimuksessa saatuja tietoja hyödynnettiin perehdytysmallin luomisessa ja perehdytysmateriaalien päivittämisessä. Jatkotutkimusaihe on selvittää ensihoitopäälliköiden perehdyttämisen tila ja kehittämisen tarve.

## ABSTRACT

Tampere ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Master`s Degree Programme in Management of Health Care and Social Services

HOLSTIKKO, ELINA & SAARIKALLE, MARIKA:  
Emergency Medical Service Supervisor Onboarding at Pirkanmaa Welfare Region  
Personnel Management Perspective

Master`s thesis 81 pages, appendices 11 pages  
October 2023

---

The purpose of this thesis was to find out what kind of onboarding is needed for the emergency medical service supervisors, known as "ensihoitomestarit", at Pirkanmaa Welfare Region. The goal was to utilize the research findings and create an onboarding model for the emergency medical service supervisors. The thesis was commissioned by Pirkanmaa Welfare Region`s in-house emergency medical service.

Through the qualitative research approach, the aim was to provide the participants with the opportunity for free thinking, description, and expression regarding their onboarding experiences. The data collection method chosen for the research was semi-structured thematic interviews, which were conducted as individual interviews.

The results indicated that the onboarding of emergency medical service supervisors should be improved in terms of both onboarding materials and the implementation of the onboarding process. The onboarding should be carried out by an expert in each area and sufficient time should be reserved for the onboarding itself. On-the-job onboarding, which had already been practising, was considered as an important aspect. The information obtained in this research was used to create an onboarding model and to update the onboarding materials. Further research could focus on assessing the onboarding status and development needs of emergency medical service managers.

---

Key words: onboarding, supervisory skills, systematic planning, orientation material

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	8
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	10
4	TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT .....	11
4.1	Tiedonhaku .....	11
4.2	Ensihoitopalvelu ja sitä säätelevät lait .....	13
4.3	Perehdyttäminen .....	15
4.4	Johtamisosaaminen .....	17
4.4.1	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	20
4.4.2	Vuorovaikutusosaaminen ja valmentava johtajuus .....	23
4.5	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	24
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	26
5.1	Laadullinen tutkimus .....	26
5.2	Teemahaastattelu ja sen toteutus .....	26
5.3	Aineiston analysointi .....	27
6	TULOKSET .....	30
6.1	Haastateltavien taustatiedot .....	30
6.2	Kokemuksia perehdytyksestä .....	30
6.2.1	Perehtyminen käytännössä .....	31
6.2.2	Perehdytys suunnitelman puuttuminen .....	34
6.2.3	Kokemus perehdytyksen riittävydestä .....	35
6.2.4	Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioiminen .....	36
6.2.5	Perehdytysmateriaalin puutteellisuus .....	39
6.3	Perehdytyksen kehittäminen .....	40
6.3.1	Perehdytyksen sisällön kehittäminen .....	41
6.3.2	Perehdytyksen suunnitelmallisuuden lisääminen .....	43
6.3.3	Perehdytysvastuun jakaminen asiantuntijoille .....	45
6.3.4	Johtamisosaamisen sisällyttäminen perehdytykseen .....	46
6.3.5	Perehdytysmateriaalien kehittäminen .....	49
7	POHDINTA .....	52
7.1	Tulosten tarkastelu .....	52
7.2	Luotettavuus ja eettisyys .....	56
7.3	Yhteenvedo ja jatkotutkimusehdotukset .....	58

LÄHTEET .....	61
LIITTEET .....	71
Liite 1. Prisma-kaavio.....	71
Liite 2. Valitut tutkimukset ja keskeiset tutkimustulokset .....	72
Liite 3. Haastattelukutsu .....	76
Liite 4. Tiedote haastatteluun osallistuville .....	77
Liite 5. Suostumus tutkimukseen .....	80
Liite 6. Perehdytysuunnitelma .....	81

## ERITYISSANASTO

Ensihoitomestari	Ensihoitomestari työskentelee Pirkanmaan hyvinvointi-alueen ensihoitopalvelun omatuotannossa ympärivuorokautisesti kaikkien ensihoidossa työskentelevien ensihoitajien ja pelastajien lähiesihenkilönä
Bed side -perehdytys	Perehdytys rinnalla kulkien
Operatiivinen työ	Operatiivisella työllä tarkoitetaan tässä ensihoitoyksikössä työskentelyä

## 1 JOHDANTO

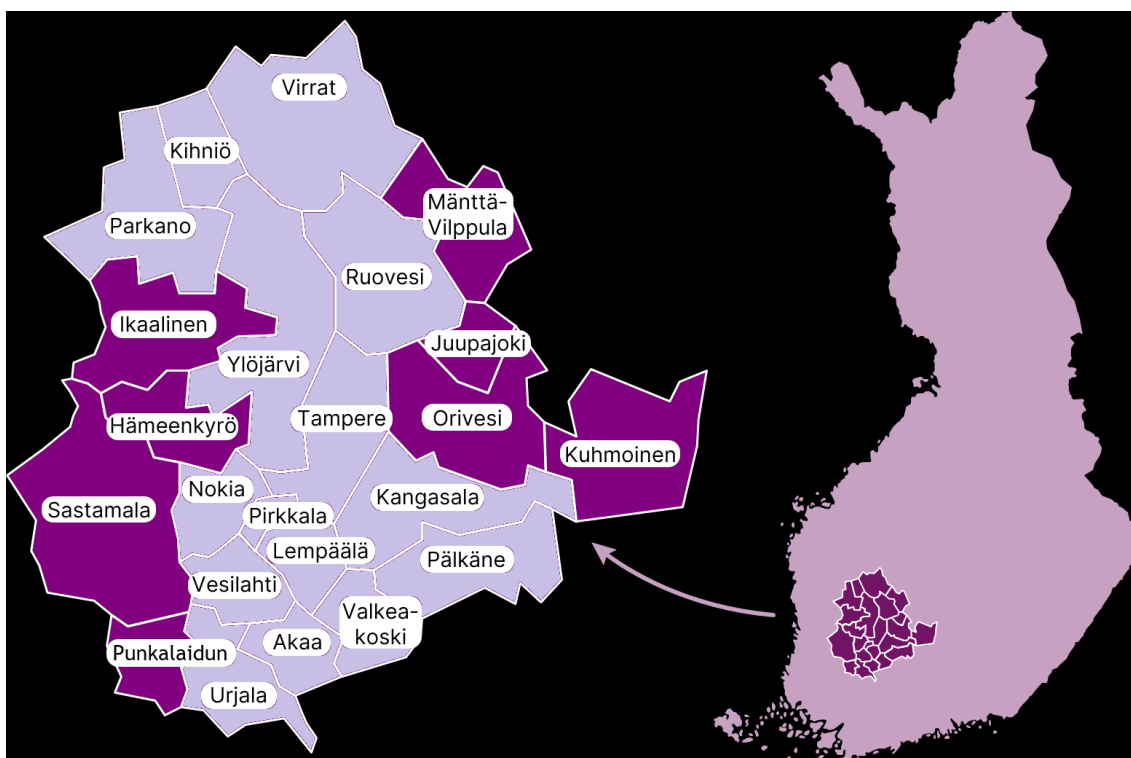
Jatkuvasti vaikeutuvassa henkilöstötilanteessa tulee huomioida laadukkaan esihenkilötyön merkitys. Esihenkilöt tulee perehdyttää ja valmentaa mahdollisimman hyvin vaativaan tehtäväänsä. Ensihoidossa eletään jatkuvasti kehittyvässä ja muuttuvassa ympäristössä, jossa johtamisen merkitys korostuu erityisesti (Mayor & Risku 2022, 254; Mezzina, Agbozo & Hileman 2021). Hyvä esihenkilötyö tulee nähdä kilpailuetuna; johtamisella voidaan vaikuttaa työvoiman saatavuuteen ja pysyvyyteen. Esihenkilötyötä voidaan parantaa perehdytysohjelmien avulla, joiden on havaittu selventävän odotuksia, helpottavan suhteiden luomista ja edistävän organisaatiouskollisuutta ja vähentävän ei-toivottua uupumista (Ross, Huang & Jones 2014, 728–733). Tämä opinnäytetyö on merkittävä ja ajankohtainen pyrittäessä vastaamaan jatkuvasti kasvavaan henkilöstöpulaan vuonna 2024.

Matkalla kohti vuoden 2024–2026 Pirkanmaan hyvinvointialueen (Pirha) ensihoidon palvelutasopäätöstä ja sen mukanaan tuomaa muutosta, on esille noussut tarve luoda malli ensihoitomestarin perehdyttämiseen. Pirhan ensihoitopalvelun omatuotannon osuus kasvaa viidellä uudella ensihoitoyksiköllä ja yli viidelläkymmenellä uudella ensihoitajalla. Henkilöstömäärän lisääntyminen ja toisaalta jatkuvasti heikkenevä työntekijöiden saatavuus vaativat esihenkilötyön vahvistamista. Aiemman neljän ensihoitomestarin tueksi perehdytetään ja koulutetaan syksyn 2023 aikana noin kymmenen alue-esihenkilöä, jotka aloittavat tehtävissään vuoden 2024 alussa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen perehdytys uusille esihenkilöille tarvitaan. Tavoitteena on hyödyntää tutkimuksesta saatuja tietoja ja laatia ensihoitomestareille perehdyttämismalli. Aihe rajataan koskettamaan henkilöstöhallinnollista näkökulmaa, koska ensihoidon operatiivinen johtaminen tapahtuu kenttäjohtajien toimesta. Opinnäytetyö toteutetaan Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun omatuotannossa ja se kohdennetaan ensihoitomestareihin, jotka toimivat päätoimisten ensihoitajien hallinnollisina esihenkilöinä.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Opinnäytetyö tehdään Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun organisatiossa. Se sisältää hyvinvointialueen operatiivisen johtamisen ja hallinnon toiminnot, hyvinvointialueen oman ambulanssituotannon ja Sisä-Suomen yhteistyöalueen ensihoitolääkäritoiminnot Pirkkalan ja Seinäjoen tukikohdissa sekä ensivaste-toiminnan. (Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun palvelutasopäätös vuosille 2024–2026.)

Pirkanmaan kuntien sosiaali- ja terveystoimen, pelastustoimen ja sairaanhoitopiirin palvelut siirtyivät hyvinvointialueen vastuulle 1.1.2023 alkaen. Väestöpohjaltaan Pirkanmaa on suurin hyvinvointialue, käsittäen noin 500 000 asukasta. Hyvinvointialueen ensihoitopalvelun omatuotanto hoitaa yli 400 000 asukkaan alueen, joka on merkitty alla olevaan kuvaan (1) vaalealla värillä.



KUVA 1. Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun omatuotanto (Tietoa meistä - pirha.fi, muokattu).



Palvelutasopäätöksen mukaisesti Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelu tuottaa hätäkeskuksen alaista ambulanssitoimintaa Tampereella, Pirkkalassa, Nokialla, Lempäälässä, Vesilahdessa, Akaassa, Valkeakoskella, Ylöjärvellä, Kihniössä, Parkanossa, Virroilla, Ruovedellä, Kangasalla, Pälkäneellä ja Urjalassa. Hyvinvointialueen ensihoitopalvelu tuottaa omatuotantona yhteensä 26 ensihoidon yksikköä, joista kaikki operoivat ympärivuorokautisesti vuoden 2024 alusta. Lisäksi keskuspalloasemalla päivystää ensihoidon erityistilanneyksikkö ja tehoambulanssi. Henkilöstöhallinnosta vastaa työvuorokohtaisesti ensihoitomestari ja operatiivisesta toiminnasta kenttäjohtaja. Vuonna 2023 ensihoitomestari vastaa henkilöstöhallinnollisesti 30 ensihoitajan ja 14 pelastajan esihenkilötehtävistä. Vuonna 2024 vastuualueella toimii ympärivuorokautisesti 48 ensihoitajaa ja 14 Pelastajaa. (Ensihoito | Pirkanmaan pelastuslaitos ([pelastustoimi.fi](https://pelastustoimi.fi)).)

### 3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksella on tarkoitus kartoittaa, millaisia kokemuksia ensihoitomestarilla on saamastaan perehdytyksestä ja tuottaa tietoa, jota hyödynnetään ensihoitomestarin perehdytysmallin kehittämisessä. Tavoitteena on parantaa ja yhdenmukaistaa ensihoitomestareiden perehdyttämistä ja tehdä perehdytysmalli tutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta.

Tutkimuskysymyksiä tässä tutkimuksessa ovat:

- 1) Millaista perehdyttämistä ensihoitomestari on saanut aloittaessaan?
- 2) Miten ensihoitomestarin perehdytystä tulee kehittää, jotta ensihoitomestari voi toimia Pirkanmaan hyvinvointialueella?
- 3) Millaista perehdytystä ensihoitomestari tarvitsee työhyvinvoinnin huomioimiseen liittyen?

## 4 TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

### 4.1 Tiedonhaku

Systemaattisen tiedon hakemiseen tarvitaan strategia, jonka avulla voidaan löytää kaikki tutkimuskysymyksiin liittyvä aineisto. Tietokannoista tehtäviä hakuja varten muodostetaan hakulausekkeita, jotka ovat muodostuneet hakusanojen pohjalta. Ennen systemaattisen tiedonhaun alkua tulee määrittää keskeiset käsitteet, jotka toimivat hakusanoina. (Stolt, Axelin & Suhonen 2015, 25–26.) Tämän opinnäytetyön teoreettista viitekehystä varten tehtiin systemaattinen tiedonhaku, jossa hyödynnettiin Pico menetelmää (taulukko 1). Asiasanat määriteltiin alla olevaa taulukkoa hyödyntäen (taulukko 2).

TAULUKKO 1. Pico.

<b>P</b>	Kohderyhmä	Ensihoitomestari
<b>I</b>	Mielenkiinnon kohde	Perehdytys
<b>Co</b>	Konteksti	Pirhan ensihoitopalvelu

TAULUKKO 2. Asiasanat.

<b>P</b>	<b>I</b>	<b>Co</b>	<b>O</b>
Terveystenhoito Health care	Esihenkilöosaaminen Johtaminen Vuorovaikutustaidot Leadership Management Interpersonal skills	Perehdytys Onboarding	Osaaminen Competence

Hakusanoja etsittiin käyttämällä apuna YSO - yleinen suomalainen ontologia -palvelua. Tämän perusteella päädyttiin käyttämään seuraavia käsitteitä: esihenkilön vuorovaikutustaidot, perehdyttäminen ja terveydenhuollon johtaminen. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin leadership, healthcare management, interpersonal

skills ja onboarding. Hakusanojen yhdistämisessä käytettiin Boolean operaattoreita AND, OR ja NOT. Haussa käytettiin Andor-hakupalvelua, sekä Cinahl ja ProQuest-tietokantoja. Näiden lisäksi testattiin Emerald-tietokantaa, mutta se jätettiin hankalakäyttöisyyden vuoksi pois ja koska muut tietokannat olivat antaneet riittävästi tuloksia. Edellä mainittujen lisäksi tehtiin manuaalihakua väitöskirjojen ja vertaisarvioitujen artikkeleiden lähdeluetteloita hyödyntäen. Hakulausekkeet on esitetty taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Hakulausekkeet.

Andor	Hakutulos	Rajaukset	Hakutulos	Valittu kpl
(johtaminen OR management OR leadership) AND (perehdytys OR onboarding) NOT (potilas OR patient)	6202	2013-2023, vertaisarvioitu artikkeli, open access	134	2
(terveydenhuolto OR health care) AND (johtaminen OR leadership OR management) AND (johtaminen OR compet*)	216800	2013-2023, väitöskirja	25	2
(terveydenhuolto OR health care) AND (perehdyttäminen OR onboarding) AND (vuorovaikutustaidot OR interpersonal skills) NOT (potilas OR patient)	21864	2013-2023, vertaisarvioitu artikkeli, open access	59	3, joista 2 dupl.
Cinahl				
management AND onboarding	68	2013-2023, academic	13	0
leadership AND onboarding	47	journal	11	0
leadership AND management AND competence NOT student	1236	2013-2023, academic article	197	0
onboarding AND management NOT (covid OR patient OR student)	10032	2013-2023, academic journal	43	1
management AND interpersonal skills	436	2013-2023, academic	42	0
leadership AND interpersonal skills	216	journal	18	0
ProQuest				
onboarding (otsikossa)	155	2013-2023		1
Vinkit ja opinnäytetöiden/väitöskirjojen lähdeluettelot	3	2013-2023		3

Sisäänottokriteereinä oli julkaisuvuosi 2013–2023, vertaisarvioitu artikkeli tai väitöskirja suomen, ruotsin tai englannin kielellä ja kokotekstinä saatavilla. Yksittäisiä, vanhempia julkaisuja on hyväksytty uudemman painoksen puuttuessa, sekä yksi vertaisarvioimaton artikkeli. Opiskelijoiden perehdytykseen ja Covid19:ään liittyviä

artikkeleita tuli paljon, mutta ne rajattiin sisäänottovaiheessa pois. Aluksi haku-fraasi tuli mainita tiivistelmässä, mutta mikäli tuloksia tuli valtavasti, rajattiin haku-otsikkotasolle. Valikoituneille tutkimuksille tehtiin laadunarviointi JBI-kriteeristön mukaisesti, pistemäärillä 6–11, mutta sen perusteella ei jätetty yhtään tutkimusta käyttämättä. (Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI) n.d.) Tietokannoista tehtyjen hakujen perusteella hyväksyttiin kymmenen tutkimusta, jotka on esitetty liitteessä 2. Näiden lisäksi käsin poimittiin lähdeluetteloista 27 tutkimusta.

## 4.2 Ensihoitopalvelu ja sitä säätelevät lait

**Ensihoitopalvelu** vastaa äkillisesti sairastuneen tai loukkaantuneen potilaan hoidosta ja tarvittaessa kuljettamisesta hoitopaikkaan. Ensihoitopalvelu vastaa muun muassa myös potilaan omaisten ja läheisten ohjaamisesta psykososiaalisen tuen piiriin. Ensihoitopalvelu on osa terveydenhuoltoa, jota ohjaa sosiaali- ja terveystoimi-ministeriö valmistelemalla lainsäädäntöä sekä valvomalla ja ohjaamalla toimintaa. (Terveydenhuoltolaki 2016/1516, 40 §.)

Ensihoitopalvelua koskevat yleiset työlainsäädännön velvoitteet, joita valvoo työ-suojeluviranomainen ja ohjaa sosiaali- ja terveystoimi-ministeriö. Tarkoitus on, että Suomessa saisi tehdä töitä mahdollisimman terveellisesti, turvallisesti ja työelämää koskevien säädösten mukaisesti. Työsuojeluviranomaiset antavat myös ohjeita ja neuvoja työn toteuttamiseksi työsuhteen ehtojen mukaisesti. (Työturvallisuuslaki 2002/738, 1 §.)

**Terveydenhuoltolakia** sovelletaan sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä annetussa laissa (2021/612, 1 §) sekä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä Uudellamaalla annetussa laissa (615/2021) säädettyyn hyvinvointialueen, Helsingin kaupungin ja HUS-yhtymän järjestymisvastuuseen kuuluvat terveydenhuollon toteuttamiseen ja sisältöön. Laki määrittelee, että hyvinvointialueet ja Uudellamaalla HUS-yhtymän tulee järjestää oman alueensa ensihoitopalvelu. Hyvinvointialue järjestää ensihoitopalvelut kokonaan tai osittain itsenäisesti, yhteistyössä toisen hyvinvointialueen kanssa tai hankkii ne muulta palveluntuottajalta. (Terveydenhuoltolaki 2022/581, 39 §.)

**Palvelutasopäätöksen** tekevät hyvinvointialueet ja HUS-yhtymä. Siinä määritellään ensihoidon järjestämistapa, palvelun sisältö, ensihoitopalveluun osallistuvilta edellytetty koulutus, yhteistyöalueen ensihoitokeskuksen valmistelemat tavoitteet ajasta, jossa kansalaiset tavoitetaan. He päättävät myös muut ensihoitopalvelun kannalta tarpeelliset seikat. Sisältö tulee määritellä siten, että palvelu toteutetaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, sekä ruuhkatilanteet ja yhteistyöalueen resurssit huomioiden. (Terveysturvalaki 2022/581, 39 §.)

**Työsopimuslaki** on työsuhdeasioiden hallinnan perusta. Tämä laki määrittelee työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet suhteessa työsopimukseen. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu esimerkiksi edistää suhteitaan työntekijöihin, huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin kun työtehtävää, työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Työnantajan on noudatettava syrjäntäkieltoa ja kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti myös ottaessaan työntekijöitä työhön. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu myös suojella työntekijää tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta. Työntekijällä on myös oikeus saada kirjallinen selvitys työntekijän keskeisistä ehdoista. Myös työntekijällä on velvollisuuksia ja oikeuksia, kuten ohjeiden ja määräysten noudattaminen ja oman ja työtovereiden turvallisuudesta huolehtiminen. (Työsopimuslaki 2001/55.)

**Työturvallisuuslain** mukaan työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijä. Työnantajalla on velvollisuus lain mukaan antaa opetusta ja ohjausta työhön ja työturvallisuuteen liittyvissä asioissa, jotta työntekijä osaa tehdä työtänsä turvallisesti. Perehdyttämiseen käytetty aika ja määrän tarve riippuu työn luonteesta ja työntekijän kokemuksesta. Myös kokenutta työntekijää tulee perehdyttää erityisesti työpaikan erityisolosuhteiden ja vaaratekijöiden osalta. (Työturvallisuuslaki 2002/738.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa takaamaan riittävän perehdytyksen työhön, työpaikan olosuhteisiin, tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Turvallisiin työtapoihin tulee perehtyä ennen uuden työn aloittamista, työtehtävien muuttuessa sekä silloin kun käyttöön otetaan uusia työvälineitä tai työ- tai tuotantomenetelmät muuttuvat. Työntekijälle tulee antaa myös opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi, sekä työstä aiheutuvan turvalli-

suutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. Työnantajan velvollisuus on myös seurata, että työntekijä osaa käytännössä toimia ohjeistuksien mukaan. Velvollisuus on myös täydentää ohjeistusta ja opetusta perehdytysajan jälkeenkin. (Työturvallisuuslaki 2023/222, 14 §.)

Työsuojelulainsäädännössä työnantajaa velvoitetaan useilla tavoilla järjestämään työhön perehdyttämistä. Perehdyttämisen suunnittelu, toteutus ja valvonta, kuuluvat käytännössä lähiesihenkilölle. Vastuu säilyy esihenkilöllä, vaikka perehdytykseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä siirrettäisiin koulutetulle työhönopastajalle (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

### **4.3 Perehdyttäminen**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän tai uusiin tehtäviin siirtyvän työntekijän vastaanottoa ja alkuohjausta. Keskeinen tavoite perehdytyksessä on saada työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja kuuluvansa uuteen työyhteisöön. Hyvin suoritettu perehdytys ja työhönopastus tukevat työntekijän työhyvinvointia ja se on myös olennainen osa työn hallintaa. (Juuti & Vuorela 2015, 166; Ortiz ym. 2023.) Organisaatiot ovat kiinnittäneet enemmän huomiota perehdytyksen tehokkuuteen rekrytointihaasteiden ja työtyytyväisyyden heikentymisen vuoksi. Perehdytysprosessin yksilöllisyys lisää sen tehokkuutta. (Bech, Boetzsch, Andersen & Norgaard 2023; Lauby 2016, 11; Scott, Dieguez, Gu & Wildman 2022.)

Perehdyttämistä säätelevät lait koskevat ensihoidon esihenkilötehtäviin siirtyviä henkilöitä. Esihenkilötehtävät vaativat eri osaamisalueiden hallintaa, kun työtehtävät eivät enää painotu ensihoitotehtävien hoitamiseen vaan hallinnollisiin asioihin koskien henkilöstöä ja organisaatiota kokonaisuudessaan. Työnantajan velvollisuus on opastaa uutta työntekijää ja huolehtia perehdyttämisestä. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa organisaatioon sitoutumiseen, koettuun organisaation tukeen ja työtyytyväisyyteen (Meyer, A.M. & Bartels, L.K. 2017, 10–27). Perehdytyksen yksinkertaistettuna tavoitteen on antaa riittävä opas-

tus uuteen tehtävään, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen. Lähesihenkilö vastaa perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Esihenkilö voi delegoida erilaisia perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä muille työntekijöille, mutta vastuu säilyy aina esihenkilöllä ja johdolla. (Työturvallisuuslaki 2023/222, 14 §.)

Perehdytysohjelmien on havaittu paitsi selventävän odotuksia, helpottavan suhteiden rakentamista ja edistävän organisaatioon sitoutumista, myös lisäävän työssä pysymistä (Harperlund, Hojberg & Nielsen 2019, 18; Ross ym. 2014, 728). Perehdytyksen myötä henkilöstön osaaminen myös lisääntyy ja sitoutuminen kasvaa. Organisaatiotasolla perehdytys on investointi, jolla on suuri vaikutus menestymiseen, kilpailukykyyn ja työyhteisön työhyvinvointiin. (Moilanen 2014, 40–41.) Perehdytys lisää ymmärrystä organisaatiosta ja siitä, miten asiat siellä tehdään, auttaa luomaan suhteita työyhteisön kanssa ja ymmärtämään työyhteisön yhteisiä tavoitteita (Warren ym. 2014, 728). Olennaista on ymmärtää, että eri sukupolvilla on erilaisia näkemyksiä ja työn merkitys on muuttunut ajan myötä. Organisaatioiden on mukauduttava näihin muutoksiin omissa perehdytysohjelmissaan. (Baharat 2020, Terkamo-Moisio, Leino-Kilpi, Palonen & Peltonen 2021.) Hyvin perehdytettyjen esihenkilöiden on helpompi päästä työhön kiinni, kun heidän perehdytyksensä on ollut oikein suunnattua ja tehokasta, ja tämä lyhentää myös perehdytysaikaa (Byford ym. 2017, 79).

Perehdyttäminen voidaan jakaa Ahokkaan ja Mäkeläisen (2013) mukaan kahteen eri osa-alueeseen. Perehdyttämiseen, sisältäen tavat, jolla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan ja sen tavat sekä työkaverit ja sen, mitä odotuksia työnantajalla on perehtyjän tekemästä työstä. Perehdyttämiseen kuuluu työnopastusta, joka sisältää tietoa itse työn tekemisestä ja työvaiheista. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Alussa perehtymässä oleva henkilö tarvitsee paljon tukea, tietoa, neuvoja ja ohjeita. Kun perehtyminen etenee, siirtyy vastuu oppimisesta enemmän perehtyjälle itselleen. Tämän asian on hyvä perehdyttäjänkin tiedostaa ja tukea silloin perehdytettävän itseohjautuvuutta. (Kupias & Peltola 2009, 139; Mikkola & Valo 2019, 69.)



Perehdytyksen tarkoituksena on ymmärtää ja omaksua työn suorittamiseen tarvittava tieto. Työelämä on myös muuttunut siten, että aiempaa useammin työtehtävissä tarvitaan yksityiskohtaista asiantuntemusta. Silloin työnantajaorganisaation perehdytysohjelmalla on tärkeä rooli siinä, miten tietoa välitetään uusille työntekijöille. (Mikkola 2019, 18.) Organisaation päämääriin ja tavoitteisiin sitoutuminen on tunnetasoinen prosessi, jonka keskeinen tavoite on valita sopiva henkilö kuhunkin tehtävään ja perehdyttää hänet hyvin työn asettamiin vaatimuksiin (Davila & Piña-Ramirez 2018; Juuti 2013, 66).

Tavoitteena perehdyttämisessä on antaa uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään siirtyvälle henkilölle valmiudet hoitaa menestyksekkäästi tehtävää, johon hänet on palkattu. Kokonaisuudessaan perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uutta työntekijää sopeutumaan organisaation kulttuuriin, tavoitteisiin ja käytäntöihin, sekä varmistaa, että hänellä on tarvittavat tiedot ja taidot tehtävien suorittamiseen. Tämä auttaa uutta työntekijää olemaan tuottava mahdollisimman nopeasti ja vähentää virheiden riskiä. Perehdyttäminen voi myös auttaa vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta, lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja luottamusta organisaatioon sekä parantaa työilmapiiriä. Lopulta perehdyttäminen auttaa varmistamaan, että organisaatio saa parhaan mahdollisen hyödyn uudesta työntekijästään ja että työntekijä voi menestyä työssään. (Higgins 2021; Hyppänen 2013, 217–219; Kauhanen 2012, 93; Mikkola 2019, 4.)

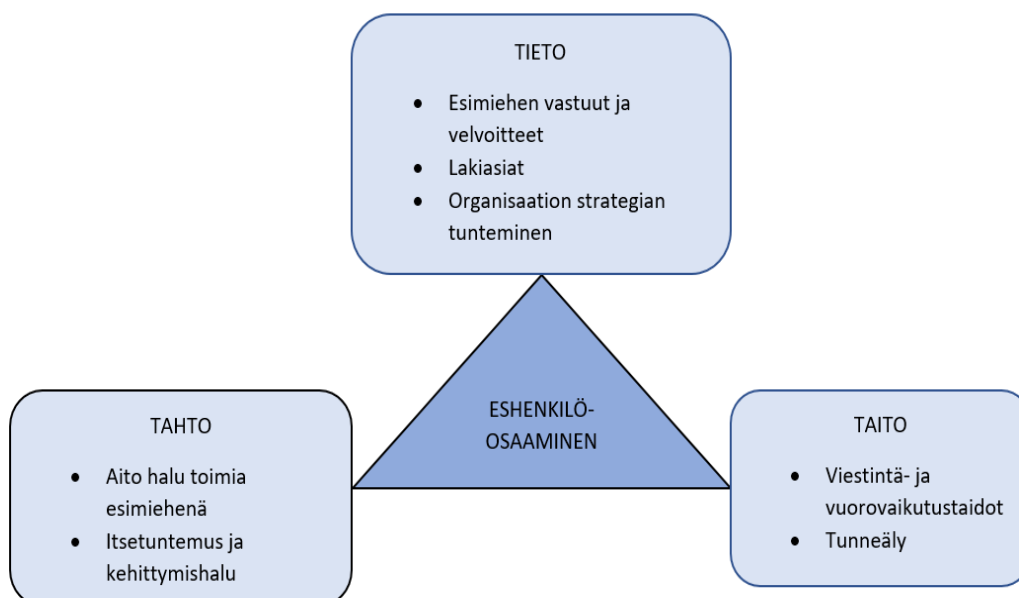
#### **4.4 Johtamisosaaminen**

Johtamisosaamisen merkitys sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristöissä on korostunut viime vuosina ja tulee korostumaan tulevaisuudessa entistä enemmän. Esihenkilötyön osaaminen on tunnustettu terveydenhuollon organisaation menestystekijäksi. (Kantanen, Kaunonen & Suominen 2015.) Arvostava johtajuus toteutuu terveydenhuollon organisaatioissa hyvin ja sen on havaittu olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen, joka täytyy alati kriisiytyvässä terveydenhuollossa nostaa erityiseksi kilpailueduksi (Harmoinen 2014, 21). Työpaikan tehtävä on tarjota ympäristö, jossa kannustetaan ottamaan johtotehtäviä luomalla positiivista kuvaa johtajuudesta. Kuvan luominen alkaa perehdytyksessä ja mentorointivaiheessa, jolla myös pyritään edistämään johtajuuden kehittämistä. Perehdytyksen

ydintehtävä on vahvistaa johtamisosaamista, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja. (Eliades, Jakubik, Weese, & Huth, 2017; Kantanen, Kaunonen, Helminen & Suominen 2017.)

Esihenkilötehtävässä tulee hallita laajoja kokonaisuuksia riippumatta siitä, onko tehtävässä aloittanut nousemalla esimiestehtävään yksikön työntekijöiden joukosta vai onko tullut rekrytoiduksi organisaation tai yksikön ulkopuolelta. Oman esihenkilöroolinsa voi myös mieltää monella tavalla, sen voi nähdä valmentajana, asiantuntijana, ongelmanratkaisijana tai työnjohtajana. Yhdistävä tekijä näissä kuitenkin on, että esihenkilö on aina työnantajan roolissa, joka vastaa yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Samalla esihenkilö toteuttaa työlainsäädäntöä ja työnantajan sääntöjä. (Hyppänen 2013, 12–13; Järvinen 2013.) Johtamisosaamisen pohtimisessa tulee ottaa huomioon kulloinenkin toimintaympäristö ja toiminnan tavoitteet, joita johdetaan (Zitting, Laulainen & Niiranen 2019, 382).

Johtamisosaaminen voidaan kuvata kolmiolla, jonka kulmissa ovat tieto, tahto ja taito. Olennaista on ymmärtää, ettei ilman kaikkien kulmien hallintaa, esihenkilötyöstä voi suoriutua hyvin. Vahvoilla tiedoilla ilman vuorovaikutus- ja viestintätaitoja ei voi onnistua. Toisaalta vahvatkaan ihmissuhdetaidot eivät riitä, jos tarvittavaa tietopohjaa ei ole. Olennaista on, että esihenkilöllä on aito halu toimia tehtävässään ja roolissaan, hän tunnistaa kehityskohteensa ja haluaa parantaa niitä. (Hyppänen 2013, 36.)



KUVIO 1. Esihenkilöosaaminen (Hyppänen 2013, muokattu).

Johtamisosaaminen voidaan jakaa myös yleisosaamiseen ja erityisosaamiseen. Yleisosaaminen on samaa johtamisen alasta riippumatonta johtamisosaamista. Erityisosaaminen on johtamisen alasta riippuvaa johtamisosaamista, jossa korostuu alan asiantuntemus ja erityispiirteet. (Kantanen 2017, 27–28.) Esihenkilötyössä tarvittava tietomäärä on laaja kokonaisuus, jota tulee päivittää säännöllisesti ja nykypäivänä onkin korostunut kyky tiedon hankkimiseen ja löytämiseen. Kati Kantasen väitöskirjassa (2017) näyttöön perustuva johtaminen kuvastaa johtajan kykyä käyttää harkitusti johtamisessaan saatavilla olevaa ajantasaista tietoa. (Kantanen 2017, 24.) Moghaddam, Jame, Rafiei, Sarem, Ghamchili ja Shafii (2019) mukaisesti johtamisosaamisen tekijöitä ovat: suunnittelu, organisointi, johtaminen ja valvonta. Esihenkilön oletetaan tietävän muun muassa organisaation strategisista tavoitteista, toimintasuunnitelmasta ja budjetista. Samaan oletamaan luetaan työlainsäädännön oikeudet ja velvoitteet, henkilöstöpoliittiset ohjeistukset, palkkausjärjestelmä, työnantajakuva ja organisaation maine. (Hyppänen 2013, 37, 101, 159.)

Taitovaatimuksina Hyppänen (2013) näkee esimerkiksi vuorovaikutus- ja viestintätaidot, tunneälyn, organisointikyvyn, onnistuneen palautteenantamisen ja kes-

kustelutaidon haastavissa vuorovaikutustilanteissa. Tahto esihenkilönä toimimiselle pitää olla aitoa, pitää olla tahtoa ottaa vastuu tuloksista ja henkilöstöstä sekä toiminnan kehittämisestä. Ilman tahtoa on haasteellista toimia tiimissä kunnioittavasti ja arvostaen, edesauttaa toisia onnistumaan ja kannustaa heitä eteenpäin. Esihenkilöltä vaaditaan myös halua ymmärtää työyhteisön toimintakulttuuria ja sen ymmärtäminen auttaa viemään siihen uudistuksia. (Surakka 2018, 64; Hyppänen 2013, 37,101, 159.)

#### 4.4.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia ilmiönä määriteltäessä sillä voidaan tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa on ammattitaitoisia työntekijöitä terveessä työyhteisössä. Tähän määrittelyyn voidaan vielä lisätä se, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. (Jokiluoma 2009, 9.) Toisen määritelmän perusteella työhyvinvointi on vaikeasti mitattava määre, joka ei ole pysyvä tila. Yksilölliseen työhyvinvointiin vaikuttavat työorganisaatio, lähityöyhteisö, fyysinen työympäristö, työ itsessään ja yksilöstä itsestään lähtevät seikat. (Tarkkonen 2012, 13.) Yksi tärkeimmistä seikoista on kuitenkin työhyvinvoinnin määrittelyssä ymmärtää se kokonaisvaltaisena käsitteenä, joka sisältää kokemuksia hyvinvoinnista, voimavaroista, työuupumuksesta sekä käsityksen työoloista ja ammatillisista valmiuksista (Niinihuhta, Terkamo-Moisio, Kvist & Häggman-Laitila 2022, 460–474).

Työhyvinvoinnin painotusalueet ovat muuttuneet yhteiskunnallisten tapahtumien vuoksi viimeisen sadan vuoden aikana merkittävästi. 1900-luvun alkupuolella huomio kiinnittyi lähinnä työn fysikaalisiin, kemiallisiin ja biologisiin kuormitustekijöihin ja vasta 1970-luvulta eteenpäin huomio alkoi kiinnittyä myös henkisiin kuormitustekijöihin. Työpaikkojen monia eri asiantuntijatahoja, kuten työsuojelua, työterveyshuoltoa ja luottamusmiehiä, tulisi hyödyntää kehitettäessä työn kokonaisuutta. Samaa kokonaisuutta tulee korostaa esihenkilöiden perehdytyksessä, jossa työhyvinvoinnin huomioiminen vaatii erityisen osan. Johtajuus on kiistämättömästi yhteydessä ihmisten jaksamiseen. (Bowers, Thal & Elshaw 2023; Kiviniemi 2019, 31–32; Räsänen 2022, 47.)

Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä on määritelty juridisesti olemaan viime kädessä ylimmän johdon vastuulla. Työhyvinvointia tulee kaikkien työyhteisön jäsenten edistää, mutta työyksikötasolla lähiesihenkilö on tärkein vaikuttaja ja se onkin henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Lähiesihenkilöiden perehdytyksessä vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä tulee käydä läpi korostetusti. Johtamisen kautta vaikutetaan kaikkiin työyhteisön osiin, ollaan esikuvia ja mallioppimisen kohteita. Parhaimmankaan työterveyshuollon tai henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden valtare-surssit eivät riitä vakiinnuttamaan arvomaailmaa tai päämäärää niin kuin organisaation johto. (Tarkkonen 2012, 75–76.)

Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että organisaatiossa vallitsevat yleisesti hyvät johtamisen ja johtajuuden ominaisuudet. Tutkimusnäyttö on osoittanut, että johtajien käyttäytymisellä, johtamistavoilla ja hyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja työsuoritukseen. Kannustavat ja huolehtivat johtajat sekä laadukkaat suhteet johtajan ja työntekijöiden välillä ovat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. (Häggman-Laitila & Romppanen 2018, 34–44.) Työntekijöiden ja johtajien suhteet voivat toimia työhyvinvoinnin voimavarana ja tähän tulee kiinnittää huomiota perehdytyksessä. Työntekijät arvostavat läsnä olevaa, helposti lähestyttävää johtajaa. (Persson, Lindström, Pettersson, Andersson & Blomqvist 2019, 1–9.)

Perusedellytyksenä työhyvinvoinnin menestyksekkäälle johtamiselle voidaan pitää sille suosiollista arvomaailmaa ja ymmärrystä sekä riittävää tietoa ja johtamisosaamista. Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan nähdä viisi peruspilaria.

- 1) Työhyvinvoinnin tila tulee määritellä täsmällisesti. Siihen tarvitaan kehityskeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä ja tilastollista tietoa siitä, missä ollaan menossa.
- 2) Johtamisella viestitään merkityksiä ja arvoja, rakennetaan uskottavuutta ja luottamusta, joka samalla helpottaa työhyvinvointitoimintaa.
- 3) Johtamisella luodaan käytännön edellytyksiä työhyvinvoinnille määriteltyjen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi.

- 4) Johdon on oltava mukana aktiivisesti toteuttamisessa ja seurannassa. Työyhteisön työhyvinvointia on johdettava joukkojen edestä, on annettava ohjausta, tukea, neuvoja, palautetta, arvostusta, myötätuntoa ja ongelmanratkaisumalleja.
- 5) Työhyvinvoinnin johtamista on arvioitava säännöllisesti, ilman sitä ei voi tapahtua oppimista ja kehittymistä. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

Työhyvinvoinnin rakentumista voidaan tarkastella myös Päivi Rauramon (2009) kehittämän Työhyvinvoinnin portaat- mallin mukaisesti. Rauramo pohjaa mallinsa Abraham Maslowin vuonna 1943 julkaisemaan teoriaan ihmisen viidestä perustarpeesta. Rauramon mallissa Maslowin malliin poiketen nähdään ihminen kokonaisvaltaisempänä, ja ensimmäinen porras ei ole fysiologinen tarve vaan psykofyysinen tarve. Porrasmallia on sovellettu työhyvinvoinnin kehittämisessä niin, että nämä viisi tarvetta tulee huomioida työtä suunniteltaessa ja toteutettaessa, unohtamatta liittää sitä esihenkilöperehdytykseen. (Kiviniemi 2019, 34.)

Ihmisen psykofysiologinen tarve voidaan tyydyttää huolehtimalla, että työympäristö on puhdas ja terve, työntekijällä on mahdollisuus ruokailla päivän aikana ja eikä työkuormitus vaaranna työntekijän fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista terveyttä. Turvallisuuden tarve sisältää yleisen työnteon turvallisuuden ja työsuhteturvan. Turvallisuuden tunnetta vähentää lisääntynyt väkivallan uhka, häirintä ja epäasiallinen käytös, jotka on tunnistettu lisääntyneen tasaisesti ensihoitotyössä viimeksi kuluneen kymmenen vuoden aikana ja siihen vaikuttamisen keinot keskittyvät varautumiseen ja jälkihoitoon, kuten jälkipurkukeskustelut. (Puukko & Fält 2022, 7.) Jälkihoidon järjestämisvastuu ja ymmärrys tulee käydä perehdytyksessä läpi. Liittymisen tarve täyttyy työyhteisöön kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen kautta. Esihenkilön rooli on tärkeä yhteishengen luomisessa ja osallistavan toimintakulttuurin luomisessa. Arvostuksen tarve on tärkeä, hyvinvointi perustuu usein siihen, miten hän kokee tulevansa arvostetuksi ja hyväksytyksi. Esihenkilö voi tuoda esille arvostusta paneutumalla työntekijän osaamiseen ja työtehtäviin. Itsensä toteuttamisen tarpeen täyttymistä hankaloittaa jatkuva kiire, toisaalta sitä voidaan tukea osallistavalla johtamisella. (Kiviniemi 2019, 34–40.)

#### 4.4.2 Vuorovaikutusosaaminen ja valmentava johtajuus

Vuorovaikutusosaaminen voidaan määritellä edellytykseksi sille, että ihmisten välille voi syntyä onnistumisia ja yhteistä ymmärrystä (Hyppänen 2013, 37). Vuorovaikutusosaaminen on yksi johtamisosaamisen keskeisistä elementeistä ja sen tulee olla kaksisuuntaista, kun tavoitteena on valmentava johtaminen. Kaksisuuntaisessa vuorovaikutuksessa esihenkilön tulee osata viestittää asiansa työyhteisössä, mutta myös samalla on osattava kuunnella työntekijöiden esille tuomia ajatuksia, pitää olla yhtä aikaa jämäkkä ja joustava. Vuorovaikutustilanteissa usein sanattomalla viestinnällä on voimakkaampi vaikutus kuin sanallisella. Etäjohtamisen näkökulmasta tähän tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Aaltonen, Pitkänen & Ristikangas 2015; Kiviniemi & Silvén 2019, 25.)

Valmentava johtajuus sopii ohjenuoraksi määriteltäessä nykypäivän hyvää johtajaa ja toisaalta myös hyvää työntekijää. Valmentava johtamistyyli pitää sisällään hyvät vuorovaikutustaidot, joita on muun muassa kyky arvostaa muita ja tehdä yhteistyötä, kuunnella aidosti ja olla halukas ymmärtämään sekä kyetä havainnoimaan tunteita ja tapahtumia sekä ottaa ne huomioon. Vuorovaikutustilanteissa esihenkilön vastuulla ja tehtävänä on huolehtia, että ne sujuvat ja asiat selviävät. (Kuusela 2013, 42; Ristikangas & Grunbaum 2013; Salmimies & Ruutu 2013.) Valmentavan esihenkilön tavoitteena on toisaalta oivalluttaa ja vastuuttaa työntekijöitään ja toisaalta saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet. Valmentavassa ilmapiirissä koetaan arvostusta ja innostusta samalla mahdollistaen työntekijän kaiken potentiaalin käyttö. (Salmimies & Ruutu 2013, 87.) Kaikenlaisen vuorovaikutuksen taustalla on aina tarve ohjata työyhteisön jäseniä organisaation tavoitteiden mukaiseen toimintaan sanallisella ja sanattomalla viestinnällä, vuorovaikutuksella ja johtajuudella (Hyppänen 2013, 37; Isotalus & Rajalahti 2017).

Valmentavan johtajuuden kulmakivet ovat Dan Sobackin (2021) mukaan voima, viisaus ja myötätunto. Voimalla tässä tarkoitetaan koko henkilöstön rohkeutta tehdä itsenäisiä päätöksiä ja kantaa niistä vastuu. Viisaus on kykyä nähdä tehtyjen päätösten vaikuttavuus sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Myötätunto kuvastaa taitoa kohdata itsensä ja muut inhimillisesti ja empaattisesti ja rakentaa siinä samalla syvää yhteyttä ja arvostusta. (Soback 2021, 9–10.) Valtaosa tehtävästä

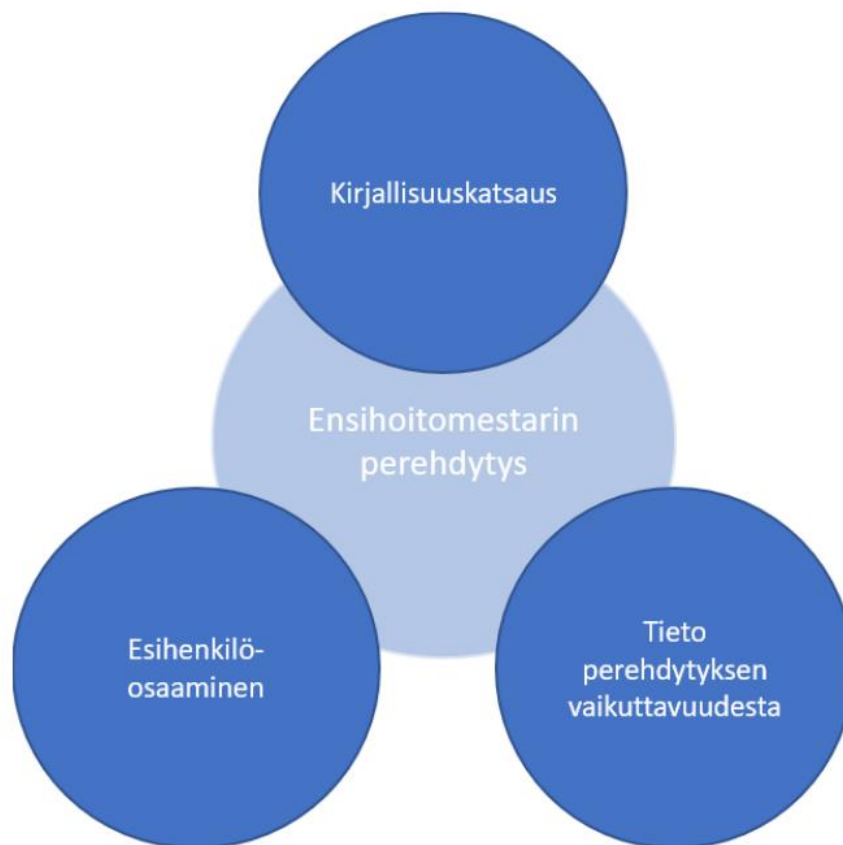
työstä vaatii jonkinlaista erityisosaamista, joka väistämättä johtaa siihen, että työntekijät osaavat tehdä varsinaisen työn paremmin kuin heidän esihenkilönsä. Tämä vie johtamista pois ohjaamisesta ja valvonnasta ja suuntaa sitä kohti, että esihenkilö luo ja edesauttaa henkilöstöä suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin. Tästä osa-alueesta selvitäkseen johtajan täytyy kuitenkin ymmärtää työn ja tehtävien luonne. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 90.)

Ihmissuhdetaidot ovat yleisiä taitoja, jotka laadukkaina antavat mahdollisuuden vuorovaikutussuhteiden ja myönteisten suhteiden kautta tapahtuvaan vaikuttamiseen. Korkealaatuiset ihmissuhdetaidot auttavat verkostoitumaan ja lukemaan sosiaalisia tilanteita saaden samalla muut tuntemaan olonsa itsevarmaksi ja mukavaksi. (Mencel, J., Wefald, A.J. & Van Ittersum, K.W. 2016, 635–657.) Jo 1990-luvulta lähtien ihmissuhdetaidot ovat olleet tärkeässä roolissa työntekijöitä palkatessa (Hogan, Chamorro-Premuzic, & Kaiser 2013, 3–16). Ihmissuhdetaidoiksi voidaan lukea emotionaaliset ja poliittiset taidot. Emotionaalisten taitojen avulla yksilöt ymmärtävät ja hallitsevat tunteitaan erilaisissa sosiaalisissa yhteyksissä. Poliittiset taidot voidaan jakaa neljään osaan: sosiaaliseen neuvokkuuteen, ihmissuhdevaikutukseen, verkostoitumiskykyyn ja näennäiseen vilpittömyyteen. (Mencel, Wefalf & Van Ittersum 2016, 635–657.)

#### **4.5 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet**

Tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostettiin oleellisten käsitteiden ja kuvailevan kirjallisuuskatsauksen perusteella, jotka merkittäviä tutkimuksen näkökulmasta. Keskeisiä käsitteitä ovat perehdytys, esihenkilöosaaminen, suunnitelmallisuus ja perehdytysmateriaali. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui tutkimuksia, joiden sisältö kuvasi perehdytystä, esihenkilöosaamista tai perehdytysmateriaaleja.





Kuvio 2. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka suo mahdollisuuden käyttää aineistona empiirisiä aineistoja, jotka voivat olla tekstejä, haastatteluja tai esimerkiksi tiloja, joissa toiminta tapahtuu (Juhila, 2021). Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään analysoimaan merkityksiä ja niiden suhteita (Ronkainen ym. 2013, 80). Teoreettista viitekehystä kootaan kirjallisuuskatsauksen avulla, josta myös teemahaastattelun teemat nousevat. Kirjallisuuskatsauksen tulee olla tarpeeksi laaja, jotta saadaan oikeat kohteet tarkasteluun. (Taherdoost 2016.)

Kvalitatiivinen tutkimusote sopii tutkimusalueeseen, josta halutaan saada uusi näkökulma tai epäillä aiemmin käytettyä metodiikkaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on esitetty joitakin samansuuntaisia tunnuspiirteitä, joita ovat muun muassa persoonakohtaisuus ja yksilöllisyys, kontekstispesifisyys, induktiivisuus ja tutkimusasetelmien joustavuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2018, 66.) Laadullisella tutkimusotteella tutkittaville voidaan tarjota mahdollisuus vapaalle ajattelulle, kuvailulle ja ilmaisulle saadusta perehdytyksestä. Aineistolähtöisellä analyysillä tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja tarkastelemalla aineistoa yksityiskohtaisesti ja monitahoisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

### 5.2 Teemahaastattelu ja sen toteutus

Tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuvat (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 205). Teemahaastattelun avulla saadaan selville haastateltavien elämismaailma kokijoina, havainnoijina ja toimijoina. (Ronkainen ym. 2013, 82–83.) Aihe sinällään ei ollut kovin sensitiivinen, mutta toisaalta siinä joutui arvioimaan kollegan antamaa perehdytystä, joten yksilöhaastattelu oli luontainen valinta. Haastateltavilla oli ennakolta tiedossa vain haastattelun aihe, mutta ei tarkkoja kysymyksiä.

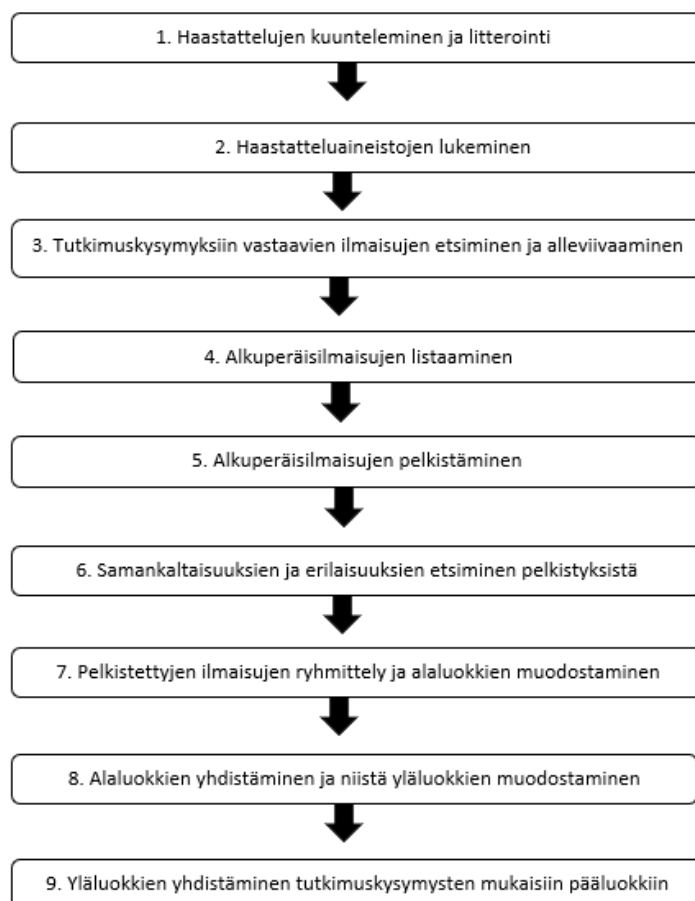
Tähän tutkimukseen haastateltaviksi valittiin Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun ensihoitomestarit ja Pirkanmaan pelastuslaitokselle samassa tehtävässä aiemmin lääkintäesimies-nimikkeellä toimineet sekä molempien aiemmin mainittujen sijaiset. Tutkittavat rajattiin näin, koska kyseisiä tehtävänimikkeitä ei ole käytössä muualla Pirkan alueella. Haastattelut toteutettiin Pirkanmaan pelastuslaitoksella rauhallisessa tilassa, jossa varmistettiin häiriötön haastattelu. Haastattelut nauhoitettiin kahdella erillisellä laitteella ja tallennettiin samanaikaisesti Wordin litterointiohjelmalla. Haastattelujen kesto vaihteli 15 minuutista 28 minuuttiin.

### **5.3 Aineiston analysointi**

Aineiston analyysitavaksi valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, koska tutkimuksen pääpaino haluttiin pitää aineistossa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Vuori, 2021). Valitsimme tämän analyysimenetelmän parhaiten sopivaksi käsitellä keräämäämme aineistoa. Tavoitteena oli löytää aineistosta yhteneväisyyksiä ja tunnistaa erilaiset ilmaisu, jotta voisimme luokitella aineiston. Vastauksia tutkimuskysymyksiin haetaan analysoimalla teemahaastattelujen sisältöä laaja-alaisesti. Kuten Ronkainen ym. (2013) tuovat esille aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäisessä vaiheessa aineistoa pilkotaan, jäsennetään ja järjestellään valitulla analyysitekniikalla. Toinen vaihe voidaan nimetä käsitteellistämiseksi tai tulkinnaksi, jossa tutkija siirtää havainnot teoreettiseen tai tutkimuskeskustelujen luomaan yhteyteen hakemalla eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä. Kolmannessa vaiheessa aineistosta muodostettuja havaintoja tarkastellaan tietyn idean tai ajattelumallin pohjalta. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2013, s 124–125.)

Aineistolähtöistä sisällönanalyysiä voidaan kuvata lineaarisesti etenevänä prosessina, vaikka se todellisuudessa on paljon monimutkaisempaa. Sisällönanalyysi haastaa sen tekijät omaan ajatteluun, koska siinä ei ole määrääviä sääntöjä eikä se ole kovin formuloitua. (Kankkunen & Julkunen-Vehviläinen 2018, 167). Kuvio 3

Kuvaa sisällönanalyysin etenemistä suoraviivaisesti, vaikka siinä joudutaan palautumaan useita kertoja alkuperäiseen aineistoon ja tulkitsemaan sitä yhä uudelleen. Myös merkityksiä ja luokittelua joudutaan tarkastelemaan useita kertoja.



KUVIO 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123, muokattu).

Haastattelut kuunneltiin useampaan kertaan molempien opinnäytetyön tekijöiden toimesta ja samaan aikaan tarkistettiin litteroidun materiaalin oikeellisuus. Sen jälkeen litteroidusta materiaalista merkittiin molempiin tutkimuskysymyksiin vastaavia ilmauksia. Ilmaisut kerättiin taulukkoon, jossa ne pelkistettiin eli redusoiitiin. Pelkistämisessä poimittiin alkuperäisilmauksista ilmiötä kuvaavia esimerkkejä ja havaintoja. Pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisia merkityksiä, joista muodostettiin alaluokkia ja niille muodostettiin alustavat, luokkaa kuvaavat nimet. Tässä vaiheessa alaluokkia oli 49 kappaletta, mutta viidessä alaluokassa oli vain

yksi ilmaisu. Nämä yhden ilmaisan alaluokat analysoitiin uudelleen ja lopulta saatiin muodostettua 44 aineistoa kuvaavaa alaluokkaa. Analyysiprosessia jatkettiin abstrahoinnilla, jolla tarkoitetaan yläluokkien (10) ja pääluokkien (2) muodostama kokonaisuutta. Abstrahoinnilla tarkoitetaan siis käsitteellistämistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 125.) Pääluokat muodostuivat kahden tutkimuskysymyksen mukaisesti. Ensimmäinen kysymys vastaa siihen millaisia kokemuksia perehdyttämisestä oli. Toinen kysymys vastaa siihen, miten ensihoitomestarin perehdytystä tulee kehittää. Prosessissa muodostui myös uusi yläluokka, joka ei vastannut aikaisempiin tutkimuskysymyksiin ja siitä muodostui uusi tutkimuskysymys (Pope & Mays 2020, 154, Saaranen & Kauppinen 2006). Taulukossa 4 on esitelty esimerkki sisällönanalyysistä.

TAULUKKO 4. Esimerkki sisällönanalyysistä.

PEREHDYTYKSEN KEHITTÄMINEN			
LAINAUS	PELKISTYS	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
No sitten tää niinku henkilöstöjohtaminen, että mitä nykypäivän hyvä henkilöstöjohtaminen on.	Perehdytyksessä tulisi käydä läpi mitä nykypäivän hyvä henkilöstöjohtaminen on.	Perehdytystä henkilöstöjohtamiseen	Johtamisosaamisen sisällyttäminen perehdytykseen
Mutta että tärkeintä olisi sitten just nää vuorovaikutustaidot, miten sä kohtelet ensihoitajia tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti.	Tärkeintä on vuorovaikutustaidot	Vuorovaikutustaitojen läpikäyminen ja huomioiminen perehdytyksessä	
	Tärkeää ensihoitajien kohtelu tasapuolisesti.  Tärkeää ensihoitajien kohtelu oikeudenmukaisesti.	Perehdytyksessä tulee käydä läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita	

## **6 TULOKSET**

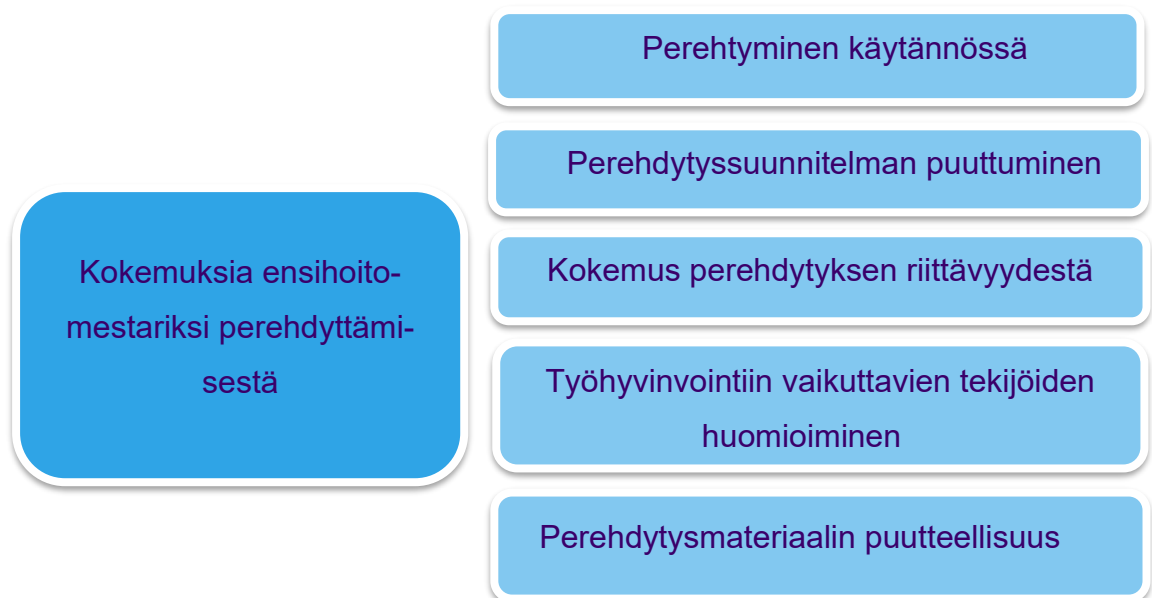
### **6.1 Haastateltavien taustatiedot**

Haastateltavien työkokemus ensihoitomestarina vaihteli lyhyistä muutaman vuoron sijaisuuksista yli kahteenkymmeneen vuoteen. Osa haastateltavista ei enää toiminut ensihoitomestarin sijaisena, mutta näimme heiltä saadut tiedot olennaisina tutkimuksen kannalta. Lisäksi heidät mukaan ottamalla saimme aineistoa laajennettua merkittävästi. Toimenkuva on muuttunut enemmän henkilöstöhallinnolliseen suuntaan, mutta perehdyttämisessä oli nähtävissä samankaltaisuuksia.

Perehdyttäminen oli ollut hyvin vaihtelevaa pituudeltaan ja sisällöltään. Viimeisimpinä perehdytetyillä perehdytys oli ollut selkeästi pidempi. Perehdytyksen sisältö oli suuntautunut enemmän henkilöstöhallinnollisten taitojen vahvistamiseen. Kaikkea yhdistävänä tekijänä oli kuitenkin ollut se, että perehdytyksen oli käytännössä toteuttanut ainoastaan kyseisen vuoron ensihoitomestari.

### **6.2 Kokemuksia perehdytyksestä**

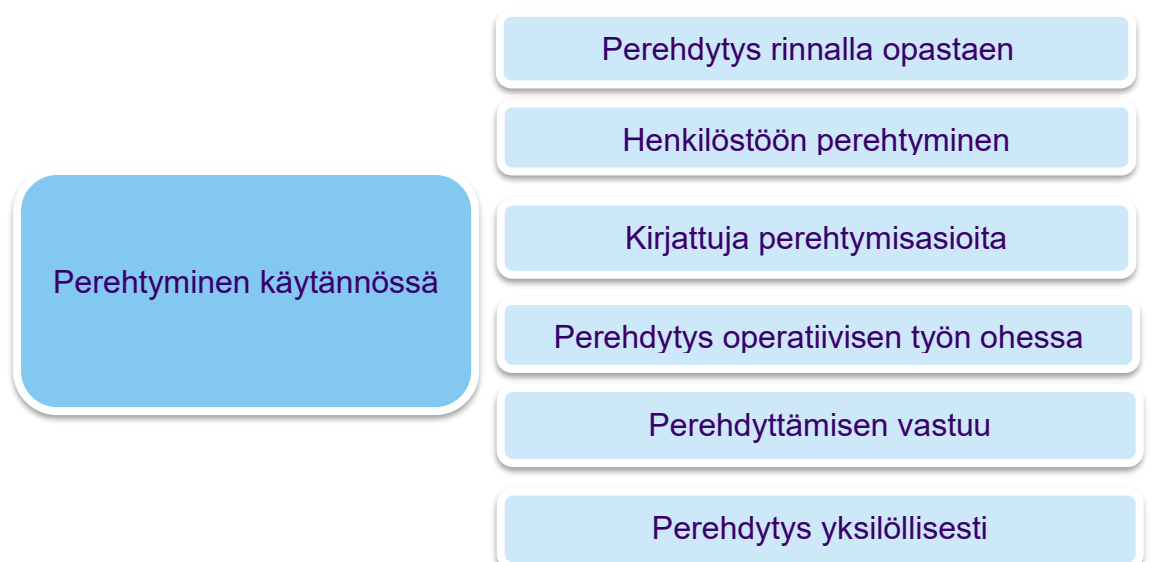
Tutkimushaastattelun ensimmäinen teema vastasi kysymykseen millaista perehdyttämistä ensihoitomestari oli saanut aloittaessaan. Kerätystä aineistosta nousi esille viisi yläluokkaa, jotka kuvaavat kokemuksia perehdytyksestä. Kuviossa 4 kuvataan pääluokka kokemuksia ensihoitomestariksi perehdyttämisestä ja sen viisi yläluokkaa.



KUVIO 4. Kokemuksia ensihoitomestariksi perehdyttämisestä.

### 6.2.1 Perehtyminen käytännössä

Yläluokassa perehtyminen käytännössä oli kuusi alaluokkaa, jotka on havainnollistettu kuviossa 5.



KUVIO 5. Perehtyminen käytännössä.

*Perehdytys rinnalla opastaen* voitiin haastattelumateriaalin perusteella todeta olevan hyvä tapa oppia ensihoitomestarin työn sisältöä. Perehdytettävät kokivat, että perehdytykseen tulisi kuulua työhön rinnalla opastamista. Tuolloin perehdyttäjä opastaa kädestä pitäen, miten työtä käytännössä tehdään.

*(H13) Esimerkkinä nyt vaikka hapen tilaukset, taikka työvuorolistojen tekoa tai ylityökorvausten eteenpäinvieminen, niin käytiin ne ensin niin sanotusti kädestä pitäen läpi.*

*(H8) Ja sitten pikkuhiljaa, kun ne (työt) tuli tutuksi, niin sitten hän teki itse niitä asioita ja mä seurasin taustalta, että ne asiat menee sillai niinku ne kuuluu mennä.*

*Henkilöstöön perehtyminen* tapahtui tutkimusaineiston perusteella usealla eri tavalla. Perehdytettävistä osa esiteltiin kiertelemällä eri asemilla ja esittelemällä fyysisesti henkilö, joka oli tulossa ensihoitomestarin työhön. Koettiin tärkeänä, että tavataan kasvotusten henkilöstön kanssa. Osa esiteltiin joka aamu toistuvien Teams-raporttien yhteydessä, jolloin tavoitettiin laajemmin työntekijät ja yhteistyökumppanit.

*(H1) Kyllä me kierreltiin tätä taloa läpi ja kaikkialla esiteltiin, että oon varahenkilönä tai tulen toimiin varahenkilönä ja täällä pyörittiin taloa ympäri.*

*(H13) Tuleehan kautta Pirkanmaan sitten aamun valmiusraportissa ja tulee se esiteltyä, että nyt täällä on mun varahenkilö paikan päällä ja että se tulee niinku periaatteessa koko meidän organisaatiolle niin palo- kuin ensihoitopuolellekin.*

*Kirjattuja perehtymisasiota* oli vähäisesti ja ne olivat käytössä vain muutamalla henkilöllä. Haastatteluaineiston perusteella perehdytystapoja oli erilaisia ja perehdytys oli tasoltaan hyvin erilaista eri henkilöiden kohdalla. Osittain perehtyminen tapahtui ilman perehdytys suunnitelmaa, koska olemassa ollut perehdytys suunnitelma ei ollut kovinkaan kattava, mutta se oli perehtymisen kannalta koettu kuitenkin tärkeäksi.



*(H1) Jälkeenpäin sinne tuli se perehdytysvihkonen, sinne Teamsiin, mitä itse ainakin myönnän, että monet, monia asioita sieltä aina kertasin, kun tuli eteen jotain asioita niin kurkkasin sieltä, että miten se täällä ohjevihkosessa on.*

Kaikki haastatellut olivat saaneet *perehdytystä operatiivisen työn ohessa*. Erikseen oli hetkiä, jolloin oli keskitytty ainoastaan perehtymiseen, mutta myös niitä hetkiä, kun perehtymistä oli tehty operatiivisen työn ohessa. Esille nousi myös, että perehdytyksessä oli menty tarve edellä. Jos ei ole ollut mahdollisuutta irrottaa perehtyjää operatiivisesta toiminnasta, oli perehdytystä tapahtunut siinä ohessa.

*(H10) No sillä tavalla, että nyt kun tuo henkilö oli itse tällä samalla asemalla, niin sen oman työn ohella hän siinä sitten tuli niihin tapauksiin ja teki tietysti välillä ensihoitotyötä.*

*(H5) Joo, no sitä toteutettiin siinä työn ohella.*

*Perehdyttämisen vastuu* oli kaikkien haastateltavien mukaan ollut pääosin ensihoitomestarilla. Mukana perehdytyksessä oli joissakin tapauksissa ollut myös ensihoitopäällikkö, mutta hänen roolinsa oli ollut pieni.

*(H5) No kyllä siinä saattoi olla sen hetkinen ensihoitomestari elikkä nykyinen ensihoitopäällikkö mukana, mutta saattoi olla kyllä näinkin, että sekin siinä samalla vähän perehdytti, mutta kyllä se taisi enemmän olla sen silloisen lääkintäesimiehen harteilla.*

Kokemus *perehdytyksen yksilöllisyydestä* oli vähäistä. Yksilöllisyyttä lisäsi lähinnä se kuka perehdyttämässä oli ollut, ei niinkään perehtyjästä lähtenyt yksilöllistäminen.

*(H11) Tällä hetkellä perehdytys toteutetaan yksilöllisesti eli niin kun meillä esimiestehtäviin tullaan erilaisilla taustoilla, niin se perehdyttäminen pyritään räätälöimään tän henkilön taustojen mukaan.*

## 6.2.2 Perehdytysuunnitelman puuttuminen

Tässä yläluokassa on kaksi alaluokkaa, jotka ovat *suunnittelemattomuus* ja *puutteellinen perehdytys*. (kuvio 6)



KUVIO 6. Perehdytysuunnitelman puuttuminen.

Perehdytyksen *suunnittelemattomuus* nousi esille suurimmassa osassa haastatelluita. Osalla perehtyjistä ei ollut ollut käytössä minkäänlaista olemassa olevaa suunnitelmaa, vaan työn sisällöstä keskusteltiin epävirallisesti, esimerkiksi kahvipöydän ääressä tai ratkottiin esiin nousseita kysymyksiä sitä mukaan, kun niitä tuli vastaan. Koettiin myös, että perehdytyksen aikana nousi esille asioita, joita ei oltu etukäteen pystytty huomioimaan, vaan ne tulivat yllätyksinä. Yleisesti koettiin suunnittelemattomuuden hankaloittavan perehtymistä, mutta toisaalta työn koettiin olevan sen luonteista, että kaikkea perehdytystä ei voida toteuttaa suunnitelman mukaan vaan se tapahtuu tilanteen tullessa kohdalle.

*(H4) Ei minun nähdäkseni mitään varsinaista suunnitelmaa ollut, että käytiin sitten asioita oli paperilla mitä sitten tuli ja sitten vähän niinku raksiteltiin niitä pois, mutta vähän oli silleen, että niitä kysymyksiä minulle heräsi, niin minä esitin niitä ja sitten käytiin niitä asioita läpi, mutta ei semmoista varsinaista perehdytyslappua ollut.*

*(H8) Tavallaan se, että mitkä asiat hän niin kun piti tärkeänä ja mitä niinku siihen päivän rutiiniin tai ohjelmaan kuului, niin semmoiset kerrattiin läpi ja aina tuli ylläreitä, ai tämmöinen, ai tommonen.*

Perehdytyksen saaneilla ensihoitomestareilla oli eroavaisuuksia siinä, miten perehdytys oli toteutettu. Osalla perehtyjistä oli hyvinkin *puutteellinen perehdytys*.

Heillä ei ollut varsinaista perehdytyspäivää lainkaan ja kokonaisuudessaan perehdytys oli liian lyhyt. Aikaa perehtymiseen olisi selkeästi kaivattu lisää ja se nousi esille useissa haastatteluissa. Perehdytystä yksi haastateltavista piti myös hyvin yleisluontoisena, jossa yksityiskohtiin ei perehdytystä saanut, vaan ainoastaan kokonaisuuteen.

*(H4) No se oli virassa olevan esimiehen kanssa, siinä katsottiin muutama asia ja sitten avaimet ja puhelin käteen ja, ja turvallista matkaa, että hän jää nyt lomalle.*

*(H6) Muistaakseni oli semmoinen hyvinkin yleisluontoinen suunnitelma, että lähinnä enemmän näihin tietojärjestelmiin mitä nyt joudutaan käymään ehkä työvuorojen luetteloon tekemisiä.*

*(H7) Ei mitään niin kuin perehdytyspäivää tai perehdytystuokioa, vaan niin kuin toiminnan ohessa.*

### 6.2.3 Kokemus perehdytyksen riittävydestä

Kokemukset perehdytyksen riittävydestä-yläluokassa oli kaksi alaluokkaa. Tutkimushaastatteluissa esille tulleet kokemukset vaihtelivat riippuen lähinnä siitä, milloin perehdytys oli ollut. Viimeksi perehdytetyt kokivat vähiten puutteita perehdytyksen riittävydessä. Kuviossa 7 kuvataan perehdytyksen riittävyden kokemukseen vaikuttavia tekijöitä.



KUVIO 7. Kokemus perehdytyksen riittävydestä.

Osalla henkilöstöstä oli riittävä *aika* perehtyä ensihoitomestarin työhön. Kuitenkin suurimmalla osalla kokemukseksi nousi, että aikaa perehtymiseen oli ollut liian vähän. Perehtymiseen saatu aika oli ollut hyvin vaihteleva, osalla ei ollut varsinaisesti

varattu aikaa lainkaan, kun toiselle siihen oli varattu kuukausi. Kokemuksena nousi myös esille, että perehtymiseen varattua aikaa ei pystytty toteuttamaan, vaan perehtyjä oli jouduttu siirtämään kokonaan operatiiviseen työhön.

*(H8) Perehdytykseen oli varattu useampi työvuoro, mutta ne kaikki eivät toteutuneet.*

*(H1) Perehdytysaika oli kuukausi.*

*(H4) Ehkä parin vuoron perehdytys.*

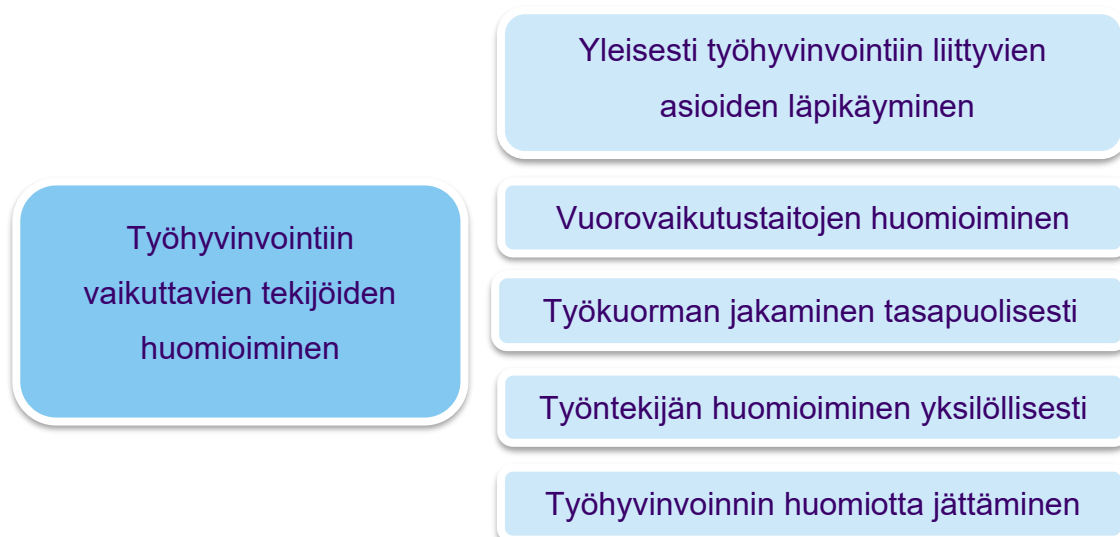
Esihenkilöt, jotka olivat viimeisimpänä saaneet perehdytyksen, kokivat saaneensa *riittävän perehdytyksen*. Materiaalin kattavuus oli myös kokemuksen mukaan melko hyvä ja helposti löydettävissä. Olemassa olevaa materiaalia käytettiin myös oman osaamisen varmistamiseksi perehdytyksenjakson jälkeenkin.

*(H5) Kyllä se saattoi olla kuukausi, jopa kaksi, mutta tota joka tapauksessa sitä sisäänajoa siinä tehtiin koko ajan tavallaan työvuorojen ohessa ja sitten niin, että sai olla siinä niin sanotusti oikeana kätenä enemmän kuin tuolla ambulanssissa.*

*(H11) Viimeisimpään perehdytykseen on ollut semmoinen suuntaa antava suunnitelma.*

#### **6.2.4 Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioiminen**

Tässä yläluokassa oli viisi alaluokkaa, jotka on kuvattu kuviossa 8. Työhyvinvointiin liittyviä asioita oli käyty läpi haastateltavien mukaan perehdytyksessä hyvin eri tasoisesti. Usealla oli perehdytysvaiheessa työntekijöiden työhyvinvointia käyty läpi hyvin pintapuolisesti, tai oli jätetty työhyvinvointi täysin perehdytyksen ulkopuolelle. Haastatteluissa nousi myös esille, että työhyvinvointi oli käsitteenä ollut epäselvä osalle vastaajista, eikä osa tiennyt mitkä asiat kuuluvat tämän käsitteen alle.



KUVIO 8. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden huomioiminen.

Esille nousi myös, että perehdytyksessä oli *yleisesti työhyvinvointiin liittyvien asioiden läpikäymistä*. Oli käsitelty, kuinka työntekijöistä pidetään huolta lähiesihenkilötasolla ja mitä keinoja voisi olla pitkien sairauslomien ehkäisemiseksi. Myös esihenkilön oma työhyvinvointi ja työssä jaksaminen oli huomioitu, vaikkakin perehdytyksen saaneilla esihenkilöillä oli eroavaisuuksia siinä mitä osa-alueita oli korostettu.

*(H5) Käytiin tavallaan jopa yllättävänkin paljon, että kuinka pidetään työntekijästä huolta ja sitä, että kuinka sitä pyritään ehkäisemään, että ei tule niitä pitkiä sairauslomia.*

*(H3) Työterveyspalveluita ja sen sellaista, niin ehkä siinä sitten käytiin läpitte, että mitä mahdollisuuksia on niinku päästä juttelemaan.*

*(H12) Sitten näitä tietenkin taas niin kuin esihenkilön työhyvinvointia ja jaksamista.*

Haastateltavien mukaan *vuorovaikutustaitojen huomioiminen* oli perehdytyksessä tuotu esille hyvin vaihtelevasti. Osalla vuorovaikutustaitoja ei huomioitu lainkaan perehdytyksen aikana, Pienemmällä osalla haastateltavista asia oli tuotu esille,

mutta siitä oli keskusteltu vähän ja hyvinkin yleisellä tasolla. Ne henkilöt, jotka olivat viimeisimpänä olleet perehdytyksessä, olivat selkeästi keskustelleet enemmän vuorovaikutustaitojen merkityksestä työntekijöiden työhyvinvointiin.

*(H6) No varmaan aika ylimalkaisesti, mutta ei mitenkään systemaattisesti käyty semmoisia vuorovaikutustaitoihin liittyviä asioita.*

*(H3) Kyllä käytiin niitä justinsa, että juttelemisesta ja siitä, että omalla persoonalla työn tekemistä.*

*(H10) Ehkä enemmänkin niin, kun tietysti henkilöön mitä perehdytin, niin hänen kanssaan keskustelua siitä, että mitenkä niin kuin asioihin pitäisi puuttua.*

Ne haastateltavat, joiden perehdytyksessä oli noussut esille työhyvinvointi teemana, oli käsitelty työntekijöiden *työkuorman jakamista tasapuolisesti*. Katsottiin yksikkösijoittelun ja asemapaikkasijoittelun huomioimisen auttavan työntekijöiden viihtymistä ja jaksamista työssään. Myös mahdollisuus antaa taukoja työvuoron aikana muillakin kuormittavilla asemilla kuin keskuspaloasemalla koettiin vaikuttavan positiivisesti. Kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu oli koettu merkitykselliseksi asiaksi, mikä on haluttu tuoda esille perehdytyksessä.

*(H6) Sen voi nyt ajatella, että listan tekoa ohjeistettiin just, että vähän katsottaisiin, että kuka menee minnekin ja menis vuoron perään, jos heitellään väkee.*

*(H7) On sekin tavallaan hyvinvointia, että varmaan jotain yksikkösijoittelua tai missä järjestyksessä, missä pyörii listalla.*

*(H3) Se on mun mielestä semmonen tosi tärkeä juttu, että sä käsittelet ja oot kaikille niinku tasapuolinen.*

*Työntekijän huomioiminen yksilöllisesti* nousi haastattelumateriaalin perusteella tärkeäksi teemaksi työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Keinoja yksilön elämäntilanteen huomioiminen kuormittamisen vähentämiseksi oli käyty perehdytysvaiheessa

läpi. Perehdytyksen saaneet esihenkilöt olivat saaneet tietoa myös työterveyshuollon tarjoamista palveluista yksilön tukemiseksi ja keinoja saada työntekijä työterveyspalveluiden piiriin. Jälkipurkuistuntojen järjestäminen nähtiin haastattelujen perusteella kuuluvan kiinteästi työhyvinvoinnin edistämiseen.

*(H9) Vähän niin kuin miettiä sitä henkilön taustaa ja sen hetkistä tilannetta.*

*(H2) Meillä perehdytetään siis varhaisen tuen malli, henkisen tuen palvelut eli jälkipurkutoiminta, työterveyshuolto, työsuojelu.*

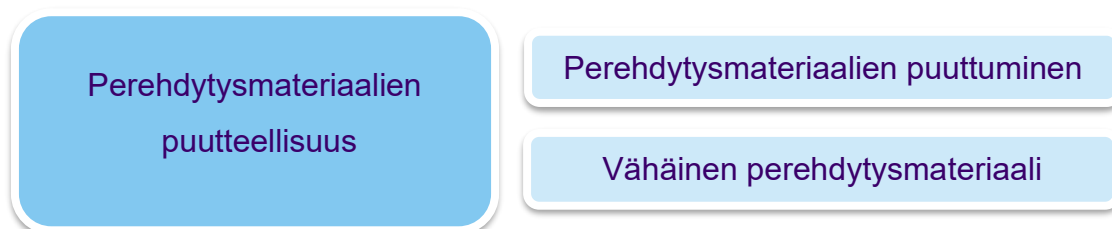
Aineiston mukaan osalla perehdytettävistä tapahtui *työhyvinvoinnin huomiotta jättämistä*, perehdytyksessä käsiteltiin ainoastaan konkreettisia asioita, joita tuli oppia.

*(H8) En tiedä oliko se työntekijän hyvinvointia nyt sitten niinkään, että kyllä se meni näiden työvuoron suunnittelujen ja happitilausten ja näitten kanssa enempi aikaa.*

*(H2) Työhyvinvointiin liittyviä asioita ei käyty läpi, en ainakaan muista.*

### 6.2.5 Perehdytysmateriaalin puutteellisuus

Niukkaa perehdytysmateriaalia oli ollut käytössä vasta viimeisen vuoden ajan ja sen laajempi kehittäminen koettiin tarpeelliseksi. Kuviossa 9 havainnollistetaan perehdytysmateriaalin puutteellisuus ja sen alaluokat.



KUVIO 9. Perehdytysmateriaalin puutteellisuus

Osalla ensihoitomestareista *puuttui perehdytysmateriaali* kokonaan. Tutkimusaineiston mukaan perehtyvä esihenkilö keräsi itselleen materiaalia, kirjaamalla muistettavia asioita niiden tullessa kohdalle ja merkkasi omiin muistiinpanoihinsa, kun asia oli selvitetty.

*(H1) Vähän oli silleen, että mitä kysymyksiä minulle heräsi, niin minä esitin niitä ja sitten käytiin niitä asioita läpi, mutta ei semmoista varsinaista perehdytyslappua ollu.*

*(H4) Oli yhteinen työvuoro tän lääkintäesimiehen kanssa ja sitten yritti ruutuvihkoon kirjoittaa itselle tärkeitä asioita ylös.*

Perehdytyksen saaneilla esihenkilöillä oli myös eroavaisuuksia perehdytyksen toteutuksessa. Suurella osalla oli ollut käytössään *vähäinen perehdytysmateriaali*, jota apuna käyttäen edettiin.

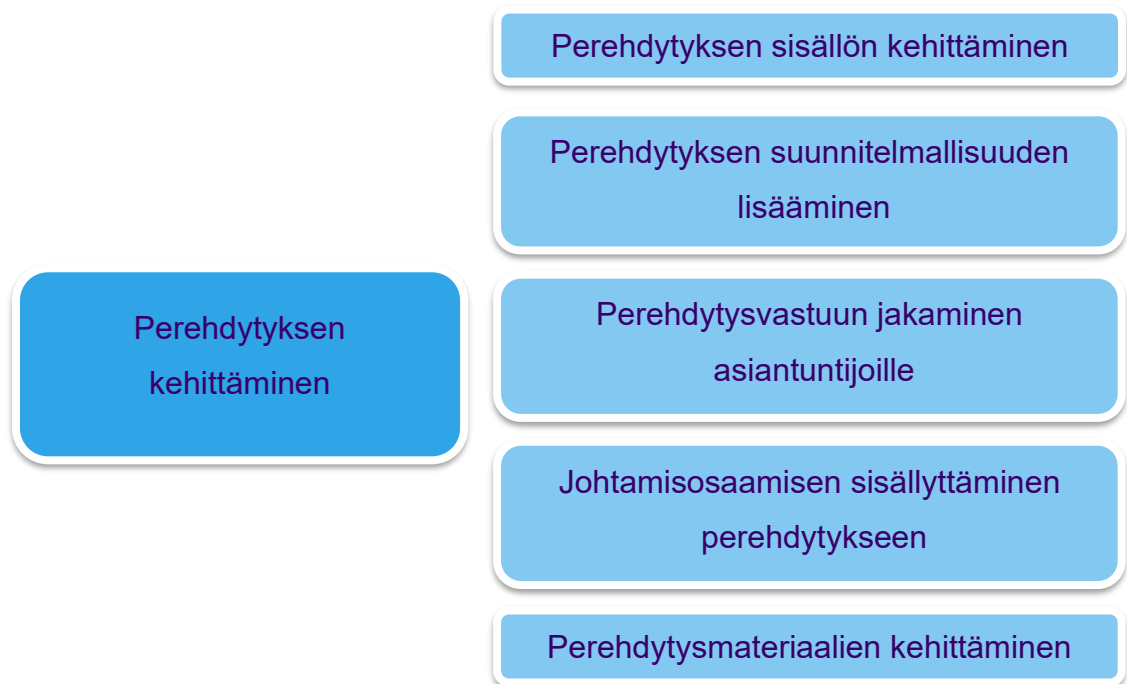
*(H8) Oli semmoinen kirjallinen pieni pruju tavallaan mikä on pohjana, ehkä sen pohjalta, mutta toki siinä vähän sitten sovellettiin ja pompitettiin.*

*(H10) Sitten oli käytössä semmoista meidän omaa listausta, mitä joskus tehty, että mitä asioita pitäisi muistaa käydä.*

### **6.3 Perehdytyksen kehittäminen**

Tutkimushaastattelun toinen teema vastasi kysymykseen perehdytyksen kehittämistarpeesta. Aineiston pohjalta esiin nousi viisi yläluokkaa, jotka on kuvattu alla olevassa kuviossa 10.

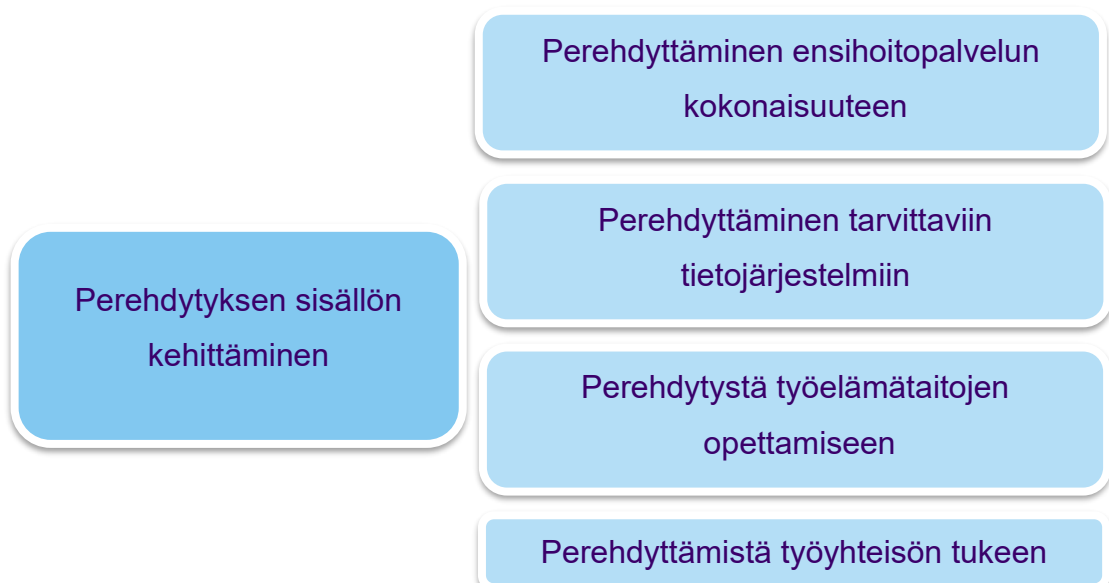




KUVIO 10. Perehdytyksen kehittäminen.

### 6.3.1 Perehdytyksen sisällön kehittäminen

Yläluokassa perehdytyksen sisällön kehittäminen oli neljä alaluokkaa, jotka koostuivat sekä ihmisiin että asioihin liittyvistä teemoista, jotka on kuvattu kuviossa 11.



KUVIO 11. Perehdytyksen sisällön kehittäminen.

*Perehdyttäminen ensihoitopalvelun kokonaisuuteen* tulisi sisällyttää perehdyttämiseen. Haastateltavien kokemusten perusteella kokonaisuuden hahmottaminen, muun muassa sisäisen ja ulkoisen palvelutuotannon tunnistaminen auttaa toimimaan ensihoitomestarin tehtävässä.

*(H11) Sitten pitää varmistaa se, että perehdytettävällä on riittävä käsitys ensihoitopalvelun toiminnan kokonaisuudesta ja niinku siitä, että niinku meilläkin on tällöinen tulosaluejako.*

Kaikki haastateltavat nostivat esille tärkeänä osa-alueena *perehdyttämisen tarvittaviin tietojärjestelmiin*. Ensihoitomestari käyttää työssään monia eri ohjelmia, joita tavanomaisessa ensihoitajan työssä ei ole tarvetta käyttää, ja ne tulee hallita hyvin työstä selvitäkseen.

*(H14) Perehdytyksen tulisi olla niin seikkaperäinen, että siitä (työstä) selviää myös silloin, kun täällä ei ole ketään muuta.*

Haastateltavat kokivat työhön suhtautumisen muuttuneen viime vuosina merkittävästi ja he nostivat esille tarpeen *perehtyä työelämätaitojen opettamiseen* nuorille, mahdollisesti ensimmäisessä varsinaisessa työpaikassaan oleville. Esille nousi näkemyksiä siitä, että nuorten työntekijöiden kanssa tulee käydä läpi asioita, jotka aiemmin olisivat olleet selviä mm. työhöntulopiste tai työaika.

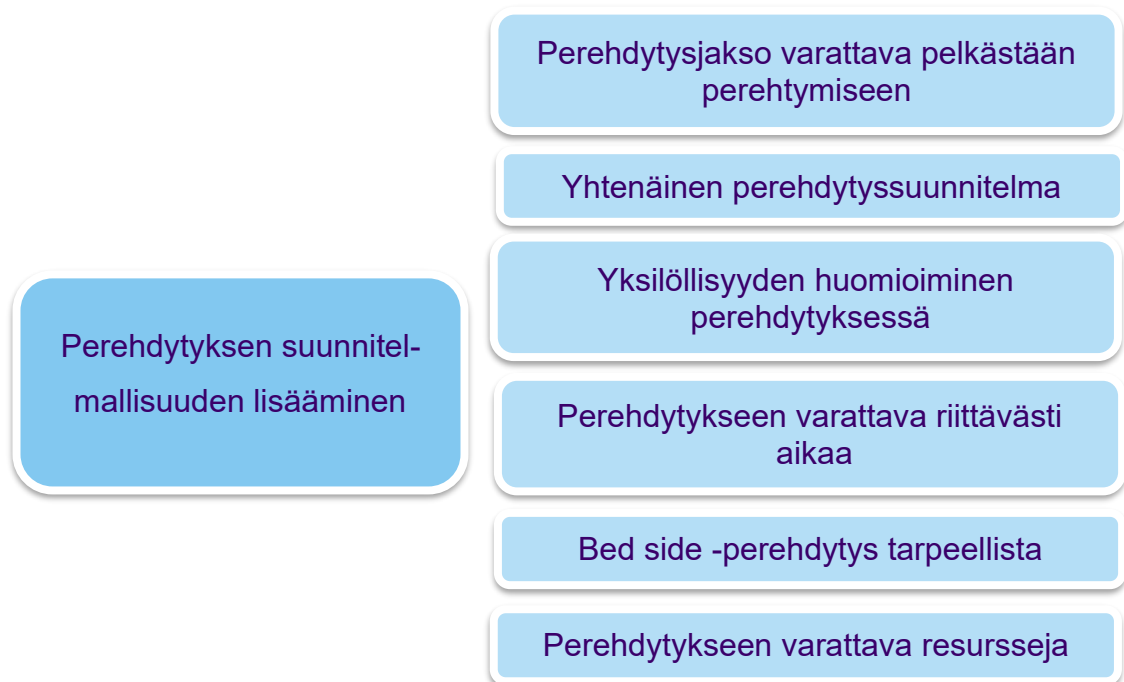
*(H2) Että ihan semmoista työelämätaitojen opettamista tietyllä tavalla.*

Haastateltavat kokivat tarpeelliseksi myös *perehdyttämisen työyhteisön tukeen*. Esille nostettiin, että aina on mahdollista kysyä neuvoa ja saada keskusteluapua käsillä oleviin ongelmiin. Tutkimushaastattelussa tuli esille tarve luoda luottamuksellista ja keskustelevaa ilmapiiriä myös ylemmän johdon suuntaan.

*(H10) Ja sitten tavallaan sitä tukemista siihen, että mistä saa apua, jos ei niin kun esimerkiksi joku asia selviä, niin se että sulla on niinku selvillä, että kaikki ei tarvitse tietää itse.*

### 6.3.2 Perehdytyksen suunnitelmallisuuden lisääminen

Yläluokassa perehdytyksen suunnitelmallisuuden lisääminen oli kuusi alaluokkaa, joissa tuli laajasti ilmi perehdytyksen suunnitelmallisuuden tarve (kuvio 12). Jotkut kokivat perehdytys suunnitelman olleen pelkästään perehdyttäjän tiedossa, ja joillekin oli esitelty aikataulutukseen liittyvää suunnitelmaa.



KUVIO 12. Perehdytyksen suunnitelmallisuuden lisääminen.

Poikkeuksetta kaikki haastateltavat toivat esille, että *perehdytysjakso on varattava pelkästään perehtymiseen*. Perehtyminen operatiivisen työn ohella koettiin hankalaksi ja keskittymisen kärsivän merkittävästi keskeytyksistä. Esille nousi, että myös perehdyttäjälle tulee varata aikaa pelkästään perehdyttämiseen.

*(H9) Sä et ole työtehtävissä kiinni mitenkään, etkä sä oo tän puheli-  
men vaikutuksen alaisena, vaan sä saat olla oikeasti ihan niinku kes-  
kittyä siihen perehdyttämiseen*

*(H11) Ettei tuossa roikuta niinku perehdyttäjän hihassa, vaan se pe-  
rehdyttäjä on pois tuolta pöydän vierestä.*

*(H8) No kyllä se tarttis ainakin semmonen periaate olla, että sä et oo mikään ylimääräinen tossa listalla, että joudut lähtee tonne jonnekin sijaistaa jotain, vaan olisit oikeasti tässä sen koko vuoron toisena.*

Yhtenäisen perehdytys suunnitelman tarve nousi esiin kaikissa tutkimushaastatte-  
luissa. Perehdytys suunnitelmassa tulisi olla kirjattuna kaikki läpikäytävät osa-  
eet osaamisen varmistamiseksi. Toisaalta tärkeänä nähtiin myös yksilöllisyyden  
huomioiminen perehdytyksessä. Perehdytystä suunniteltaessa tulisi huomioida  
perehtyjän aiempi kokemus ja osaaminen kuten myös se tuleeko esihenkilö roo-  
liinsa organisaation sisältä vai ulkoa.

*(H5) Mutta muuten sitten mun mielestä pitäisi olla semmoinen yhte-  
näinen perehdytys suunnitelma, missä käydään tietyt asiat läpi niin,  
että se ei ole sitten niin kun yksittäisen persoonan vastuulla, että tu-  
leeko joku asia käytyä tai ei.*

*(H11) Mutta sitten tätä pitää lähteä viemään sillai eteenpäin, että ne,  
jotka tulee talon ulkopuolelta, niin niille pitää rakentaa se perehdytys  
erilliseksi paketiksi.*

Ensihoitomestareiden perehdytykseen varattava riittävä aika -teema nousi selvästi  
aineistosta esille. Perehtymisjakso ajateltiin toteutuvan paremmin irrotettuna vuo-  
rosta, esimerkiksi erillisenä kahden viikon päivätyöskentelynä. Perehtyjän ja pe-  
rehdyttäjän yhteinen työskentelyaika eli *bed side -perehdytys* koettiin tarpeel-  
liseksi, mutta vain tiettyjen asioiden läpikäymistä varten. Haastateltavat kokivat en-  
sihoitomestarin työssä olevan myös jonkin verran hiljaista tietoa, jonka jakaminen  
tapahtuu ajan kanssa, tilannesidonnaisesti. Edellä mainittujen seikkojen toteutu-  
misen edellytyksenä oli, että *perehtymiseen tulisi varata resursseja.*

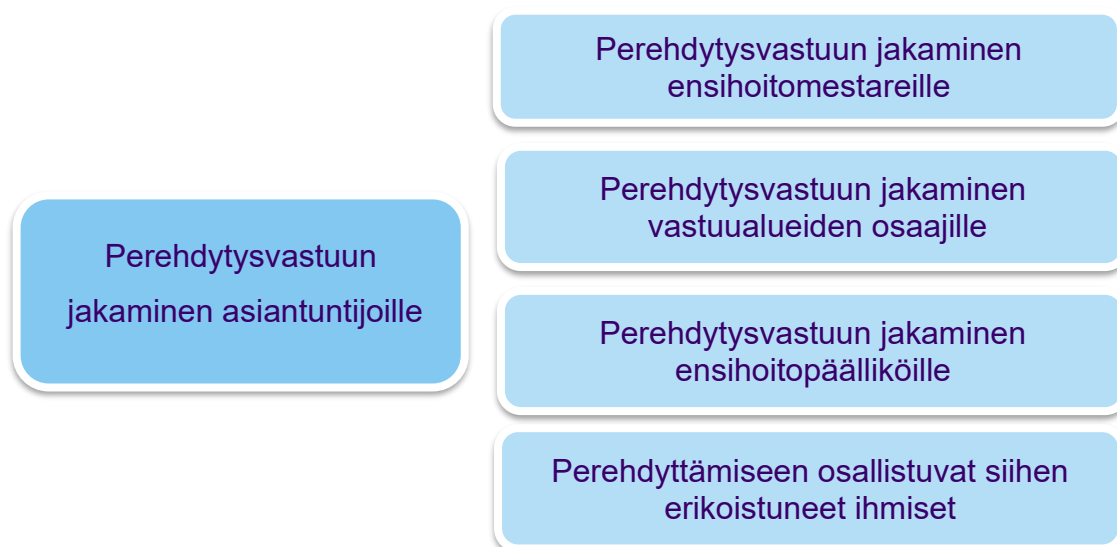
*(H8) Tavallaan aikaa omaksua ne asiat, ei riitä, että käydään asiat läpi  
nopeasti muutamassa päivässä, kun sitten ne on vaan tuolla päässä  
hirveenä mössönä.*

(H14) *No mä näkisin, että oman esimiehen kanssa siihen tehtävään kouluttautumista voisi olla niin kun yksi osa sitä perehdytystä.*

(H2) *Ja meidän pitää ymmärtää sen tärkeys ja se resursointi siihen, että jos sitä ei tehdä kunnolla, niin meidän on turha odottaa, että muukaan palvelut toimii sen jälkeen hyvin.*

### 6.3.3 Perehdytysvastuun jakaminen asiantuntijoille

Perehdytysvastuun jakaminen asiantuntijoille -yläluokka sisälsi neljä alaluokkaa. Vastuunjakamisen eri muotoja on esitelty kuviossa 13.



KUVIO 13. Perehdytysvastuun jakaminen asiantuntijoille.

*Perehdytysvastuun jakaminen ensihoitomestareille* koettiin mahdollisuutena parantaa perehdyttämisen laatua. Eri ensihoitomestareilla on eri vastuualueita, joita he osaavat parhaiten myös perehdyttää. Haastateltavien kesken pidettiin mahdollisena, että yksi ihminen osaisi kaikkea ensihoitomestarin työhön kuuluvaa asiaa perehdyttää kattavasti. *Perehdytysvastuun jakaminen vastualueiden osajille* ja *perehdytysvastuun jakaminen ensihoitopäälliköille* nähtiin ratkaisuna tähän ongelmaan. Ensihoitopäälliköiden tulisi hoitaa perehdyttäminen omalle tulosalueelleen.

*(H5) Että tietyllä tavalla varmaan se, että hallinto hoitaa, niinku päällystö hoitaa osaa ja osaa hoitaa sitten niinku mestaritaso.*

*(H8) Ja sitten tietysti, jos joku mestari on jonkun järjestelmän pääkäyttäjää, niin se voisi opastaa, kun ne tietää ehkä paremmin siitä.*

*(H13) Että se ei ole sitten niin kun yksittäisen persoonan vastuulla, että tuleeko joku asia käytyä tai ei.*

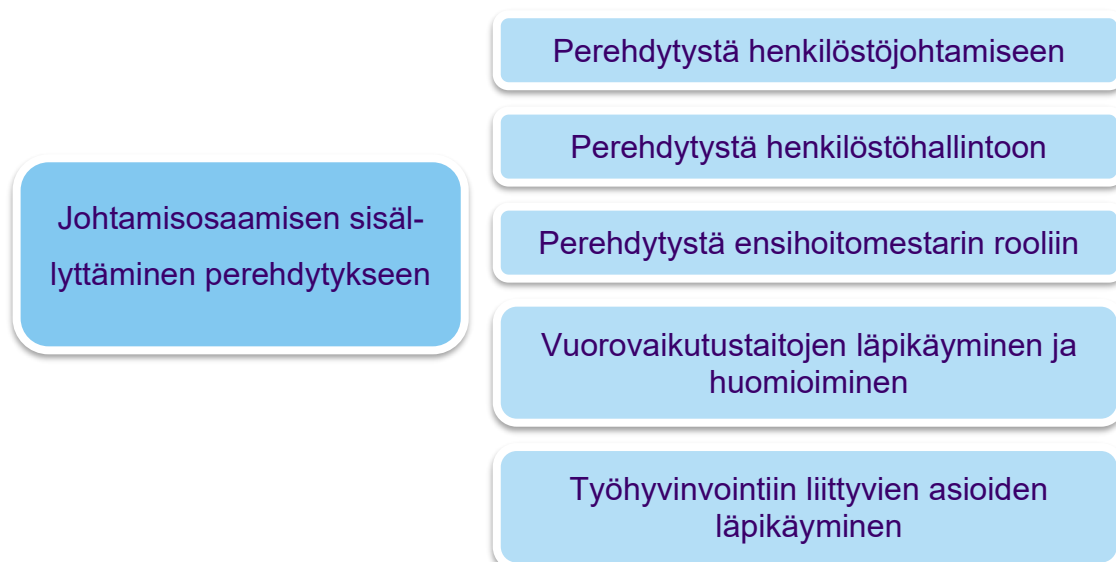
*(H14) Että näkee vaikka monen esimiehen mallia, on se sitten vaikka muutama viikko 8 tunnin päiviä niinku perehtyä niihin asioihin ja toimintatapoihin.*

Koko perehdyttämisen laatua parantavana asiana nähtiin, että perehdyttämiseen osallistuvat siihen erikoistuneet ihmiset. Perehdyttämisestä tulee olla kiinnostunut ja siihen täytyy olla motivoitunut, että voidaan päästä laadukkaaseen ja vakioituneeseen lopputulokseen. Esille nostettiin näkökulmaa, jossa *perehdyttämistä tekivät siihen erikoistuneet ihmiset.*

*(H11) Tehdään se sillä tavalla, että meillä on siis olemassa se perehdytysohjelma ja katsotaan, ketkä on ne laadukkaat ihmiset, jotka sen perehdytyksen toteuttaa.*

#### **6.3.4 Johtamisosaamisen sisällyttäminen perehdytykseen**

Johtamisosaamista kaivattiin laaja-alaisesti perehdytykseen, erityisesti esiin nousi tarve saada *perehdytystä henkilöstöjohtamiseen ja perehdytystä henkilöstöhallintoon*. Yläluokka johtamisosaamisen lisääminen perehdytykseen ja sen viisi alaluokkaa on havainnollistettu kuviossa 14.



KUVIO 14. Johtamisosaamisen sisällyttäminen perehdytykseen.

Palautteen antamisen vaikeus nousi esille kaikkien haastateltujen ammattiryhmien kohdalla, oman roolin henkilöstön ohjaamisessa ja palautejärjestelmän osana koettiin haastavaksi. Esiin nousi myös tarve saada perehdytystä työaikalakeihin ja työsuhteisiin.

*(H11) Pitää tuntea kuinka palautejärjestelmä toimii ja mikä on oma rooli siinä järjestelmän toiminnassa. Mikä oma rooli henkilöstön ohjaamisessa, silloin jos pitää toimintaa ohjata.*

*(H2) No sitten henkilöstöjohtaminen, että mitä nykypäivän hyvä henkilöstöjohtaminen on.*

*(H4) Pitää käydä siis läpi työpaikan HR-järjestelmät ja niiden käyttö.*

*Perehdytystä ensihoitomestarin rooliin* kaivattiin lähinnä siitä näkökulmasta, että millaisia odotuksia organisaatiolla on ensihoitomestaria kohtaan. Toisaalta haastateltavat nostivat esille myös sitä, että esihenkilön tulee olla sinut oman esihenkilöroolinsa kanssa.

*(H9) Että siinä olis niiku, ihan selkeätä työnohjausta siitä asiasta, että mihin sua valmistetaan ja minkä tyylistä tavallaan toivotaan.*

Esihenkilöille suunnatussa perehdytysuunnitelmassa tulisi *huomioida ja läpikäydä vuorovaikutustaitoja*. Haastateltavat nostivat tarpeen vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi, mutta toisaalta pohtivat kuinka vaikeaa sen sisällyttäminen tällaiseen tiiviiseen perehdytysohjelmaan olisi. Esille nousi myös ajatuksia siitä, että vuorovaikutustaitojen tulee lähtökohtaisesti olla vaadittavalla tasolla, kun esihenkilö on tullut valituksi.

*(H10) Ja tää vuorovaikutus ja se sitten, se ehkä se, niin kun mikä on se oma rooli siinä, niin kun yhteisössä.*

*(H11) Olisi hyvä, jos pystyisimme jotenkin tukemaan vuorovaikutustaitoja, mutta miten sen pystyisimme perehdytyksessä toteuttamaan, kun ei ole semmoisia osaamistaitoja.*

*(H5) No varmasti iso panos voisi olla nimenomaan tuossa, niin kun vuorovaikutuksessa, on se sitten palautteen antamista tai muuta.*

Tutkimushaastatteluissa tuli esille, että *perehdytyksessä tulee käydä läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita*. Haastateltavat kokivat pääasiassa työhyvinvoinnin käsitteilyn jääneen lähinnä yksikkösijoittelun tai asemapaikkakierron järjestämisen tasolle ja sitä kautta työn kuormittavuuden tasaamiseen. Aineistosta nousi esille puutteita tunnistaa keinoja työhyvinvoinnin lisäämiselle. Oma rooli koettiin melko vähäiseksi ja merkityksettömäksi työhyvinvointiin vaikuttamiseen. Useammassa haastattelussa nostettiin esille ensihoitomestarin oma työhyvinvointi ja työssä jaksamisen tärkeys.

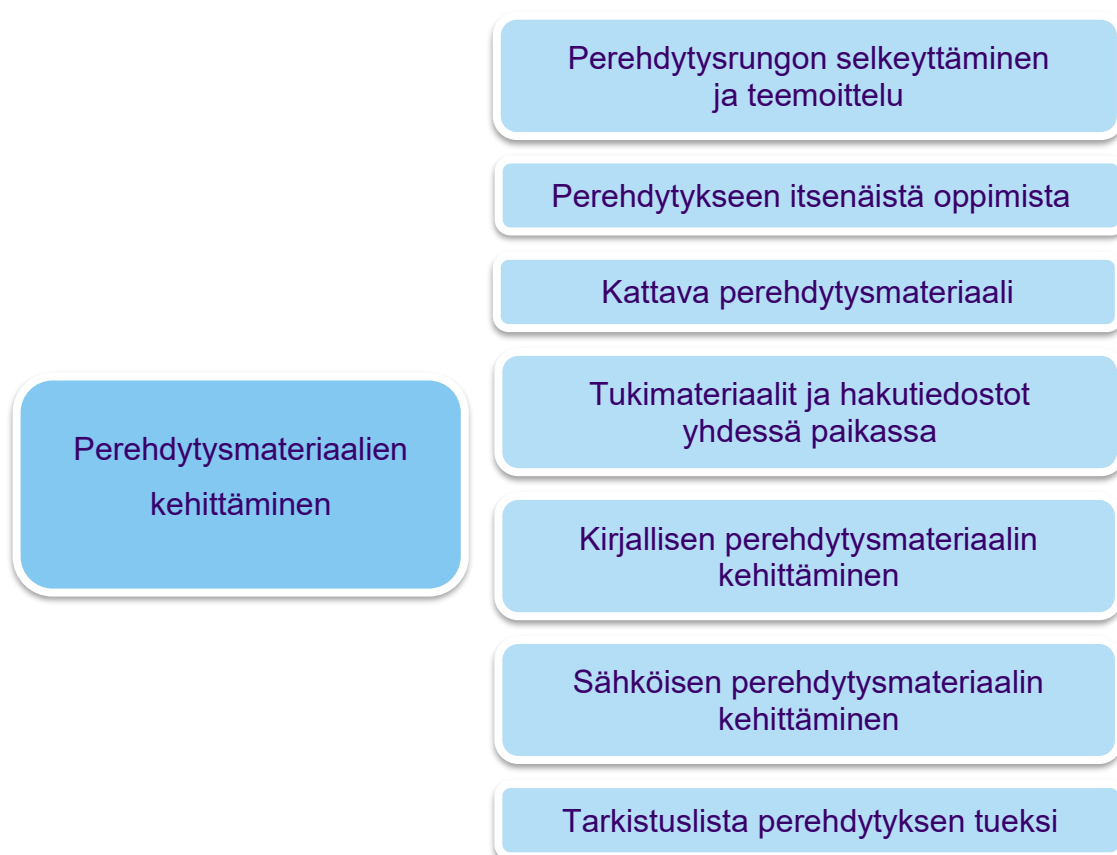
*(H6) Ja niin, että kun tuossa ihmiset ajaa tehtäviä aika hurjaa vauhtia, niin että esimiehenä olisi pikemminkin semmoinen koneistoa tukeva osa, joka mahdollistaa asioita.*

*(H3) Ja sitten kun on mahdollisuus keventää jonkun työtaakkaa tai kuormaa, niin että mitä keinoja siihen on.*



### 6.3.5 Perehdytysmateriaalien kehittäminen

Perehdytysmateriaalien kehittäminen yläluokassa oli seitsemän alaluokkaa, jotka on kuvattu kuviossa 15. Tutkimushaastateltavat olivat saaneet perehdytyksen tai olleet perehdytysprosessissa perehdyttäjän roolissa hyvin pitkällä aikajänteellä. Yhden haastateltavan kokemukset olivat yli kymmenen vuoden takaa ja toisen vasta muutaman kuukauden takaa. Riippumatta kuitenkin perehdytyksen ajankohdasta, kaikki tutkimushaastateltavat toivat esille perehdytysmateriaalien kehittämistarpeita ja -ideoita.



KUVIO 15. Perehdytysmateriaalien kehittäminen.

Perehdytysmateriaalit olivat kehittyneet jonkin verran viimeisten vuosien aikana, mutta edelleen kaivattiin *perehdytysrungon selkeyttämistä ja teemoittelua*. *Perehdytysrungon ajateltiin helpottavan itsenäistä* opiskelua ja teemoittelun helpottavan perehdytettävien asioiden hahmottamista. *Kattavan perehdytysmateriaalin* ajateltiin parantavan perehdyttämisen laatua ja tarjoavan kaikille samankaltaisen perehtymisen.

*(H2) Niin jokaiselle päivälle on niinku tällöinen teema.*

*(H7) Semmoinen selkee perehdytyspuu tai semmoinen mistä sä pystyt katsomaan mitä kaikkea pitää hallita, että sä voit toimia tuossa paikalla.*

*(H14) Sen tulisi olla vaan ja ainoastaan sitä perehdytystä ja selkeä runko, minkä mukaan edetään.*

Ensihoitomestarin työssä koettiin haasteelliseksi tarvittavan tiedon löytyminen ja sen pohjalta toivottiin *tukimateriaalien ja hakutiedostojen löytyvän yhdestä paikasta*. Haastateltavat kuvasivat Teams-tiedostojen kehittyneen viime vuosina merkittävästi, mutta edelleen koettiin aikaa kuluvan paljon tarvittavan tiedon löytymiseen. *Kirjallisen materiaalin kehittäminen* nostettiin laaja-alaisesti kehittämisen kohteeksi. Viimeisimpinä perehdytetyillä oli ollut käytössä ohuehko kirjallinen materiaali, mutta heilläkin toiveena oli sen edelleen kehittäminen ja päivittäminen.

*(H8) Siinä pitää olla toimivat hakutiedostot ja mun mielestä se on mennyt siihen suuntaan.*

*(H13) Mä oon vanhan liiton miehiä, niin mä tykkään kyllä ihan kirjallista versiosta, mutta toki sen täytyy sähköisessä muodossa löytyä myöskin.*

*(H7) Eli paperi, totta kai pitää olla kirjallista materiaalia, mutta myös semmoinen selkee perehdytyspuu tai minkä semmoinen mistä sä pystyt katsomaan mitä kaikkea pitää hallita, että sä voit toimia tuossa paikalla.*

Perehdytysmateriaalien muodosta toiveet olivat pääsääntöisesti yhdenmukaisia ja esiin nousikin tarve kattavalle sähköiselle perehdytysmateriaalille. Haastateltavat toivoivat virtuaalista perehdytysalustaa, jossa työn harjoittelu olisi mahdollista. Esiin tuotiin myös mahdollisuus opetusvideoiden käyttöön perehdytyksen apuna.

Monet haastateltavat nostivat esille tarpeen saada *tarkistuslista perehdytyksen tueksi*. Tarkistuslista koettiin helpottamaan omaa muistamista ja varmistamaan, että kaikki on varmasti tullut käytyä läpi.

*(H1) Tai sitten joku muu kuin paperituotos mikä on sitten semmoinen visuaalinen, niinku ehkä videotyyppinen.*

*(H8) Ja sitten voidaan käyttää varmaan videoita tai joku sanelee jotain ja samalla siinä pyörii ne diat.*

*(H13) No A4:t rupee olemaan pikkuhiljaa historiaa, että joku virtuaalinen alusta, on se sitten millä palvelimella hyvänsä, mutta niin mistä voisi tutustua järjestelmiin*

*(H14) No tietyllä tavalla olla jotkut tietyt, semmoinen lista mitä sun pitää käydä läpi.*

## 7 POHDINTA

### 7.1 Tulosten tarkastelu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata Pirhan ensihoitopalvelun lähiesihenkilöiden eli ensihoitomestareiden perehdyttämisen nykytilaa ja sen kehittämistarpeita. Tavoitteena oli tuottaa tietoa nykyisestä perehdytysmallista sekä kuvata toimivia ja kehittämistä vaativia osa-alueita. Tutkimushaastatteluilla muodostettiin kuvaus perehdytyksen nykytilasta ja kerättiin tietoa, jota hyödynnetään tulevaisuudessa ensihoitomestarin perehdytysohjelman kehittämisessä.

Tutkimushaastatteluiden tuloksista nousi esille, että perehtymisen käytännöt olivat puutteellisia, vaihtelevia ja varattu aika perehtymiselle riittämättömästi resursoituja ja osa oli jäänyt täysin ilman perehdytystä. Cooganin ja Hamptonin (2020) tutkimuksesta saatiin samansuuntaisia tuloksia. Heidän mukaansa suuri osa hoitotyön esihenkilöistä jää ilman perehdytystä. Esihenkilöillä oli myös eroja suunnitelmallisuuden osalta perehdytyksessä. Ross, Huang ja Jones (2014) totesivat tutkimuksessaan, että laadukkaan perehdytyksen myötä käytännössä myös perehdytysaika lyhenee ja tuottavuus paranee, samalla myös perehdytysohjelman läpikäyneiden esihenkilöiden suorituskky parani huomattavasti ja tyytyväisyys lisääntyi, verrattuna niihin henkilöihin, jotka eivät perehdytysohjelmaa eivät olleet käyneet läpi. Warshawskyn, Caramanican ja Carmerin (2020) tekemän tutkimuksen mukaan uuden esihenkilön menestyminen työssään on riippuvainen siitä, onko käytössä jäsennelty perehdytysohjelma, joka tukee johtajan roolia. Silti tutkimuksen mukaan usein esihenkilö jäi täysin vaille perehdytystä.

Tutkimushaastatteluissa esille nousi tarve sille, että perehdytysvaiheessa tutustutaisiin henkilöstöön ja yhteistyötahoihin, jotta kasvot tulisivat kaikille tutuksi. Myös Ross ym. (2014) totesivat tutkimuksessaan, että perehdytyksen yksi keskeinen osa on keskeisiin sidosryhmiin tutustuminen. Uuden esihenkilön tulisi tutustua organisaation kulttuuriin ja tehokas omaksuminen on osa tätä perehdytystä. Lindfors & Junttilan (2014) mukaan onnistunut perehdytysohjelma luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpottaa sosiaalistumista. Työyhteisö ja yhdessä asioihin tutustuminen tarjoaa myös monia oppimisen mahdollisuuksia, jolloin kollegat voivat toimia men-

torina ja tiedonlähteinä toisilleen (Nevalainen, Lunkka & Suhonen, 2018). Esihenkilön perehdyttämiseen kuuluu, että mentori edistää suojatin mahdollisuuksia johtaa muita ja kehittää johtamiskykyjään. Työpaikka tarjoaa ympäristön, joka edistää johtajuuden kehittymistä, kannustaa ottamaan vastaan johtamisrooleja ja luo positiivisen kuvan johtajuudesta. (Eliades ym. 2015.)

Perehdytysmateriaali on erittäin tärkeä ja tehokas työkalu toteutetuissa henkilöstön integrointiprosesseissa. Poikkeuksetta haastatteluissa nostettiin esille perehdytysmateriaalin puutteellisuus ja sen kehittämisen tarve. Mitä kauemmin perehdyttämisestä oli aikaa, sitä vähäisempi materiaali oli ollut käytössä, vasta viimeisen puolentoista vuoden ajan oli käytössä ollut ohut luettelomainen vihko perehdyttämisen tueksi. Perehdytysmateriaalin toivottiin olevan laaja-alainen kokonaisuus kaikista ensihoitomestarin työhön liittyvistä asioista. Perehdytysmateriaalin toivottiin sisältävän muun muassa kirjallisia osioita, mahdollisia opetusvideoita ja powerpoint-esityksiä. Myös Karambelkar ja Bhattacharaya (2017) toteavat omassa tutkimuksessaan, että perehdytys voi olla yhdistelmä verkkokursseja, mentorointia, muodollista luentokoulutusta sekä valmennusta.

Viime vuosina on kiinnitetty paljon huomiota uusien työntekijöiden houkuttelemiseen ja työpaikoissa pysymiseen, koska kilpailu työntekijöistä on koventunut. Yksi kehitetyistä strategioista tämän tavoitteen saavuttamiseksi on uusille tulokkaille annettavat perehdytysmateriaalit, jotka helpottavat työntekijöiden integroitumista yrityksen jokapäiväisiin prosesseihin. (Godinho, Pinto Reis, Carvalho & Martinho 2023.) Kaikkiaan järjestelmällisen perehdyttämisen työhön on tutkimuksissa todettu vähentävän yksilön stressiä ja ahdistusta ja lisäävän työntekijöiden työssä pysymistä (Tucker, Atkinson, Kelly, Parkin, McKenzie, Scott & Davidson 2019).

Kaikki haastateltavat kokivat perehdyttämisen vastuun jakamisen ensihoitopäälliköille olevan tärkeää ja sen olevan oleellinen osa. Uusille työntekijöille esimies edustaa organisaation ja yrityksen imagon yhtymäkohtaa. Esihenkilön tulisi myös huolehtia uusista työntekijöistä ohjaajana, joka seuraa ja ohjaa heitä alkuvaiheessa. Jos esihenkilö tekee tässä hyvää työtä, organisaatio nähdään positiivisessa valossa (Godinho ym. 2023). Vastuun jakamisen yhteydessä haastatteluissa tuli esille perehdyttäjien valikoituminen kiinnostuksen ja laadun näkökulmasta. Samankaltaisia tuloksia olivat saaneet Voutilainen, Haapa & Jokiniemi

(2019) omassa sairaanhoitajien perehdyttämisosastaan tutkivassa kirjallisuuskatsauksessa. He totesivat, että perehdyttämisosastaan vahvistavat perehdyttäjän henkilökohtaiset, ammatilliset ja persoonalliset ominaisuudet.

Perehdytysvastuun jakaminen asiantuntijoille nousi haastatteluissa laaja-alaisesti esille. Myös Tuomela ym. (2017) viittaavat moniammatillisen oppimisen merkitykseen vuorovaikutustaitojen, myönteisten asenteiden ja yhteistyön rakentumisessa. Ensihoitomestarin työssä on vastuualueita, eivätkä kaikki hallitse kaikkea. Vastuuta haluttiin jakaa paremman perehtymisen takaamiseksi. Perehdyttäminen rinnalla kulkien eli *bed side* -perehdytys koettiin tärkeäksi osaksi perehdyttämistä. Esille nostettiin samassa yhteydessä hiljaisen tiedon jakamisen tärkeys ja toisaalta sen jakamisen vaikeus, haastateltavat näkivät sen jakamisen ainoaksi keinoksi yhdessä työskentelyn perehdytyksen aikana. Nevalainen ym. (2018) nostavat omassa tutkimuksessaan roolimallin ja työyhteisön kulttuurin oppimista sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, samaa ajatellaan hiljaisen tiedon jakamisesta. Haastateltavat korostivat työyhteisön tukea ja tarjolla olevan avun määrää, ensihoitopäälliköistä ja ensihoitomestarikollegoista koettiin olevan apua. Myös Goodyear ja Goodyear (2018, 49) nostavat esille, että erityisesti uudet esihenkilöt tarvitsevat tukea ja ohjausta aloittaessaan uudessa työssään ja selvitäkseen työtehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimushaastatteluun osallistuneet ensihoitomestarit kokivat työhyvinvoinnin ja vuorovaikutustaitojen käsittelyn jääneen hyvin vähäiselle huomiolle perehdyttämisen aikana. Työhyvinvoinnin huomioiminen kuuluu laadukkaaseen johtamisosaamiseen, johon myös muun muassa henkilöstöjohtamisen ja palautteenantokyyntä pitää ajatella liittyvän. Zitting ym. (2019, 382) mukaan johtamisosaamiseen voidaan ajatella kuuluvan työssä tarvittavia tietoja, taitoja, kokemusta, asenteita, etiikkaa ja minäpystyvyyttä. Myös Coogan ja Hampton (2020) totesivat omassa tutkimuksessaan, että laadukkaalla perehdyttämisellä pystytään lisäämään psykologista voimaantumisen ja itsemääräämisoikeuden tunnetta. Tämä vaikuttaa siihen, että kun yksilön pätevyys ja taidot lisääntyvät, hän tuntee pystyvänsä paremmin suoriutumaan tehtävistään, jolla taas on suoria vaikutuksia henkilökunnan pysyvyyteen, laadullisiin tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. Samalla todetaan, että työtehtävä ja toimiala vaikuttaa tarvittavaan osaamiseen ja näitä taitoja voidaan oppia ja

kehittää sekä koulutuksessa että työpaikoilla esimerkiksi perehdytyksen yhteydessä. Pihlainen, Kivinen & Lammintakanen (2019) tutkimuksessa on todettu vaihtelevaa osaamisvajetta strategisen johtamisen, ihmisten johtamiskyvyn ja taloudellisen ajattelun osalta. Samassa tutkimuksessa nähtiin johtamisosaamisen kehittämisen lähtevän rekrytoinnista alkaen, joka perustuu tunnistettuihin johtamisen vahvuuksiin. Puutteisiin ja taitojen vähäisyyteen tulee puuttua paitsi laadukkaalla perehdyttämällä, niin myös kohdennetulla johtamiskoulutuksella.

Häggman-Laitila & Romppanen (2017) toteavat tutkimuksessaan, että johtajien käyttäytymisellä, johtamistavoilla ja hyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin ja tästä näkökulmasta ajatellen, työhyvinvoinnin huomioiminen tulee nostaa erityisasemaan esihenkilöiden perehdyttämisessä. Johtajat, jotka kannustavat ja huolehtivat työntekijöistä ovat positiivisesti yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimushaastatteluissamme esille noussut autoritäärinen johtamistapa tai toisaalta pelkästään dataan perustuva kuormituksen jakaminen eivät ole riittäviä keinoja työhyvinvoinnin huomioimisessa. Lehto & Viitalan (2016) hallinnon tutkimusaineisto nostaa vahvasti esille kokemuksen esimiestyön tärkeydestä työhyvinvoinnin tukemisessa. Se tukee oikeudenmukaisuuden ja vuorovaikutteisen johtajuuden merkityksellisyyttä osana työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta myös sen lisäämistä perehdytysohjelmaan.

Aineiston perusteella perehdytyksen sisällöt vaihtelivat ja keskittyivät melko pitkälti ensihoitomestarin päivittäisiin, työhön liittyviin rutiineihin ja tekniseen osaamiseen. Perehdytyksen sisältöä kehittäessä tulee huomioida, että ensihoitomestarit kaipaivat perehdytystä palautteen antoon ja varhaisen tuen keskusteluihin. Esille nousi myös se, että esihenkilöt eivät täysin tienneet mitä heiltä odotetaan. Cooganin & Hamptonin (2020) mukaan esihenkilöiden perehdytyksen tulisi olla järjestelmällinen koulutus, jossa tulee esille myös organisaation odotukset johdonmukaisesti.

Perehdytykseen tulee panostaa, että esihenkilöiden pysyvyyttä saadaan parannettua. McKinney, Evans & McKay (2016) nostavat omassa tutkimuksessaan esille, että esihenkilöiden vaihtuvuuteen voidaan mahdollisesti vaikuttaa perehdytystä ja koulutusta kehittämällä. Strategisen ja yksilöllisen kehittämissuunnitelman laatiminen esihenkilöille voi parantaa heidän pätevyyttään ja mahdollisesti vähentää vaihtuvuutta. Myös pidempään ensihoitomestarin työtä tehneet kokivat osaamisvajetta

henkilöstöhallinnollisissa asioissa, joka tutkijoiden mielestä voi liittyä vastikään tapahtuneeseen hyvinvointialueuudistukseen.

## 7.2 Luotettavuus ja eettisyys

Luotettavuuden arviointia tulee tapahtua koko tutkimusprosessin ajan, ja se määritelläänkin keskeiseksi osaksi tieteellistä tutkimusta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida uskottavuuden ja siirrettävyyden kautta. Uskottavuuden lisäämiseksi tulokset ja analyysi tulee kuvata ymmärrettävästi. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset voivat olla siirrettävissä muuhun ensihoidon toimintaympäristöön. Tulokset ovat osittain siirrettävissä muille hyvinvointialueille, vaikka ensihoitomestarin nimike ja työnkuva saattavat olla vaihtelevia eri hyvinvointialueilla. Luotettavuuden lisäämiseksi voidaan käyttää tarkasti harkittu määrä suoria lainauksia haastatteluteksteistä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen, 2018.) Teemahaastattelukysymykset esitettiin yhdellä yamk-opiskelutoverilla, kolmella ensihoitajalla ja yhdellä virkavapaalla olevalla ensihoitomestarilla luotettavuuden lisäämiseksi. Haastattelukysymyksiä muokattiin esitestauksen perusteella yksiselitteisemmiksi. Luotettavuutta lisättiin myös sillä, että alustavia tuloksia käytiin yhdessä läpi haastatteluun osallistuneiden kanssa (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.)

Luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla tutkimusprosessi tarkasti. Tämän tutkielman laatua ja luotettavuutta on pyritty osaltaan lisäämään tarkoilla menetelmäkuvauksilla. Luotettavuutta lisää kirjallisuuskatsauksen vaiheiden kuvailu sekä haastatteluaineiston analyysiprosessin tarkka kuvailu. Luotettavuutta saattaa heikentää se, että osa haastatelluista oli saanut perehdytyksensä yli viisi vuotta sitten. Viiden vuoden aikana ensihoitomestarin työnkuva on muuttunut vahvasta hallinnollisempaan suuntaan. Nämä haastateltavat tuli kuitenkin ottaa mukaan, muuten tutkittavien määrä olisi ollut liian pieni. Pohdittaessa tutkijoiden puolueettomuutta suhteessa tutkimusaiheeseen voidaan ajatella, että toinen tutkijoista yksinään olisi saattanut olla puolueellinen tuntiessaan tutkimusaiheen hyvin läheisesti. Toinen tutkijoista ei tuntenut ensihoitomestarin työnkuvaa, jolloin hän pystyi paremmin ymmärtämään ja kuulemaan tiedonantajia itsenään. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)



Keskeisten käsitteiden ja hakusanojen muodostumista on kuvattu PiCo- taulukoissa 1 ja 2. Tutkimusprosessin etenemistä on selkeytetty PRISMA-kaaviolla (liite 1) kirjallisuuskatsauksen etenemisestä ja kuviolla 2 aineistolähtöisen analyysin vaiheista. Kirjallisuuskatsauksen hakulausekkeet on kirjattu taulukkoon 3., jotta katsaus olisi toistettavissa myöhemmin. Toistettavuus lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavien puheesta esitetyt suorat lainaukset analyysin tulosten tarkastelu - luvussa parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Niiden avulla lukija voi arvioida tutkijan aineistosta tekemiä johtopäätöksiä lukiessaan analyysiä.

Alun perin opinnäytetyössä oli vain kaksi tutkimuskysymystä, joilla kartoitettiin perehdytyksen nykytilaa ja miten perehdytystä tulisi kehittää. Tutkimusaineistosta nousi kuitenkin vahvasti esille työhyvinvointiasioihin liittyvä perehdyttämisen tarve ja sen esille nostaminen koettiin olennaiseksi asiaksi opinnäytetyön kannalta. Aineiston analyysi oli ajoittain haastavaa, vaikka olimme siihen hyvin perehtyneet ja saimme ohjausta. Tavoittelimme johdonmukaisesti etenevää työtä, jonka punaista lankaa on helppo seurata. Omat, erilaiset taustamme koimme lisäävän tutkimuksen luotettavuutta. Toiselle opinnäytetyön tekijälle aihe oli vieraampi, jolloin analyysiin sekoittui vähemmän omia ennakkokäsityksiä ja tulkintoja vastauksiin liittyen. Analyysivaiheessa keskustelimme paljon näkemyksistämme ja mitä koimme vastauksen tarkoittavan. Analyysiesimerkki on esitetty taulukossa 4 ja koko aineiston analyysi on käynyt ohjaavan opettajan arvioinnissa.

Laadullisen tutkimuksen tekemisessä eettiset kysymykset liittyvät sen kaikkiin vaiheisiin aina aiheenvalinnasta tutkimustulosten julkaisuun ja lopulta aineistojen arkistointiin. Millään ohjeella ei pystytä tutkijoita yksiselitteisesti ohjeistamaan ja onkin erityisen tärkeää, että tutkijat itse pohtivat vastaan tulevia eettisiä kysymyksiä ja tekevät niitä koskevia ratkaisuja kussakin konkreettisessa tutkimukseen liittyvässä tilanteessa. (Vuori, 2021.)

Yleisten eettisten periaatteiden mukaisesti toimiessaan tutkija kunnioittaa tutkittavien yksityisyyttä ja ihmisarvoa. Sen lisäksi vältetään aiheuttamasta tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille ja muille tutkimuskohteille aiheutuvia merkittäviä riskejä, vahinkoja ja haittoja. Tutkittavia kohdellaan ihmisarvoisesti ja tasa-arvoisesti, kaikkea saatua tietoa pidetään arvokkaana. Tutkija ei itse välttämättä hyväksy tutkittavien arvoja ja tulkintoja, mutta voi silti ymmärtää niitä. Oman työn kriittinen

tarkastelu lisää tutkimuksen arvoa. (Vuori, 2021.) Tässä tutkimuksessa eettiset lähtökohdat varmistettiin niin, että haastateltavien osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja osallistumisen saattoi keskeyttää missä vaiheessa tahansa ilman perusteluja. Haastattelun alussa pyydettiin tutkimukseen osallistuvilta tietoinen suostumus ja samassa yhteydessä se kerättiin kirjallisena. Suostumukset säilytettiin aineistohallintasuunnitelman mukaisesti.

Tutkimuslupa haettiin Pirkanmaan hyvinvointialueen opetusylihoitajalta 28.12.2022 ja se myönnettiin 19.1.2023. Tutkimusluvan saamisen jälkeen lähetettiin sähköpostitse 14 henkilölle tutkimushaastattelukutsu (liite 3), johon vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Lopullinen haastateltavien määrä oli 14 eli kaikki haastattelukutsun saaneet suostuivat haastatteluun.

Haastateltavat jaettiin tutkijoiden kesken niin, että varmistettiin mahdollisimman vapautunut, luotettava ja avoin haastatteluilmapiiri. Tulokset esiteltiin siten, että niistä ei ole tunnistettavissa yksittäistä henkilöä. Suorat lainaukset on erotettu selkeästi muusta tekstistä. Opinnäytetyötä on esitelty ohjaavalle opettajalle säännöllisesti kuten myös opponentille ja opinnäytetyö näiden lisäksi esitelty väliseminaareissa useampaan otteeseen. Kaikki esittelyt tuottivat oleellisia kehitysehdotuksia. Kaikki haastattelumateriaalit säilytettiin tutkimuksen ajan tietoturvallisesti opinnäytetyön tekijöiden tietokoneilla ja koko tutkimusaineisto hävitettiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. (TENK 2023.)

### **7.3 Yhteenveto ja jatkotutkimusehdotukset**

Esihenkilötyöhön tulee panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän jatkuvasti pähenevassa henkilöstöpulassa. Esihenkilötyöhön panostaminen alkaa rekrytoinnista ja jatkuu laadukkaalla perehdyttämisellä. Tutkimustulokset osoittivat perehdytyskäytäntöjen parantuneen viime vuosien aikana, mutta edelleen puutteita on usealla osa-alueella. Tämän tutkimuksen avulla muodostettiin kuva Pirhan ensihoitopalvelun ensihoitomestareiden perehdytyksestä ja sen kehittämistarpeista. Pääosin tutkimustulokset olivat samankaltaisia kuin aiemmissakin tutkimuksissa. Huomio kiinnittyi siihen, että ensihoitomestareiden nykyisessä perehdytyksessä

on esiintynyt epätasaisuuksia toteutuksessa ja suunnitelmallisuuden sekä yksilöllisyyden puutteita. Lisäksi haasteena on ollut ajan puute.

Ensihoitomestareiden perehdytyksen fokus oli pääasiassa suunnattu tietotekniiseen osaamiseen ja henkilöstöhallintoon. Esihenkilöt katsoivat tärkeäksi kehittää johtamisosaamistaan. Esihenkilöiden mukaan johtamisosaamisen parantaminen oli tärkeää, minkä vuoksi he toivoivat perehdytyksen painottavan enemmän vuorovaikutustaitoja, palautteen antamista ja esihenkilöroolia. Perehdytykseen suhtauduttiin myönteisesti ja ajateltiin, että se auttaa kehittymään esihenkilönä toimimisessa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että haastateltavat eivät tunnistanee työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä tai millä keinoilla työhyvinvointiin on mahdollista vaikuttaa.

Perehdytyksestä saadaan laadukkaampaa ja tasalaatuisempaa luomalla ensihoitomestareille perehdytysuunnitelma, jossa on mahdollista huomioida yksilöllisyys. Uudet ensihoitomestarit käyvät järjestelmällisesti perehdytysohjelman läpi. Vaikka ajanpuute itsessään on haasteellista, yksilöllisellä perehdytysuunnitelmalla voidaan hyödyntää käytettävissä olevaa aikaa tehokkaammin. Jokaisen perehtyjän yksilölliset taustat huomioiden voidaan kohdistaa perehdytys oikeisiin osa-alueisiin, mikä auttaa hyödyntämään käytettävissä olevaa aikaa tehokkaammin. Perehdytyksen laatua voidaan parantaa jakamalla perehdytysvastuuta eri osa-alueiden asiantuntijoille ja resursoimalla perehdyttäjälle aikaa pelkästään uuden esihenkilön perehdyttämiseen. Perehdytysvaiheessa perehdytettävän pääasiallinen tehtävä on keskittyä perehtymiseen. Tämä tapahtuu osittain itsenäisesti ja osittain yhdessä eri osaamisalueiden asiantuntijoiden kanssa. Viimeisessä vaiheessa perehdytys tapahtuu bed side-tyyppisesti ensihoitomestarin kanssa.

Perehdytysmateriaaleja tulee kehittää ja ne tulee olla helposti löydettävissä. Perehdytysmateriaaleissa on hyödyllistä käyttää jo olemassa olevia materiaaleja, kuten Työturvallisuuskeskuksen ylläpitämiä julkaisuja perehdyttämisestä liittyen keskeiseen lainsäädäntöön ja työsuojeluun. Perehdytysmateriaalit tulee koostaa työryhmässä, jotta varmistutaan kaiken oleellisen mukaan tulosta. Perehdytysmateriaalit on tärkeä luoda niin, että niihin on helppo palata myöhemmin tarkistamaan asioita. Perehdytys tulee ajatella erityisosaamisena, jota tekevät siihen koulutetut henkilöt. Perehdytys saadaan täten vakioiduksi ja laadukkaaksi.

Saatuja tuloksia hyödynnettiin Pirhan ensihoitopalvelussa ensihoitomestareiden perehdytyksen kehittämisessä. Tulosten pohjalta perehdytysmateriaali päivitettiin ja tehtiin perehdytys suunnitelma. Perehdytysmalli pilotoitiin lokakuussa 2023. Pilotoinnista kerättiin palaute ja palautteen perusteella perehdytysmalli on toimiva, lisäksi siihen toivottiin yhteistyötä kenttäjohdon kanssa, joka päivitettiin perehdytys suunnitelmaan.

Jatkotutkimusaiheena tätä aihepiiriä koskien voisi olla perehdytysohjelman vaikutukset uusien esihenkilöiden perehdytyskokemukseen. Toinen mahdollinen tutkimusaihe voisi olla perehdyttämisen tutkiminen ensihoitopäälliköiden tasolla. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että perehdyttäminen ensihoitomestartason yläpuolella on meidän organisaatiossamme täysin tutkimaton aihealue.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Pitkänen, E. & Ristikangas, V. 2015. Asiantuntija esimiehenä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 16.4.2023. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)

Baharat, C. 2020. Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 33 (7), 1277–1296. DOI: 10.1108/JOCM-02-202-0058

Bech, M., Boetzsch, L., Andersen, S. & Norgaard, B. 2023. Onboarding in Health Care – Content Validity and Reliability of the Danish Onboarding Questionnaire. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*. Vol. 43 (3), 148–154. DOI:10.1097/CEH.0000000000000448

Bowers, B., Thal, A. & Elshaw, J. 2023. Onboarding: just how important is it? *Strategic HR Review*. DOI:10.1108/SHR-062023-0039

Byford, M., Watkins, M. & Triantogiannis, L. 2017. Onboarding isn't enough. *Harvard business review*. Vol. 95 (3), 78–86.

Cable, D., Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing Employee Onboarding. *MIT Sloan management review*. Spring 2013 Vol. 54 (3). Viitattu 22.3.2022. untitled (hbs.edu)

Coogan, E. & Hampton, D. 2020. How does a new nurse manager orientation program impact competency and empowerment? *Nursing Management* December 2020, 22–27. DOI: 10.1097/01.NUMA.0000694864.13579.BC

Davila, N. & Piña-Ramirez, W. 2023. What works in talent development. Effective onboarding. Alexandria USA: ATD Press

Eliades, A., Jakubik, L., Weese, M. & Huth, J. 2017. Mentoring practice and mentoring benefit 6: equipping for leadership and leadership readiness- an overview and application to practice using mentoring activities. *Pediatric Nursing*. Vol. 43 (1), 40–42. Viitattu 2.5.2023. Vaatii käyttöoikeuden. Mentoring Practice and Mentoring Benefit 6: Equipping for Leadership and Leadership Readiness - An Overview and Application To Practice Using Mentoring Activities - ProQuest (tuni.fi)

Fält, S. & Puukko, T. 2021. Opinnäytetyö. Arcada. Examensarbetets titel (theseus.fi)

Godinho, T., Pinto Reis, I., Carvalho, R. & Martinho, F. 2023. Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences; Basel*. Vol 13 (3). Vaatii käyttöoikeuden. DOI:10.3390/admsci13030079

Goodyear, C. & Goodyear, M. 2018. Career development for nurse managers. *Nurs manage*. Vol. 49 (3), 49–53. DOI: 10.1097/01.NUMA.0000530429.91645.e2

Harperlund, C., Hojberg, M. & Nielsen, K. 2019. Onboarding. Getting New hires of to a flying start. Emerald publishing.

Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Higgins, K. 2021. Better onboarding. New York: Jeffery Zeldman.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Keuruu: Tammi.

Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T. & Kaiser, R.B. 2013. Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, Vol. 6 (1), 3–16. Vaatii käyttöoikeuden. DOI:org/10.1111/iops.12001

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Häggman-Laitila, A. & Romppanen, J. 2018. Outcomes of interventions for nurse leaders`Well-being at work: A quantitative systematic review. Journal of advanced-nursing. Vol. 74 (1), 34–44. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: /10.1111/jan.13406

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Jokiluoma, H. 2009. Työn ja työhyvinvoinnin malleja eri EU-maissa. Suomen työhyvinvointimalli - Kansallinen työhyvinvointifoorumi. Teoksessa: Anttonen, H. 2009. Työhyvinvointi - uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki: Multiprint Oy.

Juhila K. n.d. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 22.3.2022 Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietarkisto. Ohjeet - Tietarkisto (tuni.fi)

Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Järvinen, P. 2013. Johdatko mielelläsi: esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2018. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kantanen K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kantanen, K., Kaunonen, M., Helminen, M. & Suominen, T. 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos. Tutkiva hoitotyö. Vol. 15 (1), 26–35.

Vaatii käyttöoikeuden. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos - ProQuest

Kantanen, K, Kaunonen, M. & Suominen, T. 2015. The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies. Vol. 20 (8). DOI:org.libproxy.tuni.fi/10.1177/1744987115605

Karambelkar, M. & Bhattacharaya, S. 2017. Onboarding is a change Applying change management model ADKAR to onboarding. Human Resource Management International 25 (7), 5–8. DOI: 10.1108/HRMID-04-2017-0073

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kiviniemi, P. 2019. Rakennetaan yhdessä työhyvinvointia. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.

Kiviniemi, P. & Silvän, A. 2019. Hyvät kokemukset antavat energiaa. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lauby, S. 2016. Manager onboarding: 5 steps for setting new leaders up for success. U.S.: Society for Human Resource management.

Lehto, K. & Viitala, R. 2016. ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Hallinnon tutkimus 2/2016, 117–131. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001293884>



Lindfors, K. & Junttila, K. 2014. The effectiveness of orientation programs on professional competence and organizational commitment of newly graduated nurses in specialized health care: a systematic review protocol. *JB I Database of Systematic reviews & Implementation Reports* 2014. Vol. 12 (5), 2–14. DOI: [org/10.11124/jbisrir-2014-1532](https://doi.org/10.11124/jbisrir-2014-1532)

Mayor, P. & Risku, M. 2022. *Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä*. Helsinki: Alma Talent

McKinney, P., Evans, J.T. & McKay, R. 2016. Improve manager competency with experimental learning. *Nursing management*. Vol. 47 (10), 46–49. DOI:10.1097/01.NUMA.0000499568.02763.1B

Mencl, J., Wefald, A. J., & Van Ittersum, K. W. 2016. Transformational leader attributes: Interpersonal skills, engagement, and well-being. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 37 (5), 635–657. DOI :[org.lib-proxy.tuni.fi/10.1108/LODJ-09-2014-0178](https://doi.org.lib-proxy.tuni.fi/10.1108/LODJ-09-2014-0178)

Meyer, A. M., & Bartels, L. K. 2017. The impact of onboarding levels on perceived utility, organizational commitment, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Organizational Psychology*. Vol. 17 (5), 10-27. Viitattu 22.11.2022. Vaatii käyttöoikeuden. The Impact of Onboarding Levels on Perceived Utility, Organizational Commitment, Organizational Support, and Job Satisfaction - ProQuest

Mezzina P., Agbozo D. & Hileman P. 2021. Leveraging magnet principles: leadership during the Covid-19 pandemic. *Nursing management*. Vol. 52, 22–27. DOI: 10.1097/01.NUMA.0000792016.93450.50

Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista? Tarkastelussa kysymys-vastaus-toiminta luentomuotoisessa perehdytyksessä. *Työelämän tutkimus*. Vol. 17 (1), 4–23. Viitattu 20.4.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87105/46029>

Mikkola, L. & Valo, M. 2019. *Workplace communication*. Taylor & Francis Group.

Moghaddam, N.M., Jame, S.Z.B., Rafiei, S., Sarem, A.A., Ghamchili, A. & Shafii, M. 2019. Managerial competencies of head nurses: a model and assessment tool. *British Journal of Nursing*. Vol. 28 (1), 30–37.  
DOI:10.12968/bjon.2019.28.1.30

Moilanen, S. 2014. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 20.4.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98560/GRADU-1455179247.pdf?sequence=1>

Nevalainen, M., Lunkka, N. & Suhonen, M. 2018. Work-based learning in health care organisations experienced by nursing staff: A systematic review of qualitative studies. *Nurse education in practice; Kidlington*. Vol. 29, 21–29. DOI:10.1016/j.nepr.2017.11.004

Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2022. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*. Vol 35 (3), 460-474. Vaatii käyttöoikeuden. DOI: 10.1108/LHS-12-2021-0098

Ortiz, B., Batshelder, H., Angelin, L., Sanchez, M., Everet, C. & Morgan, P. 2023. PA and NP onboarding in primary care: the participant perspective. *JAAPA*. Vol. 36(2), 1–9. DOI:10.1097/01.JAA.0000911232.13242.13

Pelastustoimi. n.d. Ensihoito. Verkkosivu. Viitattu 14.11.2022. Ensihoito | Pirkanmaan pelastuslaitos (pelastustoimi.fi)

Persson, S., Lindström, P., Pettersson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. 2018, Relationship between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, health and vulnerability*, 2018, Vol. 9 (1). DOI: 10.1080/20021518.2018.1547035.

Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. 2019. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. *Leadership in Health Services*. Vol. 32 (2), 280–295. DOI:10.1108/LHS-12-2018-0060

Pietarinen, J. 1999. Tutkijan ammattietiikan perusta. Teoksessa: Lötjönen, S.(toim.): Tutkijan ammattietiikka. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 20.3.2022. ammattietiikka\_kirja\_opm.pdf (helsinki.fi)

Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelun palvelutasopäätös vuosille 2024–2026. Ensihoitopalvelun palvelutasopäätös vuosille 2024-2026 | Pirkanmaan hyvinvointialue (cloudnc.fi)

Pope, C. & Mays, N. 2020. Qualitative Research in Health Care. Fourth edition. John Wiley & Sons.

Ristikangas, M-R. & Grunbaum, L. 2013. Valmentava esimies. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. 1.–3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Ross, Warren E. - Huang, Karen H. C. - Jones, Greg H. 2014. Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. Academic Medicine. Vol. 89 (5), 728–733. May 2014. DOI: 10.1097/ACM.0000000000000214

Räsänen, M. 2022. Dialoginen johtaminen lähijohtamisen kompetenssien kehittäjänä terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Joensuu: PunaMusta Oy – Yliopistopaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkosivu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.10.2023. KvaliMOTV - 2.3.1 Tutkimusongelmat (tuni.fi)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkosivu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 04.04.2023. KvaliMOTV - 3.3.2 Reliabiliteetti (tuni.fi)

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Scott, C., Dieguez, T., Gu, S. & Wildman, J. 2022. Onboarding During COVID-19: Create structure, connect people, and continue adapting. *Organizational Dynamics*. Vol. 51 (2). DOI.org/10.1016/j.orgdyn2021.100828

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Tallinna: Tallinna Raamatutrukikoja OU.

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 340/2011

Sosiaali- ja terveysministeriön asetus ensihoitopalvelusta 585/2017

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Turun yliopisto, Hoitotieteen laitoksen julkaisuja ja raportteja A 73.

Surakka, T. 2018. Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. Espoo: Decanet Oy.

Taherdoost, H. 2016. Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *SSRN Electronic Journal* 5(3), 28–36. Viitattu 20.3.2022. DOI:10.2139/ssrn.3205040

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu EU:ssa.

TENK. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa. Verkkosivu. Viitattu 7.10.2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa | Tutkimuseettinen neuvottelukunta (tenk.fi) k

Terkamo-Moisio, A, Leino-Kilpi, H., Kaakinen, P., Palonen, M. & Peltonen, L-M. 2021. Hoitotyön johtamisen tehtäväkuvat ja johtamisosaaminen jatkuvan oppimisen opintokokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. *Hoitotiede*. Vol.33 (4), 220–230.

Terveydenhuoltolaki 8.7.2022/581. Viitattu 26.11.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>

Tutkimusten arviointikriteeristöt (JBI). n.d. Hotus, Hoitotyön tutkimussäätiö. Verkkosivu. Viitattu 20.10.2023. <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 26.11.2022 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Tucker, G., Atkinson, J., Kelly, J., Parkin, L., McKenzie, A., Scott, S., Joyce, S., Davidson, D. 2019. Evaluation of a structured preceptorship programme. *British Journal of Community Nursing*. Vol 24 (1), 554–557. DOI: 10.12968/bjcn.2019.24.11.554

Tuomela, K., Heikkilä, K., Haapanen H., Kortekangas-Savolainen, O. & Salminen, L. 2017. Moniammatillinen oppiminen yhteistyöosaamisen edistäjänä terveydenhuollossa. *Hoitotiede*; Vol. 29 (4), 264–275.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja.

Työturvallisuuskeskuksen sivut: Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi (ttk.fi) Viitattu: 18.4.2023

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Voutilainen, N., Haapa, T. & Jokiniemi, K. 2019. Sairaanhoitajien perehdyttämisosaaminen ja sen mittaaminen – integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva hoitotyö*. Vol. 17 (4), 3–13. Viitattu: 4.2.2023. 1580727469507994053.pdf (uef.fi)

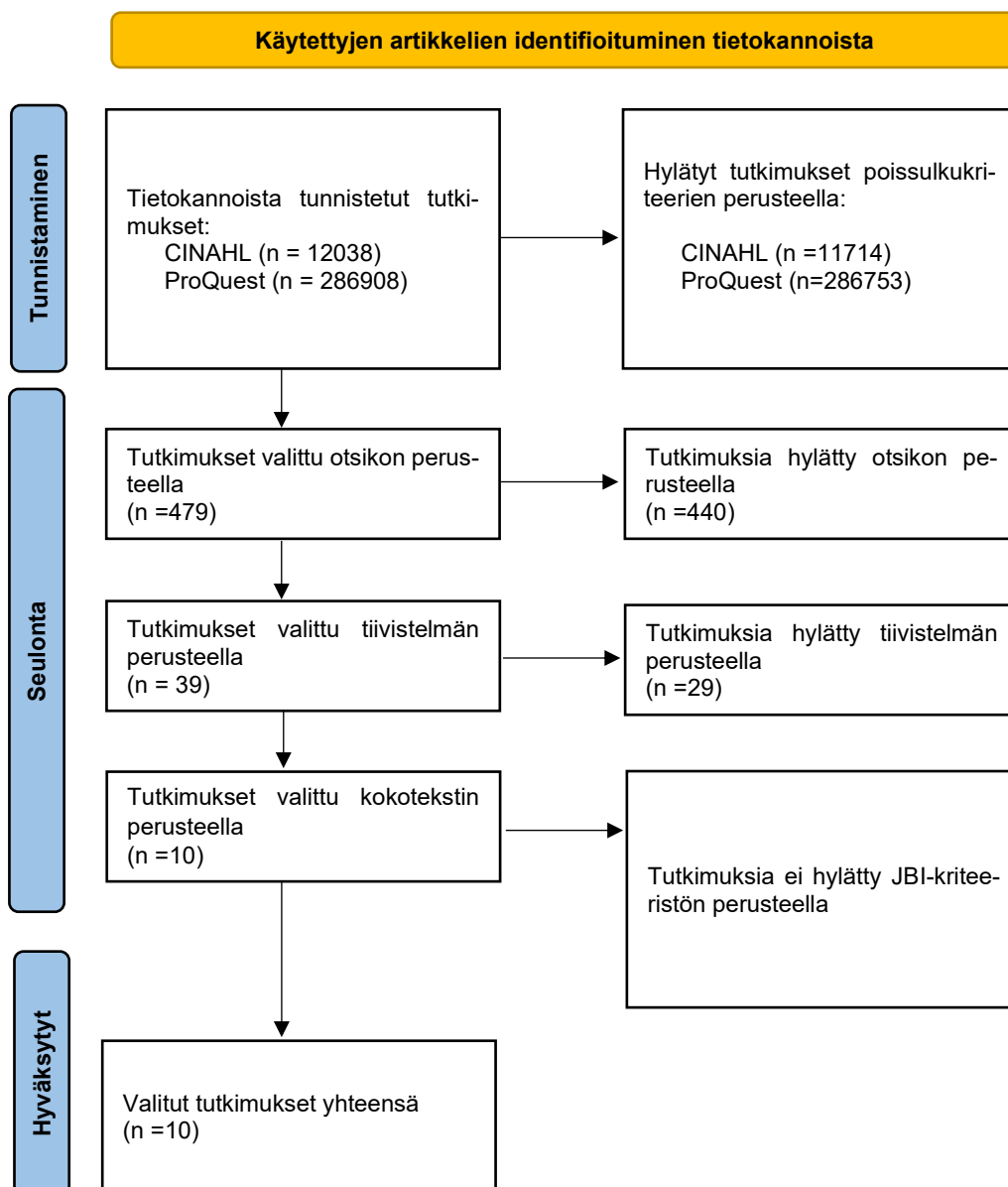
Vuori, J. n.d. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Vuori, J. (toim.) Viitattu 22.3.2023. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet - Tietoarkisto (tuni.fi)

Warshawsky, N., Caramanica, L. & Carmer, E. 2020. Organizational support for nurse manager role transition and onboarding: Strategies for success. *The journal of nursing administration*. Vol. 50 (5), 254–260. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000880

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka* 4, 380–392. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091828780>

## LIITTEET

Liite 1. Prisma-kaavio



## Liite 2. Valitut tutkimukset ja keskeiset tutkimustulokset

1 (4)

Tutkimuksen tekijät, vuosi, julkaisukanava, maa	Tarkoitus	Aineisto ja tutkimusmenetelmät	Keskeiset tulokset
Byford. M, Watkins, M. Triantogiannis. L. 2017. Onboarding isn't enough.	Kehittää johtajille työkalu, jotta uudet työntekijät nopeammin olisivat tehokkaita uudessa työssä.	Kehitettiin perehdytysopas, jossa viisi portasta mitä edetä.	Järjestelmällinen tuki oli investointi, mutta se maksoi itsensä takaisin lähes välittömästi. Palaute osoitti, että ohjelman läpikäyneet saavuttivat täyden työtehon puolta nopeammin kuin aikaisemmin.
Eliades, A., Jakubik, L., Weese, M. & Huth, J. 2017. Mentoring practice and mentoring benefit 6: equipping for leadership and leadership readiness- an overview and application to practice using mentoring activities.	Tutkitaan valmistautumista johtajuuteen.	Tarjotaan koulutuksellisia resursseja johtamistavoista ja mahdollisuus johtotehtäviin kaikilla yritysasoilla.	Oli sitten johtotehtävissä tai jaetussa hallintotehtävissä on jokainen sairaanhoitaja johtaja. Mentorointitoimet ovat mentorin ja työpaikan erityistoimia, jotka helpottavat ammatillista kasvua.
Godinho, T., Pinto Reis, I., Carvalho, R. & Martinho, F. 2023. Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. Administrative Sciences;	Perehdytysoppaan kehittäminen uusien työntekijöiden integroimiseksi yrityksen jokapäiväisiin prosesseihin.	Kahdeksan eri perehdytysopasta analysoitiin ja verrattiin relevanttiin kirjallisuuteen ja ne esiteltiin kirjallisuuskatsauksessa.	Tulokset osoittavat, että perehdytysopas on tärkeä työkalu ja helpottaa integroitumista.



Harmoinen, M. 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA Tampereen yliopisto	Kehittää validi ja reliaabeli arvostavan johtamisen mittari, sekä kuvata, mitä arvostava johtaminen on, miten se toteutuu ja mitä yhteyttä sillä on sitoutumiseen, työstä lähtemiseen, ammatista lähtemiseen, urakehitykseen ja joustavuuteen työssä.	Ensimmäisessä vaiheessa: Käsitteanalyysi, kirjallisuuskatsaus ja delfoitutkimus. Toisessa vaiheessa: Kysely.	Tutkimuksessa tuloksena oli, että arvostava johtaminen toteutui hyvin. Parhaiten toteutui tasa-arvoisuus ja heikoiten suunnitelmallinen johtaminen. Työhön sitoutuminen oli keskitasoista. Mitä enemmän oli arvostavaa johtajuutta, sitä sitoutuneempia oltiin.
Kantanen, K, Kaunonen, M. & Suominen, T. 2015. The development and pilot of an instrument for measuring nurse managers' leadership and management competencies.	Kehittää mittari, jolla mitataan johtamista ja johtamisosaamista.	1.vaihe: Kirjallisuuskatsaus. 2.vaihe: Asian tuntijapaneeli arvioi mittarin ulkoasun ja sisällön pätevyyden. 3.vaihe: Mittari pilotoitiin testikyselyllä.	Syntyi Nurse Managers Leadership and Management Competence-asteikko, joka on verkopohjainen itsearviointitesti.
Karambelkar, M. & Bhattacharaya, S. (2017). Onboarding is a change Applying change management model ADKAR to onboarding. Human Resource Management International.	Tarkoitus tarkastella perehdytysprosessia ADKAR-muutosjohtamismallin avulla tehokkuuden parantamiseksi.	ADKAR-mallin muutoksenhallintavaiheiden ja projektihallintavaiheiden soveltamista perehdytysprosessiin ja niiden soveltamista käytäntöön.	Muutosjohtamisen lähestymistapa ja projektinhallintamenetelmä antavat systemaattisen suunnittelu- ja toteutus-suunnitelman perehdytykselle.

Moghaddam, N.M., Jame, S.Z.B., Rafiei, S., Sarem, A.A., Ghamchili, A. & Shafii, M. 2019. Managerial competencies of head nurses: a model and assessment tool. British Journal of Nursing.	Kehittää työväline, jolla arvioida esihenkilöiden johtamisosaamista.	Kirjallisuuskatsauksen avulla kehitettiin kattava ohjelma esihenkilöiden johtamisosaamisen arvioimiseksi sairaaloissa, jotta voitaisiin parantaa heidän suorituskyykyään.	Strateginen ajattelu antoi tutkimuksen mukaan hyviä tuloksia. Näyttöön perustuva päätöksenteko antoi heikkoja tuloksia.
Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lamintakanen, J. 2019. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. Leadership in Health Services.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin ja analysoida asiantuntijoiden käsityksiä johtamisesta ja johtamisosaamisesta sekä todennäköisistä kehityksestä ja vaatimuksista sairaalassa vuoteen 2030 mennessä.	Verkkopohjaisella prosessilla kerättiin 33 suomalaiselta asiantuntijoilta vastakkaisia käsityksiä, jotka käsiteltiin induktiivisella sisälönanalyysillä teemojen tunnistamiseksi.	Verkostomarkkinoinnissa havaittiin nykyisiä puutteita ja useita suuntauksia ja tarvittavia parannuksia. Ristiriitaisia käsityksiä oli esimerkiksi mitä tehtäviä määräaikaisten esihenkilöille kuului.
Ross, Warren E. - Huang, Karen H. C. - Jones, Greg H. 2014. Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. Academic Medicine.	Kehittää tehokas perehdytysohjelma, jonka avulla voi uusi työntekijä voi menestyä ja lisätä tyytyväisyyttä ja pysyvyyttä työssään.	Aluksi on kartoitettu perehdytyksen tarve, jonka pohjalta tehty kysely. perehdytystapa akateemisille aloille laajemmin käyttökelpoinen.	Onnistunut perehdytys on siitä, että uuden työntekijän tarpeet otetaan huomioon, ja hyvin suunnitellulla ja toteutetulla ohjelmalla on etuja työntekijälle ja organisaatiolle.

Tucker, G., Atkinson, J., Kelly, J., Parkin, L., McKenzie, A., Scott, S., Joyce, S., Davidson, D. 2019. Evaluation of a structured preceptorship programme. British Journal of Community Nursing.	Kehittää ohjelma, jonka avulla uudet hoitajat saavat ohjausta kokeneilta hoitajilta.	Tutkimukseen osallistui perehdyttäjiä ja perehdytettäjiä. Tutkimus oli aikaisemmin kehitetty asiantuntijoiden toimesta.	Ohjaajaohjelma auttoi tukemaan vastavalmistunutta henkilöstöä ja auttoi kehittymään päteviksi klinisten tiimien johtajiksi ja lopulta, vastuhenkilöiksi.
---	--	---	--

### Liite 3. Haastattelukutsu

Hei,

Opiskelemme sosiaali- ja terveysalan johtamisen YAMK-tutkintoa ja teemme opinnäytetyötä ensihoitomestarin perehdyttämisestä. Haemme haastateltavaksi ensihoitomestareita ja heidän sijaisiaan. Haastattelemme myös aiemmin ensihoitomestarin työtä tehneitä.

Haastattelussa otetaan huomioon anonymiteetti, luottamuksellisuus sekä vapaaehtoisuus. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluna. Haastattelu tallennetaan ja litteroidaan, tutkimuksen valmistuttua kaikki aineisto hävitetään. Haastatteluihin varataan aikaa noin tunti.

Jos haluat ottaa osaa tutkimukseen, olethan yhteydessä Marika Saarikalleen (marika.saarikalle@tuni.fi) tai Elina Holstikkoon (elina.holstikko@tuni.fi), niin voimme sopia haastatteluajan. Olethan yhteydessä 22.2.2023 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

Elina Holstikko ja Marika Saarikalle

## Liite 4. Tiedote haastatteluun osallistuville

1 (3)

## TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

**Tutkimuksen nimi:** *Ensihoitomestarin perehdyttäminen Pirkanmaan hyvinvointialueella henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta*

**Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Pyydän sinua osallistumaan tähän tutkimukseen, jossa tutkitaan uuden ensihoitomestarin perehdyttämistarvetta. Sinut on kutsuttu mukaan tutkimukseen, koska tutkimustietoa kerätään ensihoitomestareilta ja heidän sijaisiltaan. Jos päätät osallistua tutkimukseen, sinua pyydetään allekirjoittamaan suostumus.

**Osallistumisen vapaaehtoisuus**

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä tutkimuksesta tai peruuttaa jo antamasi suostumuksen syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos päätät peruuttaa suostumuksesi, tai osallistumisesi tutkimukseen keskeytyy muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä henkilötietojasi voidaan edelleen käyttää tutkimusaineistona tässä tutkimuksessa, mikäli tutkimuksen toteuttaminen vaatii sitä ja lainsäädäntö sallii sen. Jos haluat peruuttaa tutkimukseen antamasi suostumuksen, ilmoita siitä tutkimushenkilökunnalle.

**Tutkimuksen toteuttaja**

Tämän tutkimuksen toteuttavat Elina Holstikko ja Marika Saarikalle. Tutkimuksen toimeksiantaja on Pirkanmaan hyvinvointialueen ensihoitopalvelu. Tutkimuksen rekisterinpitäjä on Pirkanmaan hyvinvointialue. Tutkimuksen toteuttajien yhteystiedot: Elina Holstikko (elina.holstikko@tuni.fi) ja Marika Saarikalle (marika.saarikalle@tuni.fi).

**Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa uuden ensihoitomestarin perehdytystarvetta. Tavoitteena on tuottaa tietoa, jota hyödynnetään tulevaisuudessa ensihoitomestarin perehdytysohjelman kehittämisessä. Tutkimukseen pyydetään mukaan henkilöitä, jotka ovat ensihoitomestareita tai heidän sijaisiaan. Tutkimukseen osallistuu noin 15.

**Tutkimuksen kulku**

Tutkimus toteutetaan yksilöteemahaastatteluilla, joiden kesto on noin tunti. Haastateltavilta tullaan keräämään myös allekirjoitettu suostumuslomake haastatteluun, jolla varmistetaan haastateltavan tietoinen suostumus. Haastattelut tallennetaan Word-ohjelmiston litterointitiedostolla sekä puhelimen tallennussovelluksella.

**Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus**

Tutkimuksessa kerätään ja käsitellään vain tutkimuksen toteuttamiseksi tarvittavia tietoja, suoranaisia henkilötietoja ei tulla käsittelemään mitenkään. Henkilöllisyytesi on ainoastaan tutkimusta suorittavien tutkijoiden tiedossa, ja he kaikki ovat salassapitovelvollisia. Tutkimuksen tulokset raportoidaan pääasiallisesti ryhmätasolla. Yksittäisen tutkittavan tunnistaminen ei ole mahdollista tutkimustulosten julkaisuista tai selvityksistä. Tutkimus julkaistaan TAMKin Theseus-opinnäytetyöhakemistoon ja tulokset esitellään organisaation sisällä.

**Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tutkimustulokset ovat saatavilla TAMKin opinnäytetyötietokannassa tutkimuksen valmistuttua. Tämän lisäksi tutkimustuloksista tiedotetaan tutkimukseen osallistuneita ja organisaation ensihoitohallintoa.

**Henkilötietojen käsittelyyn liittyvät oikeudet**

Sinulla on oikeus nähdä sinusta tutkimuksen yhteydessä kerätyt henkilötiedot, sekä saada tietoa, mihin henkilötietojasi on käytetty, kenelle niitä on luovutettu ja mitä tarkoitusta varten. Sinulla on myös oikeus pyytää tietojesi oikaisemista tai täydentämistä, jos havaitset niissä virheitä tai puutteita. Lisäksi sinulla on oikeus pyytää tietojesi käsittelyn rajoittamista.

Sinulla on oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle, jos katsot, että henkilötietojesi käsittelyssä rikotaan EU:n yleistä tietosuojasetusta (EU) 2016/679 tai muuta sovellettavaa tietosuojalainsäädäntöä. Suomessa valvontaviranomainen on tietosuojavaltuutettu.

Tietosuojavaltuutetun toimisto

Lintulahdenkuja 4, 00530 Helsinki, PL 800, 00531 Helsinki

Puhelinvaihe: 029 566 6700

Sähköposti: tietosuoja@om.fi

**Lisätiedot ja tutkijoiden yhteystiedot**

Mahdollisiin kysymyksiin tai lisätietojen saamiseksi, voit ottaa yhteyttä rekisterinpitäjiin Elina Holstikkoon ja Marika Saarikalleen.

## Liite 5. Suostumus tutkimukseen

### TUTKITTAVAN SUOSTUMUS

#### ***Ensihoitomestarin perehdyttäminen Pirkanmaan hyvinvointialueella henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta***

Minua on pyydetty osallistumaan yllä mainittuun haastatteluun. Olen perehtynyt saamaani tutkimustiedotteeseen. Olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen riskeistä ja haitoista sekä sen yhteydessä suoritettavasta henkilötietojeni keräämisestä, käsittelystä ja luovuttamisesta. Tutkimuksen sisältö on kerrottu minulle myös suullisesti ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiini. Minulla on ollut riittävästi aikaa harkita osallistumistani tutkimukseen.

Ymmärrän, että tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Minulla on oikeus kieltäytyä tutkimuksesta tai peruuttaa jo aiemmin antamani suostumus syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana. Jos päätän peruuttaa suostumukseni, ilmoitan siitä tutkimushenkilökunnalle.

Olen tietoinen siitä, että mikäli peruutan suostumukseni tai osallistumiseni tutkimukseen keskeytyy muusta syystä, siihen mennessä kerättyjä tietojani voidaan edelleen käsitellä tässä tutkimuksessa, mikäli tutkimuksen toteuttaminen vaatii sitä ja lainsäädäntö sallii sen.

#### **Allekirjoituksellani vahvistan osallistumiseni haastatteluun**

[Paikka] \_\_. \_\_. 20\_\_

[Paikka] \_\_. \_\_. 20\_\_

**Suostun osallistumaan tutkimukseen:**

**Suostumuksen vastaanottaja:**

\_\_\_\_\_  
Tutkittavan allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Tutkijan allekirjoitus

\_\_\_\_\_  
Nimenselvennys

\_\_\_\_\_  
Nimenselvennys

\_\_\_\_\_  
virka/toimi

Alkuperäinen allekirjoitettu suostumusasiakirja jää tutkijoiden (Elina Holstikko/Marika Saarikalle) arkistoon ja tiedote sekä kopio allekirjoitetusta suostumuksesta annetaan tutkittavalle.



## Liite 6. Perehdytysuunnitelma

Opinnäytetyön avulla kerätyn tiedon pohjalta ensihoitomestarin perehdytys on jaettu kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa perehtyjä käy itsenäisesti läpi perehdytysopasta. Läpikäydyistä teemoista keskustellaan ensihoitopäälliköiden kanssa. Tärkeä osa-alue on olennaisesti työhön liittyvän lainsäädännön läpikäyminen. Keskiviikkoisin kokoontuu ensihoidon johtoryhmä, johon perehtyjä osallistuu. Numeron-koulutus sisältää pääkäyttäjän oppitunnin ja simulaatioharjoituksia. Työhyvinvointi- ja varhaisen tuen - koulutuksesta vastaa työterveys. Työnohjauksen antaa ensihoitopalveluiden päällikkö. Perehdytykseen kuuluu myös tutustumiskäynti kenttäjohtoon, joka on tärkeä yhteistyökumppani ensihoitomestarille. Valituilla podcast-jaksoilla on tarkoitus herättää ajatuksia hyvästä esihenkilötyöstä.

Toisella viikolla perehtyjä siirtyy bed side- perehdytykseen eri jaosten ensihoitomestareiden rinnalle. Olemalla eri jaosten ensihoitomestareiden perehdytyksessä, saa perehtyjä käsityksen kunkin ensihoitomestarin vastuualueista ja työskentelytavoista. Viimeisessä vaiheessa perehtyjä siirtyy omaan jaokseensa ensihoitomestarin rooliin varsinaisen ensihoitomestarin ollessa taustatukena.

Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
Perehdytysopas	Perehdytysopas	Perehdytysopas	Perehdytysopas	Perehdytysopas
<u>Keskeinen lainsäädäntö</u>	Numeron-koulutus	Ensihoidon johtoryhmä	Työhyvinvointikoulutuspaketti	Työnohjaus Kenttäjohto
Hyvä paha johtaminen - podcast Jakso 3	Hyvä paha johtaminen - podcast Jakso 6	Hyvä paha johtaminen - podcast Jakso 9	Hyvä paha johtaminen - podcast Jakso 12	Hyvä paha johtaminen - podcast Jakso 16
Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
1-jaos 9h30min	2-jaos 9h30min	3-jaos 9h30min	4-jaos 9h45min	
Maanantai	Tiistai	Keskiviikko	Torstai	Perjantai
	1-jaos 24h			