

TERVETULOA MEILLE!

Perehdytysohjelma mentoroin-
nin ja hiljaisen tiedon siirtämi-
sen näkökulmasta

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan
kehittäminen ja johtaminen, YAMK
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Kilponen Katriina

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysala

KILPONEN, KATRIINA:

TERVETULOA MEILLE!

Perehdytysohjelma mentoroinnin ja
hiljaisen tiedon siirtämisen näkökul-
masta

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen YAMK opinnäytetyö,

84 sivua, 19 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Yksilön osaamisen kehittäminen on tärkeää erityisesti työssä kehittymisen, työssä jaksamisen, motivaation ja ympäristön vaatimuksiin vastaamisen kannalta. Yksi hyvä osaamisen kehittämisen keino on hyvä ja laadukas perehdyttäminen. Uuden työntekijän perehdytys oli onnistunut parhaiten silloin kun uudelle työntekijälle oli ollut nimettynä joku kokeneempi työntekijä erityiseksi mentoriksi. Perehdyttämisohjelman ja mentoroinnin kautta saadaan tehokkaasti siirrettyä myös hiljaista tietoa työntekijältä toiselle.

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikköön mentorointiin perustuva perehdyttämisohjelma. Kohdeorganisaatiolla ei ollut omaa perehdytysohjelmaa, joten kehittämishankkeelle oli työelämälähtöinen tarve. Toive ja tarve perehdytysohjelmasta oli noussut vahvasti esiin kohdeorganisaation työntekijöiden ja johdon puolelta. Mentorointiin perustuvan perehdyttämisohjelman tarkoituksena oli turvata yksikössä osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle.

Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena, johon osallistui kohdeorganisaation terveydenhoitajista kuusi (6) sekä kaksi (2) lähiesimiestä. Toimintatutkimuksen aineisto kerättiin terveydenhoitajien ryhmäteema-haastattelulla ja lähiesimiehiltä sähköisesti touko- kesäkuussa 2016. Aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Aineiston perusteella laadittiin alustava perehdytysohjelma kesän 2016 aikana. Perehdytysohjelman sisältöä ja visuaalista ulkonäköä muokattiin yhdessä haastatteluihin osallistuneiden terveydenhoitajien ja lähiesimiesten kanssa vielä kahdessa eri ryhmätapaamisessa syksyn 2016 aikana. Näiden tuloksena syntyi mentorointiin perustuva perehdytysohjelma, jota pilotoitiin yhden määräaikaisen terveydenhoitajan perehdytyksessä joulukuun 2016 ja tammikuun 2017 aikana.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen, mentorointi, hiljainen tieto.

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social and Healthcare

KILPONEN, KATRIINA:

WELCOME TO US!

An orientation programme from the perspective of mentoring and the transfer of tacit knowledge

Master's Thesis in Social and Health Care Development and Management

84 pages, 19 appendices

Spring 2017

ABSTRACT

Individual skill development is essential especially in response to performance development and wellbeing at work, motivation and the environmental requirements. One good way to enhance skill development is good and quality orientation for new employees. New employee orientation was the most successful when an experienced colleague had been assigned as a special mentor to the new employee. An orientation programme and mentoring enable the efficient transfer of tacit knowledge from one employee to another.

The objective of this development project is to create a mentor-based orientation programme for the Child and Adolescent Welfare Unit at the Child and Family Services in the field of Family and Social Services of the Päijät-Häme Health Care Group. The target organization had not had its own orientation programme, so this development project responds to a working life based need. The wish and need for an orientation programme was strongly voiced by the employees and the head of the target organization. The purpose of the mentor-based orientation programme was to secure skill development and the transfer of tacit knowledge from one employee to another.

The development project was conducted as an action research, in which six (6) public health nurses and two (2) immediate supervisors participated. The data of the action research were collected by arranging a group interview for the public health nurses and as an online interview with the two immediate supervisors between May and June 2016. Based on the data, a preliminary orientation programme was composed during the summer of 2016. The contents and visualisation of the orientation programme were edited together with the public health nurses and the immediate supervisors, who had participated in the interviews, at two separate group meetings during the autumn of 2016. As a result, a mentor-based orientation programme was created, and it was piloted in the orientation of

one temporary public health nurse during December 2016 and January 2017.

Key words: knowledge development, orientation, mentoring, tacit knowledge

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO JA TAUSTA	7
2.1	Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä	7
2.2	Perhe- ja sosiaalipalvelut	7
2.3	Kehittämishankkeen taustaa	9
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS	11
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	12
4.1	Osaamisen kehittäminen	12
4.2	Perehdyttäminen	15
4.3	Mentorointi	20
4.4	Hiljaisen tiedon käsite	25
4.5	Hiljaisen tiedon siirtäminen mentoroinnin avulla	29
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	33
5.1	Toimintatutkimus	33
5.2	Haastattelu	34
5.3	Kehittämishankkeen toteutus	36
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	43
6.1	Perehdyttämisen sisältö ja merkitys	43
6.2	Mentorointi	50
6.3	Hiljaisen tiedon siirtäminen	52
6.4	Perehdytysohjelma	57
6.5	Perehdytysohjelman pilotointi	55
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
7.1	Kehittämishankkeen arviointi	59
7.2	Perehdytysohjelman arviointi	63
7.3	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	65
7.4	Johtopäätökset ja jatkokehittämisehdotukset	68
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	84

1 JOHDANTO

Työelämä on globaalissa murroksessa ja erityisen paljon haasteita tulevaisuudessa tulee kohdistumaan sosiaali- ja terveydenhuollon työhön valmis-teilla olevan sosiaali- ja terveydenhuollon SOTE- uudistuksen myötä (STM 2015). SOTE – uudistuksen tarkoituksena on koota maakunnan sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen yhdeksi kokonaisuudeksi (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2016a).

Päijät-Hämeen kunnat valmistautuivat 2019 toteutuvaan maakuntapohjaiseen sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen, SOTE-uudistukseen, muodostamalla hyvinvointikuntayhtymän. Lahden ja yhdeksän naapurikunnan päätöksellä kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuu siirtyi uudelle Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymälle 1.1.2017. Hyvinvointikuntayhtymä vastaa Asikkalan, Hartolan, Hollolan, Iitin, Kärkölan, Lahden, Myrskylän, Padasjoen, Pukkilan ja Orimattilan asukkaiden sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisestä. Erikoissairaanhoidon osalta yhtymä tuottaa palvelut myös muille maakunnan kunnille, eli Heinolalle ja Sysmälle. Uudistuksella siirrytään kuntarajoista riippumattomaan asiakaslähtöiseen toimintatapaan ja helpotetaan valtakunnallisen SOTE- uudistuksen toteutusta. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä, 2016a.)

Hyvinvointikuntayhtymän palveluilta ja henkilöstön toiminnalta odotetaan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Lahden kaupunki, 2016a.) Yhtenä hyvänä tehokkuuden ja vaikuttavuuden varmistamisen keinona nähdään uusien työntekijöiden ja jäljelle jäävien työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja varmistaminen. Osaamisen kehittämisen ja varmistaminen yksi osa-alue on onnistunut henkilöstön perehdyttäminen. (Lahden kaupunki, 2015b). Kattavan perehdytyksen ja perehtymisen kautta työntekijän osaaminen ja kyvyt tulevat esiin ja työn laatu ja tuottavuus paranevat. Perehdyttäminen auttaa myös työntekijää sopeutumaan työyhteisöön. Työntekijän mielenkiinto ja vastuuntunto kasvavat, kun epävarmuus vähenee. (KT 2011.)

Työyhteisöissä tarvitaan myös jatkuvasti uutta tietoa ja taitoa. Organisaatioissa on mietittävä, miten yksilöiden hankkimaa tietoa ja osaamista jaetaan organisaatioissa, millaisilla toimintakäytännöillä edistetään tiedon ja osaamisen jakamista tietoisesti ja tavoitteellisesti. Terveystieteiden tutkimuksesta on myös lähivuosina poistumassa merkittävä osa henkilöstöä eläkkeelle vievän mukanaan kokemuksellista hiljaista tietoa ja osaamista. Muun muassa tavoitteellinen perehdytys ja mentorointi ovat hyviä keinoja, joilla organisaation työntekijöillä olevaa tietoa ja osaamista voidaan jakaa ja kehittää. (Kivinen 2008, 200.)

Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaationa oli Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialaan kuuluvan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikkö. Kehittämishankkeen tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle mentorointiin perustuva perehdytysohjelma. Kohdeorganisaatiolla ei ollut vielä omaa perehdytysohjelmaa käytössään, joten kehittämishankkeelle oli työelämälähtöinen tarve. Toive ja tarve perehdytysohjelmasta oli noussut esiin kohdeorganisaation työntekijöiden ja johdon puolelta. Mentorointiin perustuvan perehdyttämishankkeen tarkoituksena oli turvata osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle.

Tässä työssä on kuvattu tämän kehittämishankkeen ja perehdytysohjelman valmistumisen etenemistä. Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön perehdyttämishankkeen materiaali, on tarkoituksena jäädä jatkossa työyhteisöön aktiivisesti käytettäväksi uuden työntekijän perehdyttämisessä. Perehdyttämishankkeen materiaalia on mahdollista myös hyödyntää hyvinvointikuntayhtymän muissa sosiaali – ja terveystieteiden yksiköissä tarpeen mukaan ja työyksikön luonteen mukaan soveltaen.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN KOHDEORGANISAATIO JA TAUSTAA

2.1 Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä on kymmenen (10) jäsen kunnan muodostama yhteisö. Hyvinvointikuntayhtymä vastaa Asikkalan, Hartolan, Hollolan, Iitin, Kärkölän, Lahden, Myrskylän, Padasjoen, Pukkilan ja Orimattilan asukkaiden sosiaali- ja terveystalveluiden järjestämisestä. Erikoissairaanhoidon osalta yhtymä tuottaa talvelut myös muille maakunnan kunnille, eli Heinolalle ja Sysmälle. Hyvinvointikuntayhtymän talvelut on jaettu neljän (4) toimialan alaisuuteen: talveys- ja sairaanhoitotalvelut, perhe- ja sosiaalitalvelut, ikääntyneiden talvelut ja kuntoutus sekä strategia ja tukitalvelut. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017.)

2.2 Perhe- ja sosiaalitalvelut

Perhe – ja sosiaalitalveluiden alaisuuteen kuuluvat lapsiperhetalvelut, työikäisten talvelut, psykososiaaliset talvelut ja vammaistalvelut. Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on lapsiperhetalveluiden alaisuuteen kuuluva lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikkö. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön vastuualueisiin kuuluvat äitiys- ja lastenneuvolan sekä ehkäisyneuvolan toiminta, sekä kouluterveydenhuolto ja opiskeluterveydenhuolto. (Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017.)

Äitiys- ja lastenneuvolatyo on keskeinen osa perusterveydenhuollon ehkäisevää ja talveyttä edistävää toimintaa. Lastenneuvolan tehtävänä on edistää alle kouluikäisten lasten ja heidän perheidensä talveyttä ja hyvinvointia sekä kaventaa perheiden välisiä talveyseroja. Lastenneuvolassa seurataan ja edistetään lapsen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista kasvua ja kehitystä sekä tuetaan vanhempia turvallisessa, lapsilähtöisessä kasvatuksessa ja lapsen hyvässä huolenpidossa sekä parisuhteen hoitamisessa. Äitiysneuvolatoiminnan tavoitteena on turvata raskaana olevan naisen ja

sikiön terveys ja hyvinvointi. Lisäksi tavoitteena on edistää tulevien vanhempien ja koko perheen terveyttä ja hyvinvointia sekä tulevan lapsen kehitysympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta. Tavoitteena on myös edistää kansanterveyttä ja ehkäistä raskausaikaisia häiriöitä. (THL 2016a.)

Ehkäisyneuvolassa hoidetaan raskaudenehkäisyyn liittyvät asiat sekä ehkäisyreseptien uusinnat, naisten sterilisaatioon liittyvät asiat sekä raskaudenkeskeytykseen liittyvät lausunnot. Ehkäisyneuvolasta on saatavissa myös seksuaalineuvojan palveluita. (Lahden kaupunki 2016b.)

Kouluterveydenhuolto on tarkoitettu peruskoululaisille ja heidän perheilleen. Se on lakisääteistä ja maksutonta perusterveydenhuollon ehkäisevää palvelua, jota on saatavilla pääsääntöisesti koulupäivien aikana koululta tai sen välittömästä läheisyydestä. Kouluterveydenhuollon tehtäviin kuuluvat oppilaan kasvun ja kehityksen sekä terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen sekä vanhempien ja huoltajien kasvatustyön tukeminen. Myös oppilaan erityisen tuen tai tutkimusten tarpeen varhainen tunnistaminen ja tukeminen, sekä pitkäaikaisesti sairaan lapsen omahoidon tukeminen yhteistyössä muiden oppilashuollon toimijoiden kanssa, sekä tarvittaessa jatkotutkimuksiin ja -hoitoon ohjaaminen kuuluvat kouluterveydenhuollon palveluihin. Myös kouluympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden sekä kouluyhteisön hyvinvoinnin edistäminen ja seuranta kuuluvat kouluterveydenhuollon tehtävän kuvaan. (THL 2016b.)

Opiskeluterveydenhuollon palvelut on tarkoitettu ammatillisessa koulutuksessa opiskeleville, lukiolaisille, ammattikorkeakoululaisille ja yliopisto-opiskelijoille. Opiskeluterveydenhuollon tavoitteena on ylläpitää ja edistää opiskelijoiden hyvinvointia edistämällä opiskeluympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä opiskeluyhteisön hyvinvointia, edistämällä ja seuraamalla opiskelijoiden terveyttä ja opiskelukykyä sekä järjestämällä terveyden- ja sairaanhoitopalveluja opiskelijoille mukaan lukien mielenterveys- ja päihdetyö, seksuaaliterveyden edistäminen sekä suun terveydenhuolto. Hyvinvointia edistetään myös tunnistamalla varhain opiskelijan erityisen tuen tai tutkimuksen tarve, tukemalla opiskelijaa sekä tarvittaessa ohjaamalla jatkotutkimuksiin ja -hoitoon. (THL 2016c.)

2.3 Kehittämishankkeen taustaa

Organisaation kehittämistarpeet ja halu muuttaa jotain toimintaa voivat olla kehittämishankkeen lähtökohtana. Kehittämishankkeen kautta pyritään uudistamaan käytäntöjä ja luomaan uutta tietoa työelämän käytännöistä.

(Toikko & Rantanen 2009, 126; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 18 – 19.)

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikössä oli jo pitkään toivottu perehdytysohjelman laatimista. Organisaation johdon tai työntekijöiden aika ei kuitenkaan ole riittänyt perehdytysohjelman tekemiseen. Perehdytyksen tärkeys ja tarpeellisuus oli kuitenkin tunnistettu ja perehdytyksen toimintamallin puuttuminen oli nähty selkeänä epäkohtana. Perehdyttäminen oli organisaatioissa tähän asti tapahtunut hyvin epätasa-arvoisesti. Toiset työntekijät olivat saaneet enemmän perehdytystä ja tietoa, kun taas toiset työntekijät. Suullinen opastus ei aina ole ollut kattavaa ja riittävää. Kaikkea työhön liittyvää tietoa ei oltu myöskään muistettu tai osattu aina työntekijän kanssa käydä läpi. Myös perehdytykseen käytetty aika oli saattanut vaihdella työntekijöiden välillä. Toimin itse myös terveydenhoitajana kohdeorganisaatioissa, joten perehdyttämisen epäkohdat olivat tulleet myös itselleni vastaan perehdytystä aikanaan saadessani ja sitä myöhemmin myös antaessani. Tämän vuoksi kehittämishankkeen tekeminen omaan työorganisaatiooni tuntui tarpeelliselta sekä myös luontevalta.

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikössä haluttiin myös mahdollistaa työntekijöiden osaamisen kehittyminen ja varmistaminen. Lahden kaupungin henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2014 – 2016 on määritelty sosiaali- ja terveysalan strategisia linjauksia. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön lähi-vuosina tapahtuvan suuren eläköitymisen vuoksi tulevan työvoimapulan ratkaisuksi nähdään uusien ja jäljelle jäävien työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja varmistaminen. Osaamisen kehittämisen ja varmistamisen yhtenä keinona nähdään onnistunut henkilöstön perehdyttäminen. (Lahden kaupunki 2015.) Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikössä haluttiin,

että perehdyttämisen yhteydessä erityisesti pitkään työtä tehneiden työntekijöiden kokemuksellista tietoa, hiljaista tietoa, saadaan jaettavaksi myös uusien työntekijöiden, ja sitä kautta myös koko organisaation käyttöön. Virtainlahti (2009, 108 - 109) on kirjassaan todennut, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen kokemattomille ja uusille työntekijöille edellyttää sen siirtämistä. Hiljaisen tiedon siirtäminen tuo organisaation toimintaan jatkuvuutta ja varmuutta, ja sillä tehdään myös työtehtäviä näkyviksi itselle sekä muille. Sitä kautta voidaan helpottaa työn syventymistä ja kehittämistä. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan myös lisätä yhteisöllisyyden tunnetta organisaation sisällä (Suur-Inkeroinen 2012, 86). Virtainlahden (2009, 108 – 209) tutkimuksessa hyvänä hiljaisen tiedon siirtämisen keinona nähdään myös mentorointi. Tämän kehittämishankkeen lopputuotoksena Päijät-Hämeen hyvinvointikuntakuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikkö sai käyttöönsä mentorointiin ja hiljaisen tiedon siirtämiseen perustuvan perehdytysohjelman.

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITE JA TARKOITUS

Tämän kehittämishankkeen lähtökohtana oli työyhteisöstä noussut tarve kehittää ja yhtenäistää perehdyttämisprosessia Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikössä.

Tämän kehittämishankkeen *tavoitteena* on luoda lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikölle mentorointiin perustuva perehdytysohjelma. Perehdytysohjelma kohdistetaan uusille työntekijöille, jotka tulevat organisaatioon joko toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen työsuhteeseen. Perehdytysohjelmaa voidaan käyttää myös pitkään työelämästä poissa olleiden työntekijöiden perehdyttämiseen. Kehittämishankkeen ja perehdytysohjelman *tarkoituksena* on kehittää työntekijöiden ammatillista osaamista. Perehdytysohjelman ja mentoroinnin avulla on myös tarkoituksena saada siirrettyä työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa toisilleen.

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

4.1 Osaamisen kehittäminen

Organisaation toimintakyky riippuu hyvin paljon siitä, mitä organisaatiossa osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta tietoa. Toiminta on ihmisten varassa; heistä riippuu, millaisena organisaation perustehtävä toteutuu. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat toiminnan kivijalka. (Viitala 2013, 8, 170.)

Osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen on osa osaamisen johtamisen kokonaisuutta, johon kuuluvat myös osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen (Sydänmaalakka 2012, 173).

Osaamisen johtaminen on jo olemassa olevan osaamisen johtamista sekä myös uuden oppimisen ja kehittymisen johtamista (Tahvanainen 2016, 63). Arkikielessä käytämme näistä kaikista yleensä nimitystä osaamisen kehittäminen (Sydänmaalakka 2012, 173). Osaamistarpeet ja osaamisen kehittämisen osa-alueet määräytyvät kunkin organisaation tehtävien ja toiminnan perusteella. Työnantajan tehtävänä on huolehtia henkilöstönsä osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä. (Valtionvarainministeriö 2016.)

Esimiehet luovat edellytykset osaamisen kehittämiselle, mutta vastuu omasta osaamisesta on viime kädessä myös jokaisella työyhteisön jäsenellä itsellään (Sydänmaalakka 2012, 173). Yksilön henkilökohtainen osaaminen rakentuu yksilön ammattitaidosta, mahdollisuudesta suoriutua työstään ja valmiuksista oppia uutta. Näiden kokonaisuuksien sisälle mahtuu paljon enemmän asioita ja taitoja kuin vain työn tekninen suorittaminen. (Viitala 2002, 51.) Osaamisen käyttöön saaminen ja sen organisointi edellyttävät aktiivista johtamista (Hasu, Kupiainen, Känvälä, Kovalainen, Leppänen & Toivanen 2010, 13). Osaamisen johtaminen ja kehittäminen ovat myös ihmisten johtamista, jonka tulisi pohjautua organisaation strategiaan (Hyrkäs 2009, 151). Strategisessa osaamisen johtamisessa asetetaan tavoitteet, tehdään osaamisen tarpeen arviointi, arvioidaan osaamista

ja havainnoidaan osaamispuutteita sekä kehitetään osaamista (Valtionvarainministeriö 2016). Osaaminen on sekä yksilöllinen, mutta myös yhteisöllinen kyvykkyyks (Tahvanainen 2016, 13). Osaamisen arvo on noussut muuttuvassa työelämässä keskiseen rooliin, ja sen tehokas johtaminen ja kehittäminen ovat organisaation toimintakyvyn kannalta entistä tärkeämmässä asemassa (Tahvanainen 2016, 13). Työnantajan on hyvä ennustaa myös tulevaisuuden osaamistarpeita niin organisaation kuin yksilönkin osaamisen kannalta (Huotari 2009, 193).

Rauhavirta (2015, 41 - 43) on Pro gradu-tutkielmassaan tutkinut henkilöstön osaamisen kehittämistä kuntaorganisaatiossa haastatteleamalla työntekijöitä. Hänen tutkimuksessaan työntekijät näkivät osaamisen kehittämisen tarkoittavan jatkuvaa osaamisen ylläpitoa ja kasvattamista. Ammattiin hankitun peruskoulutuksen nähtiin olevan vain pohja, jota tulee jatkuvasti laajentaa ja täydentää. Terveystieteiden tutkimuksessa osaamisen kehittäminen on aikaisemmin perustunut vahvasti yksilöiden lyhytkestoiseen täydennyskoulutukseen. Kivisen (2008, 95 – 97) tekemän pitkittäistutkimuksen mukaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä on kuitenkin nyt havaittavissa muutos muodollisen koulutuksen kautta tapahtuvasta oppimisesta työssä tapahtuvan oppimisen suuntaan. Myös valtiovarainministeriössä (Valtionvarainministeriö 2016) nähdään, että työntekijöiden osaamista on hyvä kehittää myös kaikissa työuran vaiheissa työtehtävien vaatimusten perusteella sekä myös organisaation tehtäväalueen kehittymisen mukaan.

Rauhavirran (2015, 41 – 43) tutkimuksen mukaan työntekijät näkivät yksilön osaamisen kehittämisen tärkeänä erityisesti työssä kehittymisen, työssä jaksamisen, motivaation ja ympäristön vaatimuksiin vastaamisen kannalta. Osaamisen kehittäminen toimintaympäristön muutoksien, ajan mukana pysymisen ja elinikäisen oppimisen turvaamiseksi tulivat Rauhavirran tutkimuksen haastatteluissa vahvasti esille. Kivinen (2008, 95 – 97) nostaa kuitenkin esille, että osaamisen kehittämisen perustuessa yksilöiden kouluttautumiseen, on hänen mukaansa organisaatioissa hyvä tiedostaa, että yksilöiden oppiminen ja osaaminen ei ole yhtä kuin organisaation oppiminen ja osaaminen. Hautamäki (2015, 49 - 50) korostaa omassa tutkimuksessaan sitä, että työntekijöillä olevat tiedot ja taidot muodostavat

kuitenkin perustan organisaation osaamiselle. Hän näkeekin tärkeänä, että työyhteisössä yksilön osaamisista jaetaan, ja sen pohjalta rakentuu uutta yhteisöllistä osaamista, josta muodostuu organisaation osaaminen. Organisaatioissa tulisikin miettiä miten yksilöiden hankkimaa tietoa ja osaamista jaetaan tai miten organisaatioissa muodostetaan uutta tietoa ja kehitetään osaamista. Myös se millaisilla toimintakäytännöillä organisaatioissa edistetään tätä tiedon ja osaamisen jakamista tietoisesti ja tavoitteellisesti on organisaation osaamisen kehittämisen kannalta tärkeää. (Kivinen 2008, 95 – 201.)

Töiden organisoinnilla sekä työtapoja ja -kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä organisaation ja yksilöiden osaamista (Valtiovarainministeriö 2016). Lillia (2000, 9,11) muistuttaa, että organisaation johdon tulee tukea työntekijöiden halukkuutta jakaa tietoja toisilleen ja kannustaa heitä oppimaan uutta. Lillia käyttää tästä tiedon jakamisesta myös nimitystä oppiva organisaatio. Oppiva organisaatio tukee niin yrityksen kuin siellä työskentelevän yksilönkin pärjäämistä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Esimerkiksi oppimisen taidot, sen tehostaminen sekä kokemuksesta oppiminen ja tiedon jakaminen kuuluvat oppivaan organisaatioon. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen näkökulmasta on tärkeää määritellä mitä on organisaation hiljainen tieto, osaaminen ja kokemus sekä miten niitä ollaan siirtämässä.

Virtainlahden (2006, 51) mukaan organisaatioilla olisi hyvä olla osaamisen, tiedon ja kokemuksen siirtosuunnitelma. Sillä voidaan turvata organisaation osaaminen ja kilpailukyky myös jatkossa. Osaamisen siirtosuunnitelmalla varmistetaan, että henkilöstön osaaminen ja kokemus siirtyvät henkilöltä toiselle. Tällöin on hyvä kiinnittää huomiota muun muassa hyvään perehdytykseen (Valtiovarainministeriö 2016). Kivinen (2008, 94 – 97) näkee myös, että organisaatioissa tulisi paremmin hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista jakamalla sitä muiden käyttöön. Hänen näkemyksensä mukaan tiedon ja taidon jakaminen tapahtuu sosiaalisissa prosesseissa muiden kanssa. Samalla vahvistetaan koko organisaation tietoa, taitoa ja osaamista. Ongelmallisinta tässä on niin sanotun hiljaisen tie-

don tunnistaminen ja esille saaminen, koska hiljainen tieto on henkilöön sitoutunutta piilossa olevaa tietoa. (Virtainlahti 2006, 51 – 52.) Osaamisen kehittäminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen voi kuitenkin tapahtua esimerkiksi perehdyttämisen yhteydessä (Valtionvarainministeriö 2016).

4.2 Perehdyttäminen

Työnantajan lakisääteisenä velvollisuutena on huolehtia siitä, että uusi työntekijä saa perehdytystä työhönsä (Kupias & Peltola 2009). Perehdyttämistä ohjaavat useat eri lait, kuten esimerkiksi työturvallisuuslaki (738/2002), työsopimuslaki (55/2001), laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) sekä laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista (629/2010). Myös työehtosopimuksissa (436/1946) on mainittu, työnantajan velvoite perehdyttämiselle. Näissä eri laissa työnantaja veloitetaan huolehtimaan siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön. Perehdytykseen kuuluu myös opastus turvallisiin työtapoihin. (TTK 2016; Kupias ja Peltola 2009, 20 – 26; Finlex 2002.)

Perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä työpaikoilla tapahtuvista koulutuksista ja työntekijän osaamisen kehittämisen työväline (Lahti 2007, 57 – 58). Hyvän perehdyttämisohjelman avulla perehdytys on tehokasta ja tasa-puolista (Penttinen ja Mäntynen 2009, 2 - 4). Hyvälle perehdytysohjelmalle on ominaista sen prosessimaisuus, vuorovaikutteisuus ja yksilöllisyys. Prosessimaisessa perehdyttämisohjelmassa asioita käydään läpi kuukausien ajan, jolloin asioiden sisäistäminen onnistuu parhaiten. Perehdyttämisen voidaan nähdä olevan siis jatkuva prosessi, joka alkaa jo ennen työsuhteen alkua ja jatkuu läpi koko työsuhteen ajan. (Pitkänen 2010, 102 – 103.)

Perehdyttämisen hyvä suunnittelu auttaa toteuttamaan aloittelevan työntekijän perehdytystä systemaattisesti, oikea-aikaisesti ja jokaiselle yksilöllisesti (Lahti 2007, 57 – 58; Salonen 2004, 73). Hyvin toimiva perehdyttä-

misohjelma on tavoitteellisuudestaan ja suunnitelmallisuudestaan huolimatta sisällöltään joustava ja räätälöitävissä tilanteen mukaan. Perehdytyksen suunnittelussa on hyvä huomioida työntekijän aikaisempi kokemus, työyksikön ja työn asettamat vaatimukset sekä suhteuttaa ne perehdytyksen sisältöön ja keston. (Pitkänen 2010, 102 -103.) Ohjelmasta täytyy olla helposti erotettavissa kaikille yhteiset ja pakolliset sisällöt, jolloin nopeissakin tilanteissa välttämättömin perehdyttäminen voidaan toteuttaa tehokkaasti (Ketola 2010, 127 – 130). Perehdyttämisen vuorovaikutteisuus takaa kuitenkin sen, että uuden työntekijän on mahdollista kysyä kaikesta ja palata myös myöhemmin asiaan (Pitkänen 2010, 102 – 103).

Ketola avaa (2010, 119 - 137, 161) väitöstutkimuksessaan kuutta eri tekijää, joista hyvin toimiva perehdytysprosessi koostuu. *Ensimmäiseksi* perehdyttämisen on oltava tavoitteellista, ja sille on määriteltävä yleisten tavoitteiden lisäksi tilannekohtaiset tavoitteet niin organisaation, työyhteisön kuin työntekijänkin näkökulmista. *Toiseksi* hän näkee, että perehdyttämisen on oltava sisällöllisesti suunniteltua ja aikataulutettua niin, että uusi henkilö on tietoinen siitä, kuinka se etenee. *Kolmanneksi* Ketola nostaa esille, että perehdyttämisen vaiheilla pitää olla nimetyt vastuuhenkilöt, joiden roolit on määriteltävä selkeästi. *Neljänneksi* hyvän perehdyttämisen osa-alueiksi Ketola mainitsee toimivan vuorovaikutuksen ja verkostoitumisen, joiden avulla uusi henkilö luo itselleen ymmärrystä organisaation toimintaympäristöstä ja rooleista. Hän näkee, että vain vuorovaikutuksessa uudella työntekijällä on mahdollisuus tuoda myös uusia, mahdollisesti parempia ajatuksia, käytäntöjä ja toimintamalleja työyhteisön toimintaan. *Viides* tärkeä perehdyttämisen onnistumiseen vaikuttava tekijä on työyhteisöltä tuleva kannustus ja tuki. *Kuudes* ja viimeinen osa-alue on seuranta, jonka avulla pyritään varmistamaan, että uudella henkilöllä on riittävästi ja oikeaa työhön tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä. Seurannan avulla voidaan Ketolan näkemyksen mukaan saada myös arvokasta tietoa itse perehdyttämisen ja koko toiminnan mahdollisista puutteista tai parannuskohteista.

Lainio (2008, 49 - 56) taas näkee perehdytyksen koostuvan kolmesta (3) eri osiosta; perehdyttämisen valmistelusta, joka sisältää kaikki toiminnot

mitä tulee suorittaa ennen työsuhteen alkua. Toisena osiona hän näkee tulokkaan perehdyttämisen työsuhteen ensimmäisten neljän (4) kuukauden aikana. Siihen sisältyy työhön, työyhteisöön ja ihmisiin, sekä työpaikkaan ja organisaatioon tutustuttaminen. Perehdyttämisen arviointi on Lainion luoman perehdyttämissuorituksen kolmas osa. Arviointia voidaan tehdä myös jatkuvasti prosessin eri vaiheissa. Lainion mallissa nämä kolme (3) osaa jakautuvat vielä edelleen entistä yksityiskohtaisempiin sisältöihin.

Perehdytyksen tavoitteena on selventää työntekijälle työn tavoitteet ja auttaa häntä ymmärtämään organisaation toimintaa. Työntekijälle täytyy tehdä selväksi hänen velvollisuutensa ja vastuunsa sekä auttaa häntä luomaan itselleen sisäinen malli eli työn kokonaiskuva. Tämän varassa hän pystyy itsenäisesti suoriutumaan työtehtävistään. (Honkaniemi & Kaappola 2013, 22.) Myös Lahden (2007, 57 – 58) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä saisi mahdollisimman hyvän sisäisen mallin uudesta työstään. Uusi työntekijä tarvitsee perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta, jotta hänelle kehittyy malli niin sosiaalisesta kuin fyysisestä ympäristöstä. Sisäiseen malliin kuuluu, että työntekijä tietää, mitä tavoitteita työyhteisöllä ja omalla työllä on. Se pitää sisällään myös tiedon työmenetelmistä, materiaaleista, työvälineistä ja tiedon työnjaosta, omasta asemasta ja yhteistyösuhteista. Näin hän pystyy hahmottamaan, mitä tuloksia työssä täytyy saada aikaan. (Honkaniemi & Kaappola 2013, 22.) Geier (2011, 80 – 81) sanoo perehdytyksen olevan myös uuden työntekijän ohjausta ja opastusta. Sen tarkoituksena on tutustuttaa uusi työntekijä työyhteisöön, ja sen tapoihin. Uuden työntekijän perehdyttämiseen sisältyy Geierin mukaan opastus ja tutustuttaminen organisaation kulttuuriin, organisaation sisäisiin tapoihin, henkilöstö käytäntöihin, työyhteisön pelisääntöihin, työhön opastuksen sekä kollegoihin tutustuttamisen. Lahti (2007, 57 – 58) näkee myös tärkeänä, että perehdytyksessä tulisi tuoda esille työyksikölle ominaiset piirteet, työtehtävät, työn luonne, työnjako, työyksikön arvot, sopimukset ja säännöt. Työntekijän tulee olla tietoinen, mitä häneltä odotetaan ja millaisiin tavoitteisiin hänen tulee pyrkiä (Koivuniemi 2013, 53 - 54).

Pitkänen 2010, 102 - 103) on tutkimuksessaan myös nähnyt perehdyttämisellä olevan selkeitä tehtäviä. Niitä ovat esimerkiksi myönteisten mielikuvien luominen työyhteisöistä sekä tulokkaan uusiin asioihin tutustuttaminen ja työyhteisöön sopeutumisen mahdollistaminen sekä tulokkaan tukeminen. Hyvällä perehdyttämisellä työntekijä sisäistää työtehtävät nopeammin. Tämä mahdollistaa työntekijän täysipainoisen työpanoksen ja tuottavuuden. (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 155.) Piilin (2006, 124 – 125) mukaan hyvä perehdytys takaa myös sen, että uusi työntekijä saavuttaa hyvän työntehon nopeammin. Se myös vähentää työsuhteen alkuun liittyvää stressiä, on rekrytointikeino ja saa uuden työntekijän sitoutumaan työhönsä ja pidempiaikaiseen työsuhteeseen (Salonen 2004, 71). Laine (2013, 126) tuo esiin myös, että työn ydintehtävän osaamisella ja hallinnalla on yhteyksiä työtyytyväisyyteen. Lahti (2007, 57 – 58) taas toteaa, että perehdytyksellä on suuri merkitys myös työntekijän työmotivaatioon, työn tuloksiin, laatuun, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Työhön perehdyttäminen on myös yksi tärkeimmistä tehtävistä, joissa jaetaan organisaation hiljaista tietoa uudelle työntekijälle (Parkkila 2013, 28).

Perehdyttämistä ei tulisi kuitenkaan ajatella pelkästään yhdensuuntaisena tiedonvälityksenä (Honkaniemi ym. 2007, 155). Perehdyttämistä voidaan kuvata myös perehtymisen ja perehdyttämisen vuoropuheluna, jossa sekä tulokas että organisaatio toimivat sekä perehtyjinä ja perehdyttäjinä. Perehdyttämisestä ja uudesta tiedosta hyötyvät yleensä kaikki, niin perehtyjä, perehdyttäjiä sekä myös koko muu organisaatio. Perehdyttäminen ei tarkoita siis vain uuden tiedon jakamista tai taitojen kehittämistä, vaan auttaa ja mahdollistaa uutta työntekijää myös tunnistamaan ja hyödyntämään jo aikaisemmin opittua tai olemassa olevaa kokemuksellista osaamista. (Friström, 2013, 29.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 78) mukaan perehdyttämisprosessin aikana tulokkaalle ja vastaanottavalle organisaatiolle tarjoutuu monia mahdollisuuksia oppimiseen ja kehittymiseen. Organisaation sekä yksilön halu, ja kyky, ottaa vastaan palautetta ratkaisee, kuinka paljon oppimismahdollisuudesta pystytään hyötymään. Tulokkaalle pitää antaa mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa toimintatapoja. Uusi työntekijä

on herkkä myös näkemään muutosta vaativat asiat, jotka liittyvät työn tekemiseen tai työyhteisön tilaan (Friström 2013, 29). Ne toimintatavat, joille ei löydy riittävästi selitystä tai perusteluja, vaativat mahdollisesti muutosta (Honkaniemi ym. 2007, 155).

Huolellisen ja tuloksellisen perehdytysprosessin toteuttaminen vaatii myös paljon resursseja. Organisaatioon tulevalle uudelle työntekijälle tarkoitettua perehdyttämistä varten ei yleensä varata riittäviä resursseja, ja perehdyttäminen jää yksin lähimmän esimiehen tai kollegan vastuulle ja siten helposti vaillinaiseksi. Vaikka lähin esimies on ensisijaisesti vastuussa perehdyttämisestä, eri sisällöt ja osa-alueet hajautuvat yleensä niin, lähimpien kollegoitten kuin mahdollisen tutorin, kummin tai mentorin vastuulle. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 98 - 101.) Ketola (2010, 150 - 152) toteaa tutkimuksessaan myös, että monesti perehdyttämiseen ei varata riittävästi aikaa, vaan sitä tehdään omien töiden ohella. Ajanpuute voi vaikuttaa perehdyttämisen onnistumiseen. Vaikka tietoa annetaankin uudelle työntekijälle, niin vastaanottokyky on rajallinen, kun uutta tietoa tulee kerralla liiallinen määrä. Lahden (2007, 58 – 59) mukaan haasteita perehdytyksen onnistumisen suhteen tuovat myös eroavaisuudet suunnitelman, odotusten ja käytännön välillä sekä uusien työntekijöiden erilaisuus omatoimisuuden ja oman aktiivisuuden suhteen.

Perehdyttäjällä on myös suuri merkitys aloittavan työntekijän perehdytyksessä. Perehdyttäjällä tulee olla taitoa ja tietoa perehdyttämisestä. Tutkimusten mukaan uusi työntekijä kaipaa nimettyä perehdyttäjää, jolla on aikaa ja kiinnostusta perehdyttää suunnitellun perehdytysohjelman mukaan. Perehdytystä voidaan kehittää, kiinnittämällä huomiota perehdyttäjän valintaan ja erityisen perehdyttäjän työnkuvaa voidaan selkeyttää kouluttamalla häntä. (Salonen 2004, 72.) Perehdytyksen onnistumiseen sekä uuden työntekijän sosiaalistumiseen uudessa työpaikassa vaikuttaa perehdyttäjän ja perehdyttäjän välinen vuorovaikutussuhde (Ojala 2008, 278). Siksi perehdyttäjällä itsellään tulee olla halu hyväksyä tämä vastuullinen rooli (Lahti 2007, 21). Perehdyttämisen nähdään jatkuvan niin kauan kunnes uusi työntekijä osaa esittää yhä enemmän ja enemmän kysymyksiä joihin organisaatiossa ei osata antaa vastausta (Kjelin & Kuusisto 2003,

205). Varsinaisen perehdyttämisen jälkeen olisikin hyvä, jos organisaatiossa mahdollistettaisiin perehdyttäjän ja perehtyjän vuoropuhelu ja osaamisen kehittäminen mentoroinnin avulla. Mentorina voi toki toimia joku muukin kuin itse perehdyttäjä. (Ojala 2008, 278.)

4.3 Mentorointi

Mentoroinnille on olemassa erilaisia käsitteitä, sisältöjä ja merkityksiä riippuen siitä minkä alan kirjallisuutta tarkastellaan. Yleisemmin mentorointia kuvataan toimintana, missä kokenut työntekijä, ammattilainen, mentori, ohjaa nuorempaa, kokemattomampaa työntekijää eli aktoria. (Karjalainen 2010, 48, 128.) Puusa ja Eerikäinen (2011, 64 - 69) kuvaavat mentorointia henkilöstön osaamisen kehittämisen ja organisaation osaamisen varmistamisen keinoksi. Laitisen (2004, 81) mukaan mentorointi taas käsittää kolme asiaa; ammatillisen- ja psykososiaalisen tuen sekä roolimallina toimimisen. Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa taas mentoroinnista käytetään hyvin paljon erilaisia käsitteitä, kuten mentoring, clinical supervision ja preceptoring. (Mills, Francis ja Bonner 2005, 2.) Näillä kaikilla käsitteillä on kuitenkin yhteneväinen näkemys mentoroinnin sisältävän kokemuksen kautta hankitun tiedon siirtämisestä nuoremmille ja kokemattomimmille työntekijöille eli aktoreille (Wolak, McCann ja Madigan 2009, 61 - 62).

Ahtiainen (2009, 68 – 69) näkee mentoroinnin olevan tehokas osaamisen kehittämisen menetelmä, jota voidaan käyttää hyvin monenlaisissa tilanteissa ja oppimisen paikoissa aina työhön perehdyttämisestä asiantuntijuuden kasvattamiseen. Karjalainen (2010, 125- 126) näkee myös, että mentorointi on matalan kynnyksen auttamissuhde, jota voidaan hyödyntää työuransa eri vaiheissa oleville työntekijöille. Hänen tutkimuksessa mentorointi nähtiin myös joustavana ja tehokkaana oppimisen muotona, jolla voidaan kehittää osaamista tarkoituksen mukaisesti, tavoitteellisesti ja yksilöllisesti.

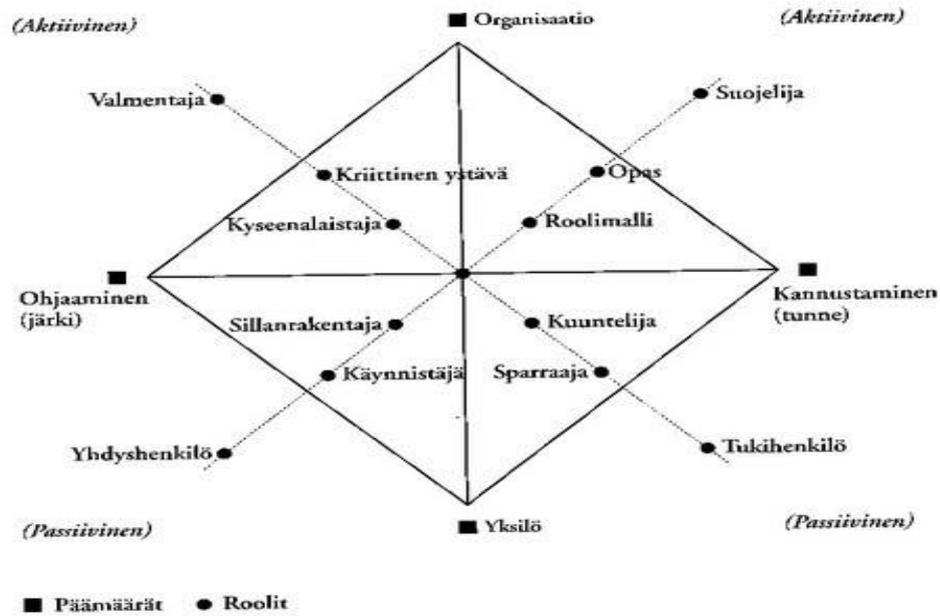
Kupiaksen ym. (2014, 20) mukaan uuden työntekijän perehdytys oli onnistunut parhaiten silloin kun uudelle työntekijälle oli ollut nimettynä joku kokeneempi työntekijä erityiseksi mentoriksi tai kummiksi. Mentorointi tulee uuden työntekijän perehdytyksessä ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, kun työntekijälle on ensin muodostunut jonkinlainen kuva työstään ja sen vaatimuksista. Perehdyttämisessä korostuu enemmän asiantiedon välittäminen, kun taas mentorointi sopii perehdyttämisen jälkeen olevaksi tukimuodoksi (Baxter 2010, 1).

Mentorin tulee olla sitoutunut auttamaan kokemattomampaa työntekijää hänen ammatillisessa kasvussaan, olla kiinnostunut aktorin ajatuksista ja kannustaa, rohkaista ja tukea häntä (Karjalainen 2010, 128). Mentoroinnissa uuden työntekijän on mahdollisuus pysähtyä mentorin kanssa reflektomaan omia ajatuksia ja kokemuksia, saamaan palautetta ja oppimaan niistä. Mentorointi suhteena ja menetelmänä vahvistaa osaamisen siirtämistä, tukee asiantuntijuuden kasvamista ja tehostaa työssä oppimista. Se soveltuu menetelmäksi niin tietojen, taitojen ja osaamisen välittämiseen kuin aktorin omien voimavarojen käytön rohkaisuun. (Nelsey & Brownie 2012, 201; Soininen 2008, 81). Tämä nähdään erittäin tärkeänä uuden työntekijän kohdalla, jolla perehtyminen työhön ja työyhteisöön on vielä kesken. Suorien neuvojen ja vinkkien ohella on olennaista oman ajattelun kehittyminen ja selkeytyminen. (Ahokas 2010, 58). Mentorointisuhteessa tapahtuvalle oppimiselle ja kehittymiselle on tyypillistä erityisesti se, että siinä oppivat sekä aktori, että mentori. Kukaan ei ole toistaan viisaampi, vaan viisautta rakentuu ihmisten välisessä suhteessa. Näin mentorointi on parhaimmillaan vastavuoroista työn kehittämistä ja siinä kehittämistä. (Nelsey & Brownie 2012, 201; Soininen 2008, 81.)

Leskelä (2005, 198) mukailee tutkimuksessaan Glutterburgin (1998) kehittämää kuvausta mentorin erilaisista rooleista ja aktorin toiveista mentoria kohtaan (KUVIO 1). Abramovan (2007, 73) näkemyksen mukaan aktori odottaa mentorointisuhteelta ennen kaikkea toimivaa vuorovaikutusta, mentorin aktiivisuutta, kiinnostuskohteiden kohtaamista, sekä aktorin toiveiden kartoitusta ja huomioonottoa. Myös taidokas kommunikointi, mo-

lemminpuolinen sitoutuminen, asiantuntemus ja taito opastaa perehdytettävää saavuttamaan sekä henkilökohtaista kehitystä, että urakehitystä olivat aktorin mentorisuhteelle antamia tavoitteita Wolakin ym. (2009, 61 - 62) tutkimuksen mukaan. Hyvällä mentoroinnilla voidaan näin vahvistaa ja kehittää aktorin ammatillista osaamista ja pätevyyttä, sekä itsetuntoa (Vuorinen 2013, 27; Virtainlahti 2009, 119 – 120). Mentorin tulisi olla valmis auttamaan muita oppimisessa ja haluta myös itse oppia. Taitava mentori kysyy ja kuuntelee aktiivisesti eikä anna valmiita vastauksia mentoroitavalle. Mentorin palautteen tulisi olla kannustavaa. Mentorin tulisi olla arvostettu, ei niinkään statuksensa pohjalta, vaan persoonaansa sekä osaamisensa vuoksi. Hän on itse esimerkkinä muille ja toimii eettisesti työssään. Mentorin tulisi myös osata antaa riittävästi tilaa mentoroitavalle ja tarvittaessa osata väistyä myös syrjään. (Lillia 2000, 30 – 31.)

Työkokemuksen määrä vuosina ei kuitenkaan synnytä mentoria luonnostaan, vaan mentorilla pitää olla sekä halua, että kykyä tukea toisten työntekijöiden oppimista ja kehitystä (Karjalainen 2010, 128). Tärkeintä mentorille on kuitenkin olla oma itsensä, ja erilaiset mentorit käyttävät omia vahvuuksiaan opettaessaan aktoria. (Lillia 2000, 30–31.)



KUVIO 1. Mentorin roolit Gluttenbergin(1998) mukaan Leskelän (2005) tulkitsemana .

Myös aktorin rooli kuvataan olevan yhtä keskeinen kuin mentorin. Aktorin on oltava kehittymishaluinen ja valmis avoimeen vuorovaikutukseen. Aktorilta odotetaan myös aktiivista ja innokasta osallistumista vuorovaikutukseen. Hänen täytyy ottaa myös avoimesti vastaan mentorin antamaan palautetta ja kehittämissuhteita, mutta tuoda kuitenkin rohkeasti esille myös omia ajatuksiaan ja mielipiteitään. (Ketola 2010, 163.) Karjalainen (2010, 125 - 129) on taas todennut tutkimuksessaan, että kumpikaan osapuoli, aktori tai mentori, ei voi yksin saada mentorintisuhdetta onnistumaan vaan suhteeseen vaaditaan molempien osallistumista. Mentoroinnin onnistumisen kannalta tärkeimpänä tekijänä nähdäänkin luottamuksellinen vuorovaikutus. Toimiva vuorovaikutus ja mentorintisuhte perustuvat molemminpuoliseen avoimuuteen, sitoutuneisuuteen ja kunnioitukseen. Mentorin on hyvä tuoda omaa osaamistaan ja kokemustaan esille, mutta tärkeää on, että molemmat osapuolet tuovat keskusteluun omia näkemyksiään ja ajatuksiaan. (Vuorinen 2013, 27; Virtainlahti 2009, 119 - 120.)

Ahtiainen (2009, 73 -74, 83 -84) tuo tutkimuksessaan kuitenkin esille, että aktorin ja mentorin asema ei ole tasa-arvoinen, vaikka mentoroinnista niin halutaankin puhua. Hän toteaa, että mentorilla saattaa olla tietynlaista johtoasemaa, joka perustuu mentorin hallitsemaan tietoon, osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Aktori voi samaistua tähän kohteeseen, mutta suhteessa aktori ei ole mentorin kanssa samalla tasolla muuten kuin keskustelukumppanina. Keskustelun kautta aktorin on kuitenkin mahdollista saada haltuunsa mentorin asiantuntijuutta ja osaamista vastaavaa tietoa, mikä perehdyttämiseen yhteydessä annettavan mentoroinnin tarkoituksena nähdäänkin olevan.

Mentorointia voidaan toteuttaa tiukkojen raamien mukaan tai vapaamuotoisemmin ja tämä on hyvin pitkälle mentorointiparin päätettävissä. NykYTEKNOLOGIA mahdollistaa fyysisesti kaukana toisistaan olevien ihmisten kommunikoinnin monin erilaisin yhteyksin ja mentorointi saa myös uusia muotoja, jotka ovat erilaisia kuin perinteinen, klassinen versio. Muun muassa e-mentorointi, voi olla esimerkkinä tästä. (Leskelä 2005, 40.) Myös Karjalainen (2010, 88) toteaa, että mentoroinnin ei tarvitse olla perinteistä, vaan luovuus ja joustavat työskentelytavat ovat tärkeitä. Luovalla ja yllätyksellisellä työskentelyllä voidaan aktivoida ja innostaa uuden oppimiseen. Myös organisaation merkitys ja rooli mentoroinnin toteuttamisessa ovat erittäin tärkeitä. Mentorointi työpaikoilla ei voi nojata pelkästään yksilöiden aktiivisuuden varaan, vaan tarvitaan rakenteellisia tekijöitä ja johtamista, jotka tukevat mentoroinnin onnistumista. (Karjalainen 2010, 126 – 127; Soininen 2008, 83.)

Mentorointiohjelmia ja mentorointia perehdyttämisen osa-alueena on Suomessa jonkin verran otettu käyttöön myös terveydenhuollon organisaatioissa. Organisaation osaamisen hallinta ja tiedon säilyttäminen organisaatiossa on kuitenkin haastavaa. (Lillia 2000, 9,11.) Koko organisaation oppimisen ja osaamisen kehittymisen näkökulmasta organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa ja osaamista tulisikin hyödyntää paremmin (Kivinen 2008, 97). Yksittäisellä työntekijällä tulisi olla verkostoja sekä joku myös antamassa neuvoja ja tukea (Lillia 2000, 9,11).

Jos mentorointia ei kuitenkaan kytkeä organisaation toimintapolitiikkaan ja sen käytänteisiin, sen mahdollisuus jää käyttämättä. Parhaimmillaan hyvä mentorointisuhde voi olla myös koko organisaatiota kehittävä suhde. (Karjalainen 2010, 126 – 127.) Mentoroinnin merkitys korostuu lähitulevaisuudessa, kun sosiaali- ja terveydenhuollon työmarkkinoilta poistuu runsaasti työntekijöitä, mutta uusia tulee vähemmän tilalle. Tämä haastaa jokaisen organisaation kilpailemaan ja pitämään kiinni osaavista työntekijöistä. Mentoroinnin avulla henkilöstön osaaminen ja hiljainen tieto voidaan saada näkyväksi, mikä vahvistaa uuden työntekijän ammatti-identiteettiä ja kehittää hänen ammatillista osaamistaan. (Jokelainen 2015, 99 – 100.)

4.4 Hiljaisen tiedon käsite

Hiljaisen tiedon käsite on Michael Polanyin kehittämä käsite. Polanyi jakaa tietoteoriassaan tiedon hiljaiseen tietoon eli ”tacit knowledge” ja eksplisiittiseen tietoon, jota hän nimittää myös termillä näkyvä eli fokusoitu tieto ”focal knowledge”. Näkyvä tieto on esimerkiksi sanallisessa tai kirjoitetussa muodossa esiintyvää tietoa. (Virtainlahti 2009, 42.) Hiljainen tieto taas on näkymätöntä ja sanatonta tietoa, joka vaikuttaa ihmisissä, vaikka sitä ei voida ilmaista tai muotoilla. Hiljainen tieto toimii taustatietona, jonka avulla näkyvää tietoa käsitellään. Ihminen tarvitsee molempia tiedon ulottuvuuksia: hiljainen tieto auttaa käsittelymään ja ymmärtämään näkyvää tietoa. (Virta 2011, 26–27.) Murotien (2008, 68 - 69) mukaan hiljainen tieto rinnastetaan usein kokemuksen lisäksi viisauteen ja taitavuuteen. Hiljainen tieto näkyy käytännön työssä prosessien ja toimintatapojen sujuvana hallintana.

Ihmisillä on paljon hiljaista tietoa, jota voidaan kuvailla ei-sanalliseksi, intuitiiviseksi ja vaikeasti ilmaistavaksi. Hiljainen tieto kytkeytyy vahvasti tekemiseen ja liittyy tiettyyn kontekstiin. Ensisijainen ero tiedon laadussa on sen näkyvyys, tai hiljainen luonne vaikka sitä ei voi jakaa jyrkästi kahtia.

Hiljainen tieto tulee esille yksilön tiedoissa, organisaation tyypillisissä rutineissa sekä kokemuksen myötä. (Cummings & Teng 2006, 7.) Organisaatioissa on paljon kokemuksellista osaamista, jota voi olla vaikeaa huomata fyysisesti, mutta joka ohjaa työntekijöiden toimintaa (Lillia 2000, 10). Virtainlahden (2009, 23, 47) mukaan osaaminen ja ammattitaito ovat tunnettuja merkityksiä hiljaiselle tiedolle. Osaamiseksi voidaan käsittää esimerkiksi jokin erityinen tieto tai taito, jota voidaan mukauttaa myös käytäntöön. Työelämän osaaminen kattaa tiedot ja taidot joita työn tekeminen vaatii. Ammattitaito muodostuu edelleen ammattilaisen vankasta ja kokeneesta työskentelytavasta. Virtainlahden (2009, 47) mukaan Polanyi (1966) on määritellyt tietämyksen peruspilariksi hiljaisen aspektin eli sen, että ihmisellä on enemmän tietoa kuin hän voi tuoda konkreettisesti esille muille. Työntekijät eivät välttämättä itse tunnista taitojaan ja hiljaista tietoaan, koska kokemus ilmenee monipuolisena kokonaisvaltaisena ja ammatillista osaamista laajempaa tietona (Pohjalainen 2016, 88; Pohjalainen 2012, 2, 9 – 10).

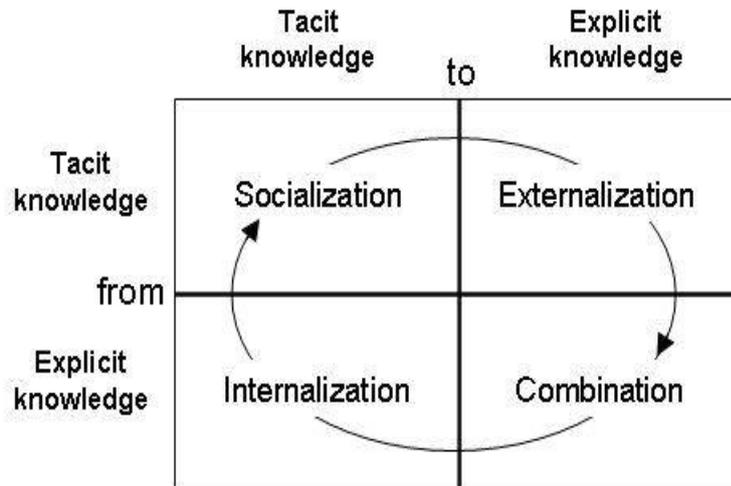
Hiljainen tieto tuli myös osaksi liiketaloutta vuonna 1995 japanilaisten Nonakan ja Takeuchin teoksen ”The Knowledge-Creating Company” kautta. Kirjassaan he esittivät hiljaisen tiedon muodostamisen prosessin mallin ”knowledge creation model”. Uuden tiedon muodostaminen tarkoittaa Nonakan ja Takeucin mukaan työntekijän ja organisaation kykyä muodostaa uutta tietoa ja kehittää osaamista sekä hyödyntää sitä palveluiden ja toiminnan kehittämisessä. Hiljaisen tiedon muodostamisen prosessissa on heidän mukaansa neljä vaihetta eri vaihetta: sosialisointi, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61 - 72.) (KUVIO 2.)

Hiljaisen tiedon muodostamisen prosessi alkaa sosialisoinnin vaiheesta, joka tapahtuu vuorovaikutuksen tilassa. Tässä vuorovaikutuksen tilassa hiljaista tietoa ja osaamista siirtyy henkilöltä toiselle henkilöiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään joko fyysisesti samassa tilassa tai esimerkiksi tietokoneen välityksellä. Tässä vuorovaikutuksen tilassa henkilöt jakavat keskenään ajatuksiaan, näkemyksiään ja ajattelumallejaan sekä tun-

teitaan. Tämä edellyttää yhdessäoloa ja yhdessä työskentelemistä. Sosiaalisuutta edistäviä käytäntöjä organisaatioissa voivat olla esimerkiksi mentorointi tai tiimityöskentely. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62 - 64.)

Hiljaisen tiedon muodostamisen prosessin seuraava, ulkoistamisen vaihe, on vaihe, jossa tietoa muunnetaan näkyväksi. Vuorovaikutteisesti, yhdessä keskustellen osallistujat analysoivat ja reflektivat ajatuksiaan ja toimintaansa ja siten muuntavat itsellään olevaa hiljaista tietoa ja osaamista ymmärrettäväksi toisille osallistujille. Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tässä vaiheessa tärkeintä ovat erilaiset ryhmäkeskustelut ja niissä käytävä kriittinen keskustelu, vapaa ideointi, ristiriitaisten asioiden käsittely tai erilaisten näkemysten pohtiminen. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64 - 67.)

Tiedon muodostamisen prosessin kolmannessa, yhdistämisen vaiheessa, hiljaista tietoa jäsennetään, muokataan ja yhdistellään niin organisaation sisältä kuin myös sen ulkopuoleltakin. Sen kautta muodostetaan uutta kokemuksellista tietoa. Neljännessä sisäistämisen vaiheessa kokemuksellinen tieto muuntuu jälleen yksilöiden omaksi niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi ja osaamiseksi ja muuttuu edelleen osaksi organisaation päivittäistä toimintaa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67- 74.)



KUVIO 2. Hiljaisen tiedon muodostamisen prosessi Nonakan ja Takeucin (1995, 72) mukaan.

4.5 Hiljaisen tiedon siirtäminen mentoroinnin avulla

Virtainlahti (2009, 108 - 109) on kirjassaan todennut, että hiljaisen tiedon hyödyntäminen kokemattomille ja uusille työntekijöille edellyttää sen siirtämistä. Hiljaisen tiedon siirtäminen tuo organisaation toimintaan jatkuvuutta ja varmuutta ja sillä tehdään myös työtehtäviä näkyviksi itselle sekä muille. Sitä kautta voidaan helpottaa työn syventymistä ja kehittämistä. Hiljaisen tiedon jakamisella voidaan myös lisätä yhteisöllisyyden tunnetta organisaation sisällä. Kivisen (2008, 97 – 98) mukaan terveydenhuollon organisaatioissa näyttäisi olevan kehitettävää erityisesti hiljaisen tiedon ulkoistamisen ja jakamisen vaiheessa. Kriittistä, refleктоivaa ja avointa keskustelua sekä tätä vaihetta tukevia menetelmiä ja välineitä hyödynnetään huonosti. Kivinen muistuttaa, että hiljainen tieto ja osaaminen siirtyvät henkilöltä toiselle hiljaisena konkreettisessa vuorovaikutustilanteessa. Kiinnostus toisten toimintatapoihin, toisten tarkkaileminen, yhdessä oleminen ja yhdessä tekeminen, luo mahdollisuuden hiljaisen tiedon siirtymiselle. Näitä tilanteita ovat Kivisen mukaan esimerkiksi perehdytys, mentorointi ja tiimityöskentely tilanteet. Hiljainen tieto vaatii yhteistä, avointa keskustelua työyhteisössä muuttuakseen näkyväksi.

Mentorointi on nähty hyväksi keinoksi jakaa tätä kokemuksen kautta tulleutta hiljaista tietoa kokeneemmalta työntekijältä aloittelevalle työntekijälle (Andersson 2012, 62; Pentikäinen 2009, 161). Mentoroinnin avulla hiljainen tieto eli kokemukset, näkemykset ja osaaminen voivat siirtyä työntekijältä toiselle (Lillia 2000, 10). Andersson (2012, 62 - 63) kuvaa hiljaisen tiedon siirtämistä mentoroinnin avulla työn yhdessä elämiseksi. Osaaminen ja tieto siirtyvät yhdessä tekemällä. Suur-Inkeroinen (2012, 84 – 85) näkeekin tärkeänä, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään oma mentor, jolloin uusi työntekijä tietäisi aina keneltä kysyä neuvoa ja kuka ohjaisi häntä eteenpäin. Mentoroinnin käytäntöön liittyvät keskustelut, joissa aktorin on mahdollista esittää kysymyksiä, jotka johdattavat kokeneemman mentorin kertomaan tarpeellisista asioista (Virta 2011, 107 – 108).

Suur-Inkeroinen (2012, 84) toteaa tutkimuksessaan, että tiedon jakaminen ja siirtäminen on haastava prosessi, ja erityisesti silloin kun kyseessä on hiljainen tieto. Hänen tutkimuksessaan sekä hiljaisen tiedon jakaminen, että vastaanottaminen nähtiin haastavana. Tärkeimpänä hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistajana hän näki vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin toimimisen. Hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin myös helpoimmaksi silloin, kun ongelmatilanteet tulivat konkreettisesti vastaan, ja tietoa ongelman ratkomisesta pystyi jakamaan oikealla hetkellä. Hiljaisen tiedon luonne ja tilannesidonaisuus vaikuttavat kuitenkin Pohjalaisen (2016, 80) mukaan siihen, että hiljaisen tiedon jakaminen jää aina joiltakin osin organisoidun mallintamisen ulkopuolelle. Hänen mukaansa kannattaa hyödyntää työelämän luonnollisia toimintamalleja ja antaa tilaa työntekijöiden vapaalle keskustelulle, eikä tehdä tiukkoja sääntöjä keskustelun käymiselle.

Mykrä (2013, 79) nostaa tutkimuksessaan esille yhteisten keskusteluiden merkityksen. Mentorin ja aktorin välinen vuorovaikutus, eli keskustelut ja yhdessä työskenteleminen ovat erittäin tärkeä osa hiljaisen tiedon siirtämisessä. Kirjoitettu tieto tai dokumentoitu tieto eivät riitä työn tekemisen omaksumiseen vaan tiedon siirtämiseen tarvitaan keskustelua (Virta 2011, 107 - 108). Mykrä (2013, 85) näkee tutkimuksessaan myös, että hiljaisen tiedon siirtämistä estävät tekijät liittyvät sekä hiljaisen tiedon tunnistamisen

ja ilmaisemisen vaikeuteen, mutta myös ajan puutteeseen. Hiljaisen tiedon siirtämistä eniten vaikeuttava tekijä oli Mykrän mukaan nimenomaan ajan puute. Erityisesti organisaatioissa pitää huolehtia siitä, että keskusteluille annetaan riittävästi aikaa. Myös Suur-Inkeroinen (2012, 81 - 82) toteaa tutkimuksessa, että aktorin ja mentorin yhteisille keskusteluille tulisi olla enemmän aikaa. Ratkaisuna nähtiin, että sekä aktorin että mentorin normaalista työajasta osan ajasta pitäisi olla varattuna yhteisille keskustelu hetkille.

Mykrä (2013, 79 – 80) toteaa myös, että luottamuksellisella suhteella on merkitystä. Hän pitää jopa mahdottomana sitä, että hiljaista tietoa voisi siirtyä ilman luottamuksellista suhdetta. Sitä enemmän hiljaista tietoa siirtyy mitä vahvemaksi mentorin ja aktorin välinen luottamus rakentuu. Parhaiten hiljainen tieto saatiin esiin myös tilanteissa, joissa käytiin käytännön tilanteita läpi yhdessä pohtien ja keskustellen. Mentoroinnin mallia onkin kuvattu osuvasti ”kahden kaupaksi”, koska sen kaksisuuntainen ominaisuus hyödyttää niin mentoria itseään kuin myös mentoroitavaa eli aktoria (Murotie 2008, 70). Käytännöllisen ja kokemuksellisen tiedon sisäistymisen ja jäsentymisen hiljaiseksi tiedoksi, seuraa pitkäaikaista kokemusta ja taitojen harjaantumista. Uuden työntekijän ammatillisten taitojen harjaantumisen myötä kokemustietoon yhdistyy myös hiljaisen tiedon osuus. Lopputuloksena tästä on osaaminen, jota ei kyetä saavuttamaan ainoastaan koulutuksen avulla, vaan se saavutetaan vasta pitkällisen ammatissa toimimisen kautta. Hiljainen tieto omaksutaan usein siinä ympäristössä, jossa sitä tullaan käyttämään, kokemuksen ja toiminnan kautta. (Kiili 2006, 13,29.)

Mentoroinnin yksi olennaisista piirteistä on tavoitteellisuus ja siksi se usein perustuukin sopimukseen (Murotie 2008, 73 -74). Sopimuksessa olisi hyvä olla sovittuna mentoroinnin tavoitteet, toimintatavat ja aikataulut. Sopimus kannattaa tehdä aloitusvaiheessa sekä suullisesti, että kirjallisesti. Tärkeintä ei ole mentorointisopimuksen muoto, vaan pääasia on, että kumpikin osapuoli tietää vastuunsa, velvollisuutensa ja tehtävänsä prosessissa. (Ketola 2010, 162 – 163.) Tällainen sopimus tehdään tavallisesti noin vuo-

deksi. Tässä ajassa mentoroinnille asetetut tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa, ja asiat omaksuttavissa. (Murotie 2008, 73 -74.) Mentorina työskentely voi myös edistää ikääntyvien työntekijöiden motivaatiota ja jakamista. Mentori- tai perehdyttämishjelmien kautta saadaan tehokkaasti siirrettyä hiljainen tieto ennen eläkkeelle siirtymistä nuoremmille työntekijöille. (Kupias & Salo 2014, 52; Rainio 2005, 30–31.)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Toimintatutkimus

Kehittämishanke saa usein alkunsa siitä, että organisaatiossa halutaan saada aikaan muutos tai kehittää jotakin. Sen avulla haetaan usein uusia ideoita, käytäntöjä, palvelujen tuottamista tai toteuttamista. Kehittämishanke eroaa tieteellisestä tutkimuksesta siten, että kehittämishankkeella saadaan aikaa uusia käytännön ratkaisuja tai parannuksia. (Vilkkä 2015, 18 - 23.) Kehittämishankkeelle valitaan lähestymistapa sen mukaan, mikä hankkeen päämäärä on (Ojasalo ym. 2009, 51).

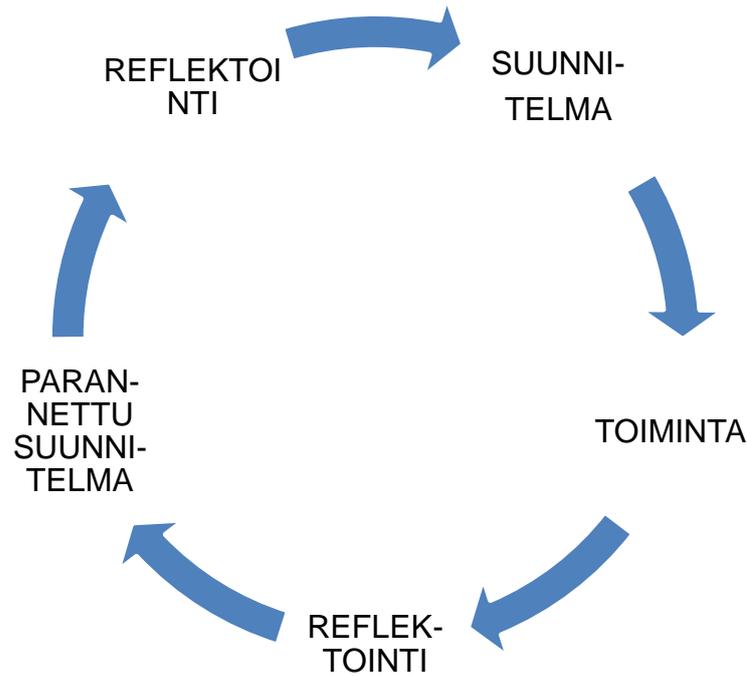
Tämä kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on yleensä määräaikainen tutkimus- ja kehittämisprojekti, jonka aikana suunnitellaan, kokeillaan ja arvioidaan uusia käytäntöjä. Toimintatutkimuksen avulla voidaan lähestyä mitä tahansa ilmiötä, jota halutaan kehittää tai lisätä toimintatapoihin jotain uutta. Se on myös osallistava kehittämismenetelmä. Toimintatutkimus nähdään tarkoituksen mukaisena lähestymistapana silloin, kun kehittäjä ja kehittämiskohteen jäsenet toimivat tiiviissä suhteessa toisiinsa koko kehittämisprosessin ajan. (Ojasalo ym. 2009, 51 - 60.) Kehittäjän ja tutkittavien suhde myös perustuu yhteistyöhön ja jatkuvaan vuorovaikutukseen (Toikko ja Rantanen 2009, 89 - 112). Tämän vuoksi kehittämistoimintaa pidetäänkin sosiaalisena prosessina. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla osallistujat voivat tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Metsämuuronen 2008, 29).

Heikkisen ja Huttusen (2008, 200) näkemyksen mukaan toimintatutkimus on enemmän kuin tutkimusmetodi. Se on puoliksi tutkimusmenetelmä, jossa yhdistyy osaksi tutkimus, mutta myös käytännönläheinen suhtautuminen tietoon. Kananen (2012, 37) korostaa muutoksen tärkeyttä toimintatutkimuksen toteuttamisessa, jolloin ei riitä pelkästään muutostarpeiden toteaminen vaan toimintatutkimukseen liittyy aina muutos tai kehittäminen ja sen läpivieminen. Toiminnallinen opinnäytetyö palveleekin tilanteessa,

jossa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin ja toiveisiin nojautuva suunnitelma. (Toikko ja Rantanen 2009, 96). Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli yhdistää teoretieto käytännön kokemuksiin ja toteuttaa perehdytysohjelma kohdeorganisaation työntekijöiden ja lähiesimiesten näkemykset ja toiveet huomioon ottaen.

Metsämuurosen (2008, 29) mukaan toimintatutkimus nähdään yleensä myös koko työyhteisön tai organisaation yhteisenä prosessina, johon toimijat ovat sitoutuneet. Se edellyttää työntekijöiden aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Toikon ja Rantasen (2008, 91) mukaan kehittäjän rooli voi kuitenkin vaihdella. Kehittäjä voi olla ulkopuolinen tekijä, jonka toiminta perustuu asiantuntemukseen tai hän voi olla työntekijä, joka kehittää omaa työyhteisöään ja työtään. Työntekijä tekee kehittämistyötä työyhteisössään keräten tietoa, arvioimalla ja analysoimalla sitä eri näkökulmista yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Kehittäjä pyrkii innostamaan ja kannustamaan työyhteisön jäseniä muutostyöhön. Tässä kehittämishankkeessa oma roolini oli olla sekä kehittäjän, että myös työntekijän roolissa.

Tätä kehittämishanketta vietiin eteenpäin niin sanotun spiraalimallin (KUVIO 3) avulla. Spiraalimallissa kehittymistoimintaa viedään eteenpäin spiraalimaisesti kehänä, missä vaiheet, organisointi, toteutus ja arviointi, toistuvat aina uudestaan ja uudestaan. Kun kehittämishankkeessa on päästy arviointi vaiheeseen, asetetaan kehittämishankkeen tuotos aina uudestaan arvioitavaksi ja kehitettäväksi. Kehittämishanke on siis jatkuva prosessi, missä uudet kehät aina täydentävät edellisiä. Spiraalivaiheessa arviointivaiheella nähdään olevan tärkeä merkitys. Kehittämishankkeen ei tule johtaakaan ehdottamaan hyvään lopputulokseen, vaan reflektoinnin ja vuorovaikutuksen kautta pyritään löytämään aina uutta kehitettävää. (Toikko ja Rantanen (2009, 63 - 72.)



KUVIO 3. Kehittämishankkeen spiraalimalli

Tämä kehittämishanke tehtiin toimintatutkimuksena, jossa Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön käyttöön tehtiin mentorointiin perustuva perehdytysohjelma. Perehdytysohjelman ja mentoroinnin avulla on tarkoituksena saada siirrettyä työntekijällä olevaa hiljaista tietoa toisilleen. Perehdytys on aina jokaisen oma henkilökohtainen ja subjektiivinen kokemus. Siksi halusin selvittää kehittämishankkeeni aluksi ryhmäteemahaastattelun avulla, millaisia kokemuksia työntekijöillä ja lähiesimiehillä oli perehdyttämisestä. Myös mentoroinnin ja hiljaisen tiedon siirtämisen kokemukset olivat mielenkiinnon kohteena.

5.2 Haastattelu

Heikkisen (2015, 209–211) näkökulman mukaan toimintatutkimuksessa intressinä on selvittää kuinka asioiden pitäisi olla. Tällöin tarkoituksena ei ole

tavoitella tietoa pelkän tietämisen vuoksi vaan tarkoituksena on löytää tietoa, jonka avulla voidaan parantaa organisaation toimintaa. Toimintatutkimuksen tiedonhankinta vaiheessa kysymyksiin voidaan hakea vastauksia esimerkiksi haastattelun avulla. Haastattelu tarkoittaa tietojen hankintaa siten, että tutkija keskustelee vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastattelulajeja voi olla monenlaisia. Haastattelutilanne voi olla esimerkiksi yksilö- tai ryhmähaastattelu. Yksilöhaastattelu on yleisimmin käytetty menetelmä ja se on myös helpoin aloittelevalle haastattelijalle. Ryhmähaastattelu taas on kohdennettu usealle haastateltavalle samaan aikaan. Haastattelu on tehokas ja tiedonhankintamenetelmä, jossa tutkija voi välittömästi tehdä myös tarkentavia kysymyksiä haastateltaville. (Järvinen & Järvinen 2011, 146.)

Haastattelu voidaan tehdä myös niin sanotun teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. (Järvinen & Järvinen 2011, 146 -147; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 - 48, 66; Eskola & Suoranta 2000, 86 - 87.) Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Eskola & Suoranta 2000, 86 - 87.)

Tässä kehittämishankkeessa tiedonhankinta menetelmänä käytettiin kohdeorganisaation terveydenhoitajien ryhmässä tapahtuvaa ryhmäteemahaastattelua. Terveydenhoitajien haastattelun lisäksi lähetin perehdyttämiseen, mentorointiin ja hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvät kysymykset lähiesimiehille sähköisesti.

Ennen terveydenhoitajien ryhmähaastattelua ja lähiesimiesten haastattelua testasin haastatteluissa käyttämäni teemahaastattelurungon (LIITE 1)

ymmärrettävyyden yhdellä henkilöllä, jolla on usean vuoden kokemus terveydenhoitajan työstä. Hänen näkemyksensä mukaan haastattelurungon kysymykset olivat ymmärrettävissä. Hän kuitenkin muistutti minua avaamaan hiljaisen tiedon ja mentoroinnin käsitteet haastatteluiden aluksi. Terveydenhoitajien ryhmähaastattelun alkuun kysyin suullisesti luvan, voiko haastattelumateriaalista käyttää lainauksia kehittämistehtävän raportoinnissa ja kerroin myös nauhoittavani haastattelu tilanteen. Haastateltavista kukaan ei kieltänyt näitä. Haastatteluissa käyttämäni teemat koskivat pehdyttämistä, hiljaisen tiedon siirtämistä ja mentorointia. Esitietoina kysyin työntekijöiden iät, vuodet organisaation palveluksessa ja kokemukset pehdyttämisestä.

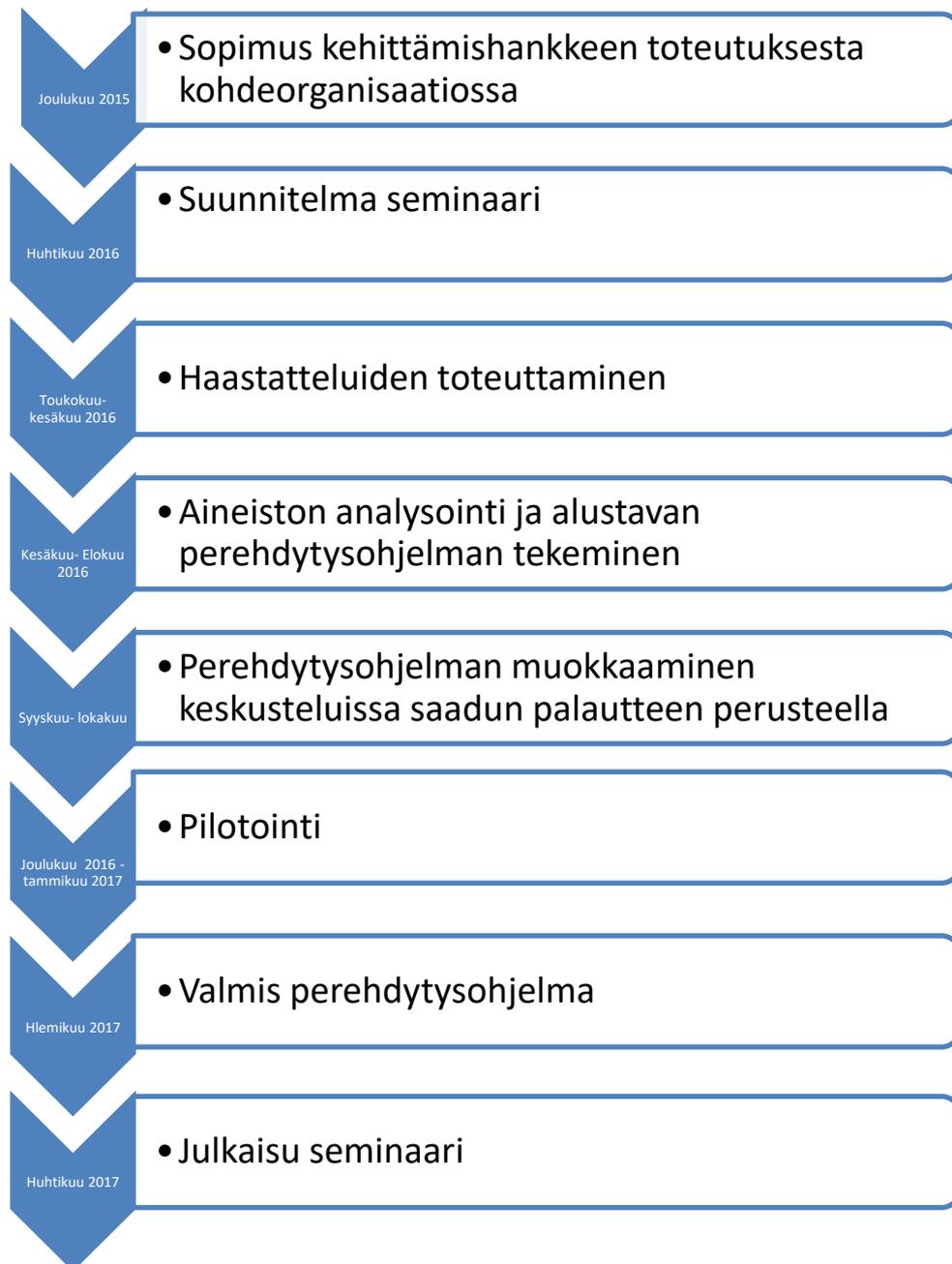
5.4 Kehittämishankkeen toteutus

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa on tärkeää panostaa hyvään suunnitteluun, jonka avulla mahdolliset ongelmatilanteet voidaan välttää. Kehittämishankkeen sisällön pohdintaan ja kypsyttelyyn kannattaa käyttää riittävästi aikaa paneutumalla muihin vastaavanlaisiin kehittämishankkeisiin. Tämän avulla kehittämiskohteen ymmärtäminen ei jää pinnalliseksi. (Heikkilä, Jokinen ja Nurmela 2008, 57- 68.) Myös kehittämishankkeen aikataulu on hyvä suunnitella etukäteen mahdollisimman tarkasti (Hakala 2004, 75). Kehittämishankkeen työstäminen vaatii tarkan suunnittelutyön lisäksi myös yhteisöllistä toimintaa ja riittäviä aikaresursseja. On suositeltavaa, että kehittämisessä käytetään yhteisöllisiä menetelmiä, koska kehittämistyötä ei ole tarkoituksena tehdä yksin vaan ryhmänä. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Kehittämistoiminnan tarkoituksena on ennen kaikkea olla sosiaalinen prosessi, joka edellyttää kehittämistoimintaan osallistuvien aktiivista vuorovaikutusta. Osallistuminen rakentuu osallistujien väliseen vuorovaikutukseen ja keskusteluun, joka auttaa heitä tarkastelemaan kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. Suunnitteluvaiheessa on hyvä

mieltä ketkä osallistuvat kehittämistyöhön ja laatia tarkka kehittämishankesuunnitelma. (Toikko & Rantanen 2009, 64.) Joskus kehittämishankkeen suunnittelu ja toteutus vaativat koko työyhteisön aktiivista osallistumista, jotta työyhteisö saa siitä parhaimman mahdollisen hyödyn. (Hakala 2004, 75.)

Kirjallinen kehittämishankesuunnitelma on toteuttamisen apuväline ja sen avulla hankkeeseen osallistujat tietävät hankkeen tavoitteet. Kirjallisen kehittämishankesuunnitelman hyväksymisen jälkeen siirrytään hankkeen käynnistämiseen. Kehittämishankkeen toteuttaminen on työskentelyvaihe, jossa edetään suunnitelmallisesti, etsitään ratkaisuja asetettuihin kysymyksiin ja ongelmiin, testataan ratkaisuja ja hankkeen edetessä edetään myös tuloksiin. (Heikkilä ym. 2008, 69, 91, 99.) Tämä kehittämishanke eteni seuraavan kuvion mukaisesti (KUVIO 4).



KUVIO 4. Kehittämishankkeen eteneminen

Tämä kehittämishanke toteutettiin Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe -ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikössä toimintatutkimuksena. Hankkeen ideointi alkoi syksyllä 2015 tutkijakehittäjän keskustelussa lähiesimiehen kanssa. Kohdeorganisaatiolla ei ole ollut käytössään omaa perehdytysohjelmaa, joten kehittämishankkeelle oli työelämälähtöinen tarve. Toive ja

tarve yhtenäisestä perehdytysohjelmasta oli noussut vahvasti esiin kohdeorganisaation työntekijöiden ja johdon puolelta. Toimin itse myös terveydenhoitajana kohdeorganisaatiossa, joten kehittämishankkeen tekeminen omaan työorganisaatiooni tuntui luontevalta. Lähiesimiehen kanssa käymäni keskustelun jälkeen tutustuin alan kirjallisuuteen, aiheeseen liittyviin aikaisempiin tutkimuksiin, teorioihin ja kehittämishankesuunnitelman rakenteeseen. Tämän jälkeen työstin kehittämishanke suunnitelmaa. Kehittämishankkeen suunnitelman esittelin maaliskuussa 2016 kohdeorganisaation päällikölle ja molemmille lähiesimiehelle.

Huhtikuussa 2016 opinnäytetyöni ohjaavan opettajan hyväksytyä kehittämishankesuunnitelmani ja suunnitelmaseminaarin jälkeen, toteutin kehittämishanketta kirjallisen kehittämishankesuunnitelman mukaisesti. Ensimmäiseksi esittelin kehittämishankesuunnitelmani kaikille silloisen Lahden kaupungin terveysneuvontapalveluiden terveydenhoitajille huhtikuun 2016 aikana. Sovin esittelypäivät yhdessä lähiesimiesten kanssa tarkemmin sektorikohtaisesti äitiys-, lasten- ja ehkäisyneuvolan terveydenhoitajille, opiskeluterveydenhuollon terveydenhoitajille sekä kouluterveydenhoitajille. Esittelyissä toivoin työntekijöistä ilmoittautuvan vapaaehtoisia 2 - 3 terveydenhoitajaa sektoria kohti ryhmähaastattelua varten. Tarkoitukseni oli saada kattava otos työntekijöistä niin, että ryhmähaastatteluun valikoituisi sekä lyhyen aikaa töissä olleita kuin myös pitkään kohdeorganisaation palveluksessa olleita terveydenhoitajia. Lopulta terveydenhoitajien ryhmähaastatteluun valikoitui äitiys- ja lastenneuvolan sektorilta kolme (3) terveydenhoitajaa ja kouluterveydenhuollon puolelta kolme (3) terveydenhoitajaa. Opiskeluterveydenhuollon ja ehkäisyneuvolan puolelta ei ilmoittanut ryhmään yhtään terveydenhoitajaa. Laitoin opiskelu- ja ehkäisyneuvolan terveydenhoitajille vielä erikseen pyynnön osallistumisesta sähköpostitse, mutta tästä huolimatta kukaan ei ilmoittautunut mukaan ryhmään.

Terveydenhoitajien ryhmäteemahaastattelun lisäksi haastattelin myös organisaation kaksi (2) lähiesimiestä erikseen. Tarkoitukseni oli haastella lähiesimiehet kasvatusten toukokuun aikana, mutta aikataulujen yhteensovittaminen muodostui ongelmaksi. Lopulta lähiesimiesten haastattelut

toteutettiin sähköisesti kesäkuussa 2016. Sekä terveydenhoitajien, että lähiesimiesten haastatteluiden aiheet teemoitin koskemaan hyvän perehdytyksen kriteereitä, sekä mentoroinnin ja hiljaisen tiedon siirtymiseen vaikuttavia tekijöitä niin työntekijöiden kuin lähiesimiehen näkökulmasta ja niiden merkityksestä terveydenhoitajan työssä. Tarkoitukseni oli saada esille laaja-alaista tietoa ja kokemusta perehdytyksen toteutumisesta ja toiveista kohdeorganisaatiossa. Teemahaastattelurungon perustin aikaisempaan tutkimustietoon eli siihen, mitä asiasta jo tiedetään sekä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden aikaisemmin kehittämään perehdytysuunnitelmaan. Terveydenhoitajien ryhmähaastattelut nauhoitin, lähiesimiehet lähettivät vastauksensa minulle sähköisesti. Terveydenhoitajien ryhmätapaamisia toteutui kokonaisuudessaan kaksi (2). Lähiesimiesten sähköisesti lähettämien vastausten lisäksi tapaisin lähiesimiehiä kasvotusten yhden (1) kerran. Lisäksi yhden (1) kerran tapaisin sekä terveydenhoitajat, että lähiesimiehet yhdessä.

Ensimmäinen terveydenhoitajien ryhmähaastattelu toteutui toukokuun lopulla. Ryhmähaastatteluun osallistui kaikki ennalta haastatteluihin ilmoittautuneet kuusi (6) terveydenhoitajaa. Ensimmäisessä ryhmätapaamisessa haastattelin terveydenhoitajat aikaisemmin tekemäni teemahaastattelurungon mukaisesti. Lähiesimiehille lähetin samat haastattelukysymykset kuin mitä käytin terveydenhoitajien haastattelussa. Lähetin kysymykset molemmille lähiesimiehille toukokuun 2016 lopussa ja vastaukset sain molemmilta kesäkuun 2016 alussa.

Kesän 2016 aikana analysoin haastattelut. Teemahaastattelun analysoinnissa voidaan käyttää erilaisia tapoja. Aineiston analysointi aloitetaan useimmiten litteroimalla aineisto, eli kirjoittamalla haastatteluista saatava aineisto sellaisenaan tekstiksi. Haastatteluaineiston analysointia voidaan jatkaa tämän jälkeen esimerkiksi teemoittelun avulla. Teemoittelulla tarkoitetaan laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Periaatteessa se muistuttaa luokittelua, mutta siinä korostuu lukumäärien sijasta teeman sisältö eli saatu aineisto. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 162 – 164; Hirsjärvi & Hurme 2001, 66.)

Tämän kehittämishankkeen haastatteluista saadun aineiston analysoinnissa käytin teemoittelua. Terveystenhoitajien haastatteluissa äänittämäni nauhoituksen purin litteroimalla eli puhtaaksi kirjoittamalla. Yhteensä puhtaaksi kirjoitettua tekstiä tuli yhdeksän (9) sivua. Puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen luin tekstiä läpi kaksi (2) kertaa, jonka jälkeen etsin tekstin seasta haastateltujen vastauksia yhdistäviä seikkoja. Tämän jälkeen purin haastattelussa esiin tulleet asiat seuraavien teemojen alle: perehdyttäminen, hiljaisen tiedon siirtäminen ja mentorointi. Lähiesimiesten sähköisesti minulle lähettämät vastaukset olivat jo valmiissa teksti muodossa eli niitä ei tarvinnut enää litteroida. Lähiesimiesten antamien vastausten sivumäärä oli yhteensä neljä sivua. Luin kuitenkin lähiesimiesten vastauksia läpi muutamia kertoja ja teemoitin myös ne ylläolevien teemojen alle. Tämän jälkeen kategorioin vastaukset vielä pienempiin kokonaisuuksiin niiden merkityksen mukaan (LIITE 2). Näiden haastatteluiden, Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden perehdytysuunnitelman ja aikaisemman perehdytykseen, mentorointiin ja hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvän tutkimustiedon perusteella tein alustavan perehdytysohjelman luonnoksen elokuussa 2016.

Terveystenhoitajien toinen ryhmätapaaminen jouduttiin aikataulullisista syistä jakamaan kahteen eri kertaan. Tapaisin haastatteluun osallistuneet kouluterveydenhoitajat elokuun lopussa ja neuvolaterveydenhoitajat syyskuun alussa. Aikaa tapaamisiin oli varattuna kaksi (2) tuntia. Lähiesimiehet tapaisin erikseen syyskuun alku päivinä. Lähiesimiesten tapaamiseen varasin aikaa 1,5h. Molempien terveydenhoitaja ryhmien ja lähiesimiesten tapaamisissa käytiin läpi tekemäni alustava perehdytysohjelma kohta kohdalta ja keskustelimme muutosehdotuksista. Näissä tapaamisissa sain kehittämisen- ja parantamisehdotuksia perehdytysohjelman sisältöön ja visuaaliseen ulkonäköön. Tämän jälkeen, syys - lokakuussa, muokkasin perehdytysohjelmaa terveydenhoitajien ja lähiesimiesten antaman palautteen ja toiveiden perusteella.

Seuraava tapaaminen toteutui marraskuun alussa. Tässä tapaamisessa oli mukana viisi (5) terveydenhoitajaa ja yksi (1) lähiesimies. Yksi (1)

terveydenhoitaja ja toinen lähiesimiehistä olivat estyneet tulemaan paikalle. Tässä tapaamisessa kävimme läpi edellisten tapaamisten jälkeen muokkaamaani alustavaa perehdytysohjelmaa. Tässä tapaamisessa tuli esiin enää vain muutamia pieniä muutoksia perehdytysohjelman sisältöön ja visuaaliseen ilmeeseen. Tässä tapaamisessa päädyimme myös pilotoimaan perehdytysohjelmaa organisaatioon tulevan uuden työntekijän perehdyttämisessä joulukuun 2016 – tammikuun 2017 aikana.

6. KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

6.1 Perehdyttämisen sisältö ja merkitys

Ryhmähaastatteluun osallistuneiden kuuden (6) terveydenhoitajan työkokemus terveydenhoitajan työstä oli kahdesta (2) vuodesta yhdeksääntoista (19) vuoteen. Haastatteluun osallistuneiden terveydenhoitajien vuodet organisaation palveluksessa vaihtelivat kahdeksasta (8) kuukaudesta kolmeentoista (13) vuoteen. Lähiesimiesten kokemus lähiesimiehenä toimimisesta kohdeorganisaatiossa oli toisella lähiesimiehellä 5 vuotta ja toisella lähiesimiehellä 6 vuotta.

Sekä terveydenhoitajat, että lähiesimiehet kuvasivat perehdyttämisen tarkoittavan työn sisältöön, työn arkipäivään, organisaatioon tai paikallisiin tapoihin sekä työn arkipäivään tutustuttamista. Perehdyttämisen pitäisi näkemysten mukaan sisältää kaikki ne käytännön tiedot ja taidot, joiden avulla uusi terveydenhoitaja pystyy aloittamaan itsenäistä työntekoa. Terveydenhoitajat näkivät, että perehdyttämisen pitäisi käsittää työntekemiseen liittyvät isot asiat, mutta myös ne pienet asiat.

Lähiesimiehet pitivät tärkeänä, että uusi työntekijä perehdytetään aina kun hän aloittaa organisaation palveluksessa. Terveydenhoitajien ryhmähaastattelussa nostettiin taas esille, että rekrytointi on jo osa perehdytyksen prosessia. Hakija saa jo työpaikkailmoituksesta ensimmäisen informaation työstä ja organisaatiosta, ja siksi työpaikkailmoituksen tulisikin sisältää mahdollisimman paljon tietoa työstä. Terveydenhoitajien näkemyksen mukaan ilmoituksessa tulisi olla tietoa työtehtävistä, työpaikan sijainnista, palkkauksesta ja mahdollista eduista. Myös työssä vaadittava osaaminen ja mahdollinen koeaika tulisi olla ilmoituksessa selkeästi esillä. Haastattelutilanteessa olisi hyvä käydä läpi jo organisaatorakennetta ja organisaation toimintaa yleiseltäkin pohjalta. Terveydenhoitajat näkivät tärkeänä myös, että työntekijälle tehdään selväksi jo haastattelutilanteissa se mitä häneltä työssä odotetaan, mitkä ovat työn tavoitteet ja mihin hänen pitää työntekijänä työssään pystyä. Että työntekijällä on kaikkinsa käsitys siitä

mitä hänen työhönsä kuuluu. Kun työntekijä on valittu toivovat terveydenhoitajat, että lähiesimies ilmoittaa valinnasta koko työyhteisölle. Tärkeänä pidettiin, että kaikki saavat tiedon uudesta työntekijästä yhtäaikaaisesti.

Lähiesimiehet korostivat myös, että työntekijä, joka palaa takaisin töihin pitkältä vapaalta on myös perehdytettävä. Myös siinä tilanteessa, jossa työntekijän työnkuvassa tai töissä tapahtuu merkittävää muutoksia, on perehdyttäminen ensiarvoisen tärkeää. Lähiesimiehet näkivät tärkeänä myös terveydenhoitaja opiskelijan perehdyttämisen hänen käytännön harjoituskaksollaan.

Terveydenhoitajien näkemyksen mukaan perehdyttämisen olisi hyvä jakautua lähiesimiehen, potilastietojärjestelmä vastaavan ja varsinaisen työhön perehdyttäjän vastuualueisiin. Myös lähiesimiesten mielestä useiden eri ihmisten tulisi ottaa vastuu uuden työntekijän perehdyttämisestä. Ennen uuden työntekijän työssä aloittamista tästä vastuunjaosta on hyvä puhua työyhteisössä ja on hyvä nimetä nämä perehdyttämisestä vastuuta ottavat henkilöt. Paras perehdyttäjä on lähiesimiesten näkemyksen mukaan paras osaaja. Perehdytys pitäisi heidän näkemyksensä mukaan jakaa riippuen siitä, mihin perehdytetään ja mitä perehdytetään. Lähiesimiehet tarkoittivat tällä sitä, että uuden terveydenhoitajan tullessa organisaation palvelukseen esimiehelle kuuluu tiettyjen asioiden perehdytys, sektorin terveydenhoitajalle tehtäviin liittyvä perehdytys ja sen lisäksi on vastuualueita, kuten potilastietojärjestelmä, joilla on oma vastuuhenkilö, ja jonka tehtäviin siihen perehdyttäminen kuuluu. Sekä terveydenhoitajat että lähiesimiehet näkivät, että lähiesimies määräytyy tietysti sektori kohtaisesti vastuualueiden mukaan. Potilastietojärjestelmästä vastaava henkilö on yleensä myös nimettynä sektori kohtaisesti, joten sekä terveydenhoitajien, että lähiesimiesten näkemyksen mukaan hänen valinta on luonteva perehdyttämään potilastietojärjestelmän osalta. Itse työhön perehdyttäjän valinta on lähiesimiehen hyvä ottaa puheeksi työyhteisössä. Terveydenhoitajat näkivät hyvänä, että perehdyttäjä on esimerkiksi saman tiimin jäsen neuvoloissa tai kouluterveydenhuollossa saman alueen terveydenhoitaja. Näin kanssakäyminen ja keskustelu onnistuisi luontevammin.

...Perehdytys pitäisi jakaa eri tahoille/vastuille riippuen siitä, mihin perehdytetään/mitä perehdytetään

... vastuualueet on hyvä määritellä jo etukäteen, mikä kuuluu kenenkin tehtäviin...

Yleensä uuden työntekijän tulo on tiedossa jo hyvissä ajoin, joten siihen on syytä varautua myös tietyillä etukäteisjärjestelyillä. Terveystenhoitajat pitivät tärkeänä, että lähiesimies hankkii tarvittavat tunnukset atk-ohjelmiin, työajanseurantaan ja muihin tarvittaviin ohjelmiin ajoissa. Myös muita käytännön järjestelyitä katsottiin hyväksi valmistella mahdollisimman hyvin ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää.

Terveystenhoitajien pohdinnassa tuli esille varsinaisen perehdytyksen jakaminen lähiesimiehen antaman alkuohjauksen ja itse perehdyttäjän antaman työhön opastuksen välille. Lähiesimiehen roolia korostettiin ja pidettiin erittäin tärkeänä. Lähiesimiehen antamaan alkuohjaukseen kannattaa terveystenhoitajien mielestä panostaa. Lähiesimies on terveystenhoitajien näemyksen mukaan henkilö, joka vastaanottaa uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Lähiesimiehen on varattava riittävästi rauhallista aikaa tähän ohjaustilanteeseen. Hyväksi lähiesimiehen ja työntekijän ensimmäisen työpäivän tapaamisen ja perehdyttämisen kestoksi terveystenhoitajat pitivät noin kahdesta neljään tuntiin riippuen työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta. Haastateltavien lähiesimiesten mukaan taas perehdyttämiseksi ei ole hyvä sopia mitään tarkkaa aikaa sen kestoksi. He näkivät tärkeänä, että perehdyttämisen kesto pyritään sopimaan yksilöllisesti perehdytettävän tarpeiden mukaan. Itse työn oppimiseen vaikuttavat kuitenkin monet eri asiat. Mikäli työntekijä on ollut sijaisena kyseisessä organisaatiossa, hän ei luonnollisestikaan tarvitse niin pitkää aikaa työn oppimiseen kuin aivan uusi henkilö. Myös aiemmalla työkokemuksella on merkitystä. Jos uusi työntekijä on

tehnyt aivan toisen tyyppistä hoitotyötä, on selvää, että hänen opastukseensa tarvitaan enemmän aikaa. Kaikkinensa perehtyminen uuteen työyhteisöön ja uuteen työhön kestää kokonaisuudessaan lähiesimiesten mukaan vuodesta kahteen vuoteen. Itse työn oppimiseen kuluu aikaa muutamista viikoista kuukausiin. Työn oppimiseen vaikuttavat tietysti uuden työntekijän aiempi kokemus ja muut valmiudet tehdä nykyistä uutta työtä. Siksi lähiesimiehet pitivät tärkeänä, että uuden työntekijän osaamista kartoitetaan jo lähtötilanteessa ja perehdytystä lähdetään toteuttamaan perehdytettävän kanssa hänen tarpeitaan vastaavasti.

... esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijä saa perehdytyksen...

Lähiesimiehen vastuualueisiin kuuluu terveydenhoitajien näkemyksen mukaan tarpeen mukaan kertoa uudelle työntekijälle myös työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista, työhyvinvointiin, koulutus käytäntöihin ja henkilöstö hallintoon liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi erilaisista henkilöstöeduista. Jos organisaatio on aivan uusi työntekijälle, on lähiesimiehen esiteltävä myös organisaatiota ja sen toimintaa. Myös työturvallisuuteen ja salassa pito-säädöksiin tulisi terveydenhoitajien näkemyksen mukaan perehdyttää tässä vaiheessa. Terveydenhoitajat pitivät myös tärkeänä, että lähiesimies käy esittelemässä uuden työntekijän tulevassa työpaikassa muille työntekijöille. Tämä olisi terveydenhoitajien näkemyksen mukaan tärkeää, jotta uusi työntekijä näkisi konkreettisesti missä työpaikka sijaitsee ja samalla uusi työntekijä tapaisi ensimmäistä kertaa jo tulevan perehdyttäjänsä.

Terveydenhoitajat kokivat, että uusi työntekijä tulee perehdyttää myös potilastietojärjestelmän käyttöön ennen varsinaista työhön perehdyttämisen osuutta. Potilastietojärjestelmän perehdytyksen sopisi lähiesimies jo etukäteisjärjestelyinä tästä vastaavan terveydenhoitajan kanssa. Järjestelmään

perehtymiseen on hyvä varata myös aikaa riittävästi. Terveystenhoitajien kokemuksen mukaan riittävä aika olisi kahdesta (2) tunnista kokonaiseen päivään.

Itse arjen työhön opastamisen hoitaisi terveystenhoitajien ja lähiesimiesten kertoman mukaan perehdyttäjä. Perehdyttäjän tehtäviin kuuluu myös perustehtävän hoitamisen lisäksi opastaa asiakastyön aikatauluttamista, tutustuttaa ja ohjata työvälineiden käyttöä sekä auttaa uutta työntekijää tutustumaan tiimin muihin jäseniin. Perehdyttäjän olisi terveystenhoitajien näkemyksen mukaan hyvä vielä varmistaa uudelta työntekijältä, että onko jotain jäänyt lähiesimiehen ja potilastietojärjestelmä vastaavan perehdytyksestä epäselväksi. Toisaalta taas terveystenhoitajat korostivat myös uuden työntekijän omaa vastuuta perehdytyksessä. Uuden työntekijän on myös itse otettava vastuuta uuteen työhön ja työyhteisöön perehtymisestä. Hänen on aktiivisesti kyseltävä asioista, luettava paljon materiaalia ja sitä kautta pidettävä huoli oman osaamisensa varmistamisesta. Myös lähiesimiehet nostivat esille, että on olemassa paljon erilaista kirjallista materiaalia, joihin työntekijän on hyvä itsenäisesti tutustua työsuhteen alussa ja, jotka sisältävät tarpeellisia ohjeita käytännön työn tekemiseen.

Terveystenhoitajien ryhmähaastattelussa tuli esille myös ajatus, että uudella työntekijällä voisi olla perehdyttämisen tarkistuslista tai perehdytyksen runko käytössä. Lähiesimiehet kokivat myös hyvänä, että perehdytysohjelmassa olisi mukana niin sanottu tarkistuslista, johon laitettaisiin merkinnät, kun kyseinen asia on perehdytetty. Tähän listaan perehdyttäjä tai työntekijä kuittaa perehdytetyt asiat, kun ohjaus on tehty tai asiaan perehtyminen on toteutunut muutoin. Listassa olevia asioita voivat perehdyttää myös muut työyhteisön työntekijät, eikä pelkästään jo sovitut perehdyttäjät. Tämä takaisi myös tasapuolisen ja tasalaatuisen perehdyttämisen ja myös sen, että kaikki tarvittavat asiat tulisi käytyä läpi ja niille varatussa aikataulussa. Terveystenhoitajat korostivat myös, että uuden työntekijän vastuulla on huolehtia siitä, että hän saisi perehdytystä tämän suunnitellun perehdytysohjelman mukaisesti. Myös lähiesimiehet korostivat perehtyjän ja uuden työntekijän

vastuuta perehdyttämisen prosessissa. Uuden työntekijän vastuulla on kysyä, jos hänelle jää asioita epäselväksi ja myös vaatia perehdyttämistä sovitun mukaisesti.

Myös riittävän ajan varaaminen ja väljyyden huomioiminen sekä uuden työntekijän, että perehdyttäjän aikatauluissa oli terveydenhoitajien mielestä hyvä huomioida. Kun on riittävästi aikaa perehtyä työtehtävään, niin voi olla varma osaamisestaan. Työhön opastamiseen tarvittavan ajan haastatellut terveydenhoitajat näkevät perustuvan uuden työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin. Keskusteluissa aikamääreiksi tuli vähintään yksi päivä tai mieluiten enemmän. Osa aikaa perehdyttäminen voisi olla kahdenkeskistä keskustelua ja perehdytettävän opastusta ja osa ajasta voisi olla toisen kanssa yhdessä työskentelyä.

.... tarvitaan riittävästi aikaa perehdyttämiseen...

... pitää antaa tulevan työntekijän itse tehdä työtä, ei pelkästään niin että toinen työntekijä kertoo tai näyttää kuinka asiat tehdään...

Uuden työntekijän aikaisempi työkokemus sekä oppimisen nopeus vaikuttavat terveydenhoitajien kokemuksen mukaan siihen, kuinka paljon opastukseen tarvitaan aikaa. Haastatelluissa nostettiin esille myös mahdollisuus toisen työn seuraamiseen tai työparityöskentelyyn. Terveydenhoitajat kokivat, että toisen työskentelyä seurattaessa tulee usein esille monia tärkeitä käytännön asioita, joita ei välttämättä pelkissä keskusteluissa osaa edes kysyä. On myös varmistettava, että kun henkilö aloittaa työskentelemään yksin, on aina mahdollisuus ottaa perehdyttäjään yhteyttä ainakin puhelimitse, ellei hän ole lähistöllä fyysisesti tavattavissa kuten esimerkiksi koulu-terveydenhoitajilla ei ole.

Lähiesimiesten mukaan perehdyttämisen toteutumista ja tarvetta on hyvä myös arvioida säännöllisin väliajoin. Myös terveydenhoitajat pohtivat perehdytyksen toteutumisen ja seurannan keinoja. Jo heti ensimmäisenä päivänä lähiesimiehen perehdytyksessä tulisi sopia myös palautekeskusteluaika. Terveydenhoitajat ja lähiesimiehet pitivät tärkeänä palautekeskustelua, missä arviointia tapahtuisi yhdessä perehdytettävän, lähiesimiehen ja perehdyttäjän kanssa. Arviointi keskusteluja olisi lähiesimiesten mukaan hyvä olla muutamia koko perehdyttämisen aikana. Ensimmäinen tapaaminen olisi hyvä järjestää sekä lähiesimiesten että terveydenhoitajien näkemysten mukaan muutaman kuukauden päästä työntekijän työhön tulosta. Siinä ajassa on työntekijä päässyt jo hyvään käsitykseen omasta työstään. Työntekijä voi tietysti tarvittaessa ottaa yhteyttä lähiesimieheen aiemminkin. Palautekeskustelussa olisi hyvä tarkistaa, kuinka perehdytys on edennyt ja tarvitseeko työntekijä mahdollisesti jotain lisäohjausta ja tehdä sitä varten tarvittavat järjestelyt. Palautekeskustelussa voisi terveydenhoitajien mielestä olla käytössä jopa joku lomake, jonka avulla perehdytystä voitaisiin arvioida. Lähiesimiehet taas nostivat esiin, että palautekeskustelusta saatua tietoa voisi hyödyntää työyhteisön toiminnan ja etenkin perehdytyksen kehittämisessä.

..... Arviointeja tulisi olla muutama, jotta voidaan jatkaa perehdytystä niissä asioissa, joissa vielä tarvetta.....

..... kysellään miten on mennyt, mitä olisit kaivannut lisää, tai mitä vielä kaipaat...

.... osallistujina perehdyttäjä, lähiesimies ja uusi työntekijä...

6.2. Mentorointi

Mentorointi sanana oli sekä terveydenhoitajille, että myös molemmille lähiesimiehille tuttu. Kuitenkin pidettiin tärkeänä tarkentaa, että tässä yhteydessä mentoroinnilla tarkoitettiin perehdytykseen liittyvää aktori – mentori suhdetta, joka eroaa hieman perinteisestä mentori - mentori suhteesta. Terveydenhoitajat ja molemmat lähiesimiehet näkivät mentoroinnissa olevan tarkoituksena ja tavoitteena jakaa työssä kokeneemman mentorin kokemusperäistä tietoa ja viisautta nuoremmalle, kokemattommalle uudelle työntekijälle. Tarkoituksena on edistää uuden työntekijä, mentoroitavan, työuran hallintaa sekä ammatillista ja henkistä kasvua.

Terveydenhoitajien näkemysten mukaan lähiesimiehen tehtävänä on kartoittaa työyhteisössä henkilöt, jotka ovat halukkaita ryhtymään mentoreiksi. Toinen lähiesimiehistä nosti esille, että olisi tärkeää, että mentori nimetään heti alkuun, kun uusi työntekijä aloittaa organisaation palveluksessa. Tärkeää kuitenkin on, että mentori on nimettynä siihen mennessä, kun uuden työntekijän perehdyttäminen aloitetaan. Mentoriksi ryhtyminen on kuitenkin sovittava yhdessä lähiesimiehen ja työyhteisön työntekijöiden välillä. Keskeistä terveydenhoitajien ajatusten mukaan oli, että mentorilla itsellään on halu toimia mentorina ja myös perehdyttäjänä. Hyvä olisi, jos mentorilla olisi kokemusta myös eri sektoreilla työskentelystä. Ensiarvoista oli lähiesimiesten mukaan kuitenkin se, että mentorin tulee olla halukas, motivoitunut ja sitoutunut tehtävään. Siksi mentoriksi ryhtymisen tulisi olla mahdollisuuksien mukaan vapaaehtoista. Sekä terveydenhoitajien, että lähiesimiesten näkemyksien mukaan mentori voisi olla myös eri ihminen kuin perehdyttäjä, mutta yksinkertaisempaa on, jos hän on kuitenkin saman tiimin jäsen. Toisaalta paras tilanne ja yksinkertaisin tilanne olisi, jos henkilö olisi kuitenkin sama.

...Mentorin tulee olla halukas/motivoitunut/sitoutunut tehtävään.....

...Mentorin pitää olla valmis ja halukas mentoriksi....

... Mentori voi olla myös eri ihminen kuin se, joka perehdyttää aluksi...

Lähiesimiehet kokivat myös, että mentoroinnista ja siihen liittyvistä asioista olisi hyvä sopia heti työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Myös aktori-mentoritapaamisten aikataulut on hyvä sopia jo tässä vaiheessa. Tämä olisi uuden työntekijän kannalta mieluista, koska hänellä olisi selkeästi jo tiedossa kenen puoleen uusissa ja epäselvissä asioissa käännytään.

....Tärkeää olisi, että mentori nimetään heti alkuun, kun uusi työntekijä saapuu ja sovitaan mentoroinnista ja siihen liittyvistä asioista....

Yhtenä tärkeimmistä asioista mentoroinnin onnistumisen kannalta on, että mentorin ja uuden työntekijän eli aktorin persoonat kohtaavat. Sekä terveydenhoitajat, että myös molemmat lähiesimiehet näkivät, että mentorintuhteen onnistumisen kannalta tärkeimmät asiat liittyivät luottamuksellisen suhteen syntymiseen aktorin ja mentorin välillä. Tämä luottamus syntyy lähiesimiesten mukaan luontevassa vuorovaikutuksessa. Toisaalta taas, joskus ihmisten persoonat eivät kohtaa ja luottamuksellista suhdetta ei pääse syntymään hyvästä halusta huolimatta. Terveydenhoitajat tosin pohtivat, että kuinka sitä voi etukäteen tietää kuinka yhteistyö toimii. Sekä terveydenhoitajat, että lähiesimiehet kokivat, että tarvittaessa myös mentorin vaihtaminen olisi hyvä olla mahdollista.

Mentorointi olisi terveydenhoitajien näkemyksen mukaan tietyin aikaväleihin tapahtuvaa. Mentori ja aktori voivat itse suunnitella sovitut tapaamiset tietyin aikaväleihin. Aikavälin pituus voisi terveydenhoitajien näkemyksien mukaan vaihdella, mutta suotavaa olisi, että alkuun mentoroinnin välit olisivat lyhyet. Terveydenhoitajien mielestä ensimmäisen kuukauden aikana olisi hyvä tavata yksi tai kaksi kertaa viikossa. Tämän jälkeen tapaamisia voisi

vähentää tai tavata tarpeen mukaan. Toisaalta terveydenhoitajien ryhmässä ja myös lähiesimiesten vastauksissa nousi esille, että tapaamisten ei ole tarpeen aina tapahtua kasvotusten vaan mentorointia voidaan tehdä myös puhelimitse tai muiden sähköisten laitteiden avulla.

Terveydenhoitajat pohtivat pitkään myös mentoroinnin kestoa selkeän perehdyttämiskauden jälkeen. Lopulta ryhmässä koettiin, että mentoroinnin tulisi jatkua niin kauan kuin työntekijät itse katsovat sen olevan tarpeellista. Yleisenä ajatuksena oli, että vähintään neljän (4) kuukauden aika tuntuu sopivalta, mutta mentoroinnin keston pitäisi olla myös sovittavissa mentorin ja aktorin välillä. Molemmat lähiesimiehet taas näkivät, että mentoroinnin keston tulee myös olla täysin riippuvainen aktori - mentori parin tarpeista. Lähiesimiesten näkemysten mukaan hyvä aktori-mentorisuhteen kesto vaihtelee kolmesta (3) kuukaudesta aina yhteen (1) vuoteen asti.

Terveydenhoitajien haastatteluissa ja ryhmätapaamisissa tuli esille huoli siitä, kuinka mentorointiin käytettävä työaika otetaan huomioon resursseissa ja arjen työn teossa. Pelko työntekijöillä on, että tähän ei varata resursseja vaan mentorointi tullaan hoitamaan muun työn ohessa. Lähiesimiehet pitivät tärkeänä, että organisaatiossa mahdollistetaan aktori – mentori toiminta.

...pitäisi olla konkreettisesti näkyvissä miten se tulee vaikuttamaan työajassa...

...aikaa mentorointiin pitää löytyä....

6.3 Hiljaisen tiedon siirtäminen

Terveydenhoitajat näkivät hiljaisen tiedon olevan vuosien aikana kehittyvän ammattitaidon tulos. Toisaalta ryhmän keskustelussa nostettiin myös esille, että työn tuoman hiljaisen tiedon kertymiseen ei välttämättä aina tarvita vuosien työtä vaan myös lyhyeltä työajalta voi kertyä hiljaista tietoa.

Hiljaisen tiedon käsite oli myös hyvin tiedossa lähiesimiehillä. Heillä molemmilla oli myös hyviä kokemuksia hiljaisen tiedon siirtämisestä. Heidän näkemyksen mukaan ei voida sanoa mitään tarkkaa aikaa, tai ei voi olla mitään sovittua tilannetta missä hiljaista tietoa siirretään. Kaikki terveydenhoitajat taas pitivät hiljaisen tiedon esille tuomista vaikeana. Joitakin selkeitä käytänteitä on helppo tuoda esille, mutta kaikkiin tekemisiinsä ei aina välttämättä löydy mitään selitystä tai niitä ei osaa selittää muille. Ne on vain työtä tekemällä osoittautuneet hyviksi tavoiksi. Hiljainen tieto siirtyy lähiesimiesten näkemyksen mukaan ajan kanssa työtä yhteistyössä tehdessä. Myös hyvin toimiva tiimityöskentely nähtiin hyvänä keinona millä mahdollistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen. Terveystoimijien haastattelussa nousi esille, että hiljaista tietoa siirtyy parhaiten vapaamuotoisissa keskustelutilanteissa, mutta lähiesimiesten näkemyksen mukaan hiljaista tietoa siirtyy myös niin sanotuissa virallisissa keskusteluissa kuten kokouksissa ja kehittämissäpäivissä.

...Ei voida sanoa/sopia aikaa, jolloin hiljaista tietoa siirtyy....

Terveystoimijat kokivat, että hiljaista tietoa yleensäkin jaetaan liian vähän. Ajan puute ja vapaan keskustelun puuttuminen, nousi terveystoimijien haastattelussa keskeiseksi, ajattelun hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyviä esteitä. Terveystoimijat nostivat esille, että yleiselle ja vapaalle keskustelulle tulisi olla enemmän aikaa ja tilaa. Tietoa ei voida jakaa tai keskusteluja on yleensäkin harvoin mahdollista käydä vapaissa keskustelutilanteissa. Hyviksi mahdollisiksi tilanteiksi missä vapaa keskustelu ja hiljaisen tiedon siirtäminen olisi mahdollista olivat heidän kokemuksensa mukaan neuvola ja kouluterveydenhuollon puolella käytössä olevat tiimit. Terveystoimijat näkivät, että lähiesimiesten tulee mahdollistaa näiden vapaiden keskustelutilanteiden tilanteiden syntymistä.

Sekä terveydenhoitajien, että lähiesimiesten näkemysten mukaan uuden työntekijän kohdalla hyväksi hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistajiksi nousi esiin myös perehdytystilanteet, kunhan vain kaikki osapuolet sitoutuivat siihen. Paras mahdollinen hiljaisen tiedon siirtämisen keino oli toisen lähiesimiehen näkemysten mukaan noviisi – konkari astelema, missä kokeneempi työntekijä ohjaa sovituissa tapaamisissa pidemmän aikaa uutta työntekijää. Myös mahdollinen toisen työn seuraaminen mahdollistaa hiljaisen tiedon siirtymistä. On myös olemassa sellaista hiljaista tietämystä, jota tuntuu olevan lähes mahdotonta pelkästään sanallisesti saada ymmärrettävään muotoon. Yhdessä työskentely, toisen työn seuraaminen ja samalla keskustelu, voivat antaa suuremmat mahdollisuudet oikeasti ymmärtää ja sisäistää osaamista. Toisaalta perehdyttäjän valinnassa on hyvä huomioida, kuka perehdyttäjäksi valikoituu. Terveystenhoitajat näkivät, että halukas ja innokas perehdyttäjä välittää helpommin hiljaista tietoa kuin työntekijä joka ei halua perehdyttää.

.... koska tämä on oiva hetki hiljaisen tiedon siirtymiselle, tarvitaan ihmistä, joka on halukas perehdyttäjäksi...

.... Kollegan työn seuraaminen mahdollistaa myös hiljaisen tiedon siirtymistä.....

Toinen esimiehistä näki myös tärkeänä, että hiljaisen tiedon siirtymisen merkityksestä puhutaan työyhteisössä avoimesti. Se todennäköisesti saa työntekijät jakamaan ajatuksiaan, ja myös herkemmin pohtimaan omaa työtänsä ja tapaansa tehdä työtä. Hän kuitenkin näki, että jokainen hänen alaisuudessaan oleva terveydenhoitaja on jo nyt ” halukas jakamaan omaa osaamistaan ja kokemuksiaan, jos siihen tarjoutuu mahdollisuus työyhteis-

sössä”. Myös terveydenhoitajien haastattelussa nousi tärkeimmäksi hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistajaksi työyhteisö, missä vuorovaikutus on avointa ja rehellistä. Tärkeää on myös luottamus työyhteisön tukeen.

.... Yhteisö missä voi puhua asioista avoimesti ja rehellisesti....

6.4 Perehdytysohjelma

Kehittämishankkeen tuotoksena saatiin aikaiseksi mentorointiin perustuva perehdytysohjelma Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialan lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikköön. Perehdytysohjelma koostuu aluksi seloste osasta missä käydään läpi perehdytysohjelman käyttöä. Perehdytysohjelma on prosessi, joka koostuu selkeästi asioista, jotka tulee hoitaa ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää sekä asioista, jotka tapahtuvat työntekijän kolmen ensimmäisen työpäivän aikana sekä mentorointi osuudesta. Perehdytysohjelman viimeinen vaihe on arviointivaihe. Perehdytysohjelmassa on mahdollista myös palata taaksepäin ja kerrata asioita tai ohittaa asioita, jos niiden läpikäyntiä ei katsota tarpeelliseksi.

Itse perehdytysohjelman sisältö koostuu erillisistä lähiesimiehen, potilastietojärjestelmä vastaavan ja perehdyttäjän vastuu osa-alueista, jotka yhdessä kuitenkin muodostavat kokonaisuuden uuden työntekijän perehdyttämisessä. Lähiesimiehen perehdyttämisosuus alkaa uuden työntekijän työhaastattelu vaiheessa. Työhaasteluvaiheen päätyttyä perehdytysohjelmassa kuvataan kaikki ne asiat, jotka pitää olla tehtynä ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työnsä organisaatiossa. Lähiesimies tehtävänä on esimerkiksi valmistella tarvittavat asiakirjat, kuten työsopimus. Hänen vastuuksensa kuuluu myös hankkia uudelle työntekijälle kaikki käyttöoikeudet ja salasanat tarvittaviin tietojärjestelmiin. Lisäksi lähiesimies tiedottaa uudesta työntekijästä organisaatiossa ja valmistelee perehdytyksen yhdessä valitun perehdyttäjän kanssa.

Lähiesimies myös vastaanottaa uuden työntekijän hänen ensimmäisenä työpäivänään. Lähiesimiehen tehtävänä on esitellä tässä yhteydessä vielä tarkemmin organisaatiota uudelle työntekijälle. Ensimmäisenä päivänä lähiesimiehen tehtäviin kuuluu vielä myös lähemmin tutustua keskustellen uuteen työntekijään, hänen työskentelytyyliinsä, osaamiseensa ja kysellä uuden työntekijän odotuksista uudessa työssään. Uuden työntekijän kanssa käydään tässä yhteydessä läpi myös perehdyttämishjelma. Lähiesimies käy myös tutustumassa työntekijän uuteen työyhteisöönsä konkreettisesti niin, että työntekijä tietää mihin hän on menossa. Samalla hän tapaa tulevan perehdyttäjänsä.

Uuden työntekijän ensimmäiseen työpäivään kuuluu myös potilastietojärjestämä vastaavan tapaaminen. Tässä tapaamisessa potilastietojärjestelmä vastaava työntekijä käy läpi kaikki työssä tarvittavat asiat potilastietojärjestelmän käytöstä. Hän myös ohjaa uutta työntekijää mistä hän löytää tarvittaessa potilastietojärjestelmän käyttöön liittyvät ohjeet sähköisesti tai antaa ne uudelle työntekijälle paperisena versiona.

Työntekijän toisena työpäivänä hän tapaa taas uudestaan itse perehdyttäjänsä. Tästä hänen toisesta työpäivästensä puolet ajasta käytetään perehdyttäjän vastuualueisiin kuuluvien asioiden läpikäyntiin keskustellen. Näitä asioita ovat esimerkiksi omaan työyksikköön, omaan työtilaan ja työvälineisiin tutustuttaminen. Uuden työntekijän toisesta työpäivästä toisen puoliskon ajan uusi työntekijä seuraa perehdyttäjänsä asiakas työskentelyä. Uuden työntekijän kolmantena työpäivänä perehdyttäjä taas seuraa koko työpäivänsä ajan uuden työntekijän asiakastyöskentelyä.

Näiden uuden työntekijän kolmen ensimmäisen työpäivän jälkeen perehdyttäminen muuttuu perehdyttäjän ja perehdytettävän väliseksi aktori-mentori suhteeksi. Näitä aktori-mentori tapaamisia on suositeltavaa käydä jatkossa ensimmäisen kuukauden ajan ainakin kerran viikossa, ja tämän jälkeen harvemmin, mutta aktori- ja mentori voivat itse määritellä tarvittavat keskustelut tarpeen mukaan.

Perehdytysohjelman viimeinen vaihe on arviointi vaihe. Kun uusi työntekijä on ollut töissä noin kolmen (3) kuukauden ajan, pidetään palaute keskustelu yhdessä lähiesimiehen, uuden työntekijän ja perehdyttäjän / mentorin välillä. Tavoitteena on, että palautekeskustelu olisi vapaamuotoinen ja avoin keskustelutilanne missä perehdyttämisprosessin onnistumista voitaisiin arvioida yhdessä. Perehdytysohjelma sisältää myös kysymysrungon, jota voidaan tarvittaessa käyttää apuna palautekeskustelussa. Tarvittaessa tai halutessa perehdytystä ja mentorointia voidaan vielä jatkaa tämän arviointi keskustelun jälkeenkin. Tässä tapauksessa palaute keskustelu uusitaan taas kolmen (3) kuukauden päästä ensimmäisestä tapaamisesta.

6.5 Perehdytysohjelman pilotointi

Pilotoinnin tarkoituksena on testata jotakin palvelua tai toimintaa ennen sen käyttöönottoa kohdejoukkoa vastaavalla henkilöllä tai ryhmällä. Pilotoinnin ei tarvitse olla täydellinen kokonaisuus testattavasta asiasta, mutta sen pitäisi pystyä paljastamaan tärkeimmät virheet ja epävarmuustekijät siitä. (Rautava, Salanterä, Helenius ja Tofferi 2009, 9.)

Tämän kehittämishankkeen lopputuotos, mentorointiin perustuva perehdytysohjelma pilotoitiin lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksiköön tulleen uuden työntekijän perehdytyksessä joulukuun 2016 – tammikuun 2017 välisenä aikana. Pilotoinnissa uuden työntekijän perehdytys ei kuitenkaan tapahtunut aivan perehdytysohjelman suunnitelman mukaisesti. Uusi työntekijä sai tässä tapauksessa enemmän aikaa perehdytykseen kuin mitä alkupe- rin perehdytysohjelmassa oli suunniteltu. Tämä selittyi sillä, että uusi työntekijä oli päättänyt tulla perehtymään uuteen työhönsä ja työpaikkaansa omalla ajalla ennen työsuhteen alkua. Tällä tavalla hän sai perehdytystä tulevaan työhönsä yhteensä neljän (4) päivän ajan siltä terveydenhoitajalta, jonka sijaiseksi hän oli tulossa ennen varsinaisen perehdyttämisen alkamista. Uuden työntekijän työsuhteen alkamisen jälkeen, perehdyttäminen sujui lähes kokonaan suunnitellun perehdyttämisohjelman mukaisesti.

Sisällöllisesti perehdyttämisen kaikki osa-alueet tuli käytyä läpi suunnitelman mukaisesti. Ainostaan arviointikeskustelun suhteen tehtiin muutoksia alkuperäisestä perehdytysohjelman rungosta. Arviointikeskustelu pidettiin tässä tapauksessa jo kahden (2) kuukauden päästä uuden työntekijän työhön tulosta eli helmikuun 2017 lopussa. Tähän aikataulu muutokseen päätettiin helmikuun 2017 aikana lähiesimiehen vaihtumisen vuoksi sekä minun tarpeesta saada uuden työntekijän ja lähiesimiehen kommentit perehdytysohjelman toimivuudesta tähän opinnäytetyön raporttiin mukaan. Sekä lähiesimiehen, että uuden työntekijän kokemukset perehdyttämisen prosessista olivat myönteiset. Uusi työntekijä koki saaneensa tarpeeksi tietoa uudesta työstään ennen itsenäisen työskentelyn aloittamista. Uusi työntekijä koki myös hyväksi, että itse työhön perehdyttämisen jälkeen hänen rinnallaan jatkoi kokeneempi työntekijä mentorina, jonka kanssa oli mahdollista säännöllisesti jakaa kokemuksia ja ajatuksia työn arjesta. Lähiesimiehen kokemus oli, että perehdyttämisen runko helpottaa suuresti perehdyttämisen toteuttamista ja auttaa muistamaan perehdyttämiseen kuuluvaa sisältöä. Tämän arviointikeskustelun jälkeen perehdytysohjelmaan ei ollut tarvetta tehdä mitään muutoksia.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen tarkoituksena on tuottaa tietoa oikeassa käytännön toimintaympäristössä. Kun tutkimuksessa pyritään vastaamaan tiettyihin tutkimuskysymyksiin, niin kehittämishankkeessa puolestaan pyritään kehittämään jotakin tuotetta, palvelua tai organisaatiota. Kehittämishankkeessa tavoitteena on konkreettinen muutos, mutta kehitettävästä asiasta on tarkoituksena saada myös uutta tietoa. Näin on mahdollista luoda uusia menetelmiä organisaation käyttöön ja saada toiminnassa muutosta parempaan. (Toikko & Rantanen 2009, 21–23, 156; Heikkilä ym. 2008, 21.)

Kehittämishanketta arvioidaan yleensä koko kehittämishankkeen ajan. Kehittämishankkeen työstämisen aikana on hyvä arvioida hankkeen etenemistä ja toteutumista. Kehittämishankkeen päätösvaiheessa on tapana arvioida itse tulosten lisäksi toteutusprosessia, tavoitteiden saavuttamista asetetussa ajassa sekä tulosten luotettavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47; Heikkilä ym. 2008, 127–131.)

Tämän kehittämishankkeen tarve ja toteutus nousivat esille organisaation kehittämistarpeesta. Perehdyttäminen on aina organisaatiossa ajankohtainen aihe, koska perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä ja tehokkaimmista uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ja varmistamisen menetelmistä. (Lepistö 2004, 56; Kjelin & Kuusisto 2003, 14.) Kehittämishankkeessa tuotettua perehdytysohjelmaa oli kaivattu organisaatiossa jo usean vuoden ajan, joten kehittämishankkeen toteutuminen oli erittäin tärkeää.

Kehittämishankkeen tilaajana toimi Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialaan kuuluva lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikkö. Organisaatiossa yhdyshenkilöiksi valikoitui molemmat organisaation lähiesimiehet. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikössä ei ole ollut aikaisemmin käytössään omaa perehdytysohjelmaa. Kehittämishankkeen toteuttamisen tarvetta ja toteutusta tuki

myös lakiin perustuva työnantajan perehdyttämiseen liittyvä velvollisuus. Monet eri lait pitävät sisällään useita erilaisia määräyksiä tai viittauksia työnantajan velvoitteeseen huolehtia uuden työntekijän perehdyttämisestä ja vastuusta opastaa hänet uuteen työhönsä. (Kupias & Peltola 2009, 20,27.)

Tässä kehittämishankkeessa kehittämismenetelmänä oli toimintatutkimus. Toimintatutkimus on osallistava kehittämismenetelmänä, joka on eduksi kehittämishanketta työstettäessä hankkeen vetäjälle, koska hän voi kehittää toimintaa yhdessä yhteisön jäsenten kanssa, jotka tuntevat toimintansa, tässä tapauksessa perehdyttämisen, haasteet erittäin hyvin. (Ojasalo ym. 2009, 58–59; Toikko & Rantanen 2009, 29–30.) Tässä kehittämishankkeessa tutkimusmenetelmänä sekä aineistonkeruu menetelmänä käytettiin terveydenhoitajien ryhmäteemahaastattelua ja lähiesimiesten kohdalla sähköposti kyselyä. Kehittämishankkeen jatkotyöskentelyssä käytettiin avointa yhteisöllistä ryhmäkeskustelua. Ojasalon ym. (2009,58) sekä Toikon ja Rantasen (2009, 29–30) näkemysten mukaan myös kehittämishankkeen vetäjän oma kiinnostus muutoksen aikaan saamiseksi tai kehittämishankkeen valmistumista kohtaan on tärkeää. Organisaation työntekijänä olin tietoinen perehdyttämisen nykytilasta ja selkeän perehdytysohjelman puuttumisesta sekä tarpeesta, joten myös oma kiinnostuksen kohteeni liittyi muutoksen aikaansaamiseen ja kehittämishankkeen läpiviemiseen.

Ennen ryhmähaastatteluiden alkamista kävin esittelemässä keväällä 2016 kehittämishanke suunnitemani yksikön kaikilla sektoreilla. Tämä eri sektoreiden kokouksissa vierailu nähtiin lähiesimiesten mukaan hyvänä aloitukseksi koko prosessille. Näiden vierailujen perusteella ryhmähaastatteluihin osallistui äitiys- ja lastenneuvolan sektorilta kolme (3) terveydenhoitajaa ja kouluterveydenhuollon puolelta kolme (3) terveydenhoitajaa. Opiskeluterveydenhuollon ja ehkäisyneuvolan puolelta ei ilmoittanut ryhmään yhtään terveydenhoitajaa. Laitoin vielä myöhemmin keväällä 2016 opiskelu- ja ehkäisyneuvolan terveydenhoitajille erikseen pyynnön osallistumisesta sähköpostitse, mutta tästä huolimatta kukaan ei ilmoittautunut mukaan ryhmään. Jälkikäteen minulle selvisi, että sovittu ryhmähaastattelupäivä oli

mennyt päällekkäin opiskeluterveydenhuollon ja ehkäisyneuvolan koulutuspäivän kanssa. Ymmärryksen mukaan halukkuutta kehittämishankkeen haastatteluryhmään olisi myös opiskeluterveydenhuollon ja ehkäisyneuvolan terveydenhoitajilla ollut, mutta tämä tieto ei tavoittanut minua ajoissa. Harmittelin tämän tiedon saamista myöhässä, koska tarvittaessa heille olisi ollut mahdollista järjestää oma erillinen haastattelupäivänsä.

Ensimmäisessä terveydenhoitajien ryhmähaastattelutilanteessa olivat paikalla kaikki ennakkoon työryhmään ilmoittautuneet kuusi (6) terveydenhoitajaa. Päivän ja ajankohdan sopiminen onnistui yllättävän helposti. Tähän ensimmäiseen tapaamiseen varasin aikaa kaksi (2) tuntia ja se tuntui juuri sopivalta ajalta. Toinen terveydenhoitajien ryhmätapaaminen jouduttiin aikataulullisista syistä taas jakamaan kahteen eri kertaan. Myös terveydenhoitajat kokivat yhteisen ajan löytämisen kaikista aikaehdotuksista haasteellisina. Myös näihin tapaamisiin olin varannut 2 tuntia aikaa, mutta lopulta aikaa tapaamisissa kului vain noin 1,5h. Ajan löytymisen haasteista huolimatta kaikki terveydenhoitajat pitivät ryhmähaastattelua kuitenkin hyvänä menetelmänä, koska samalla sai uutta näkökulmaa keskusteluun muiden esittämistä ajatuksista. Tämä kannusti kertomaan myös omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan rohkeasti ääneen. Ryhmäkeskustelun aikana havainnoin tarkasti myös ryhmäläisten toimintaa. Haastatteluryhmään osallistuneet terveydenhoitajat toimivat mielestäni ryhmässä tasa-arvoisina ryhmän jäseninä. En havainnut, että ryhmässä olisi ollut muita työntekijöitä hallitsevia tai heidän mielipiteisiinsä vaikuttavia henkilöitä. Kaikki suhtautuivat toisiinsa mielestäni kunnioittavasti ja kaikki saivat puhua omalla vuorollaan, eikä kenenkään puhumista keskeytetty. Terveydenhoitajat kokivat, että koko prosessin ajan tapaamiset olivat rentoja ja ilmapiiri hyvä, sekä keskustelu oli aktiivista ja positiivista.

Terveydenhoitajat antoivat palautetta, että haastattelijana olin ollut hyvin selkeä ja rauhallinen. Hyvänä asiana he näkivät myös, että annoin tilaa keskustelulle enkä turhia keskeyttänyt, jos keskustelu sujui luontevasti. Jokainen paikalla ollut terveydenhoitaja keskittyi hyvin aiheeseen. Toisaalta yksi terveydenhoitaja koki, että pidin hyvin myös terveydenhoitajat ruodussa, ettei keskustelu lähtenyt ajautumaan väärille urille.

Lähiesimiesten haastattelun tein sähköpostitse. Sain vastaukset esitettyihin kysymyksiin nopeasti viikon sisällä. Toinen lähiesimiesten tapaaminen tapahtui kasvotusten. Koin tämän kasvotusten tapaamisen hyvänä ja antoisana, koska huomasin, että siinä yhteydessä oli helpompi tehdä suoria kysymyksiä aina tarvittaessa ja myös tarkentaa sähköpostitse tulleiden vastusten sanomaa. Tässä lähiesimiesten tapaamisessa sain paljon enemmän käyttökelpoista tietoa kuin mitä olin saanut sähköpostikyselyn avulla. Myös lähiesimiehet kokivat kasvotusten tapaamisen olleen antoisaa. Sähköpostilla viestittelyssä on aina heidän näkemyksen mukaan kuitenkin suurempi väärinymmärryksen vaara ja vastukset olisivat jääneet mahdollisesti myös vaillinaisiksi.

Viimeinen tapaaminen oli yhteinen tapaaminen haastatteluun osallistuneiden terveydenhoitajien ja lähiesimiesten kesken, tosin yksi terveydenhoitaja ja toinen lähiesimiehistä olivat estyneitä saapumaan paikalle. Tämä yhteinen tapaaminen koettiin turhaksi. Pehdytysohjelma oli tässä vaiheessa jo sitä mitä oli haluttu, joten tämä yhteinen tapaaminen ei enää antanut mitään uutta kehittämishankkeelle tai pehdytysohjelman sisältöön. Yksi terveydenhoitaja sanoikin antamassaan palautteessaan, että tämän kerran olisi voinut korvata sähköposti palautteella.

Kaikilla kehittämishankkeen haastatteluihin osallistuvilla oli sellaista kokemusta ja tietoa, jota myös tarvittiin hankkeen toteuttamiseksi. Haastatteluiden aikana kuitenkin ilmeni, että minulle oli tietoperustaa kirjoittaessani tullut tutuksi termejä ja asioita pehdytykseen, mentorointiin ja hiljaiseen tietoon liittyen, joita oletin ehkä muidenkin ymmärtävän. Vastaavasti taas haastateltavat nostivat esiin pehdytyksestä ja käytännön työstä esimerkkejä, jotka oli hyvä huomioida pehdytyksen sisältöä mietittäessä.

Tätä kehittämishanketta vietiin eteenpäin niin sanotun spiraalimallin avulla. Spiraalimallissa kehittämistoimintaa viedään eteenpäin spiraalimaisesti kehänä, missä vaiheet, organisointi, toteutus ja arviointi, toistuvat aina uudestaan ja uudestaan. (Toikko ja Rantanen 2009, 28 – 30.) Organisointivaiheessa koin saavani tukea kehittämishankkeen eteenpäin viemi-

seen molemmilta lähiesimiehiltä ja organisaation päälliköltä. Toimintavaiheessa vein hanketta eteenpäin ryhmähaastatteluiden ja keskusteluiden avulla. Ryhmähaastatteluiden välisen ajan reflektoin saamaani materiaalia ja vertasin niitä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden perehdyttämismalliin, aiempiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin sekä kirjallisuudesta saatavaan tietoon. Näiden perustella työstin perehdytysohjelmaa toiveita vastaavaksi.

7.2 Perehdytysohjelman arviointi

Viimeinen vaihe tutkimuksellisen kehittämishankkeen toteuttamisessa on arviointi. Arviointivaihe osoittaa kuinka hyvin kehittämistyön lopputuotoksessa on onnistuttu. Tärkeää ja merkityksellistä on arvioida, kuinka hyvin kehittämishankkeen tavoitteet on saavutettu. Kehittämishankkeen tuloksen arvioinnissa kriteereinä käytetään lopputuloksen merkittävyyttä ja hyödynnettävyyttä työelämässä, luotettavuutta ja uskottavuutta sekä toistettavuutta ja vaikuttavuutta. (Ojasalo ym. 2009, 47–48; Heikkilä ym. 2008, 127.)

Tässä kehittämishankkeessa luotiin perehdytysohjelma Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialaan kuuluvalla lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikölle. Perehdytysohjelmaa aiheena pidettiin organisaatiossa erittäin tarpeellisena, tärkeänä ja ajankohtaisena niin koko organisaation kuin myös yksittäisen työntekijänkin kannalta. Lähiesimiehelle ja itse työhön perehdyttäjälle perehdytysohjelma antaa rungon ja ohjeistuksen kaikista niistä asioista, joihin uusi työntekijä pitää muistaa perehdyttää. Perehdytysohjelma helpottaa myös uutta työntekijää. Perehdytysohjelman runkoa seuraamalla hän voi olla varma mihin asioihin hänet tullaan perehdyttämään ja millä aikataululla. Perehdytysohjelmaan on koottu taulukoihin asiat, jotka pitää hoitaa ennen työntekijän työn aloitusta, ja asiat jotka kuuluvat kertoa tai opettaa hänelle, kun hän aloittaa työskentelyn. Taulukossa on myös selkeästi määritelty mitkä asiat kuuluvat lähiesimiehen, potilastietojärjestelmä vastaavan ja

mitkä asiat taas itse työhön perehdyttäjän vastuulle. Näin uuden työntekijän perehdytysprosessin aikana on kaikille osapuolille selvää mitkä asiat kuuluvat kenenkin vastuulle. Näin varmistetaan se, ettei mikään asia jää läpikäymättä uuden työntekijän kanssa. Tässä kehittämishankkeessa luodun perehdytysohjelman avulla voidaan siis kehittää uuden työntekijän osaamista hänen uudessa työssään.

Kehittämishankkeessa tuotettu perehdytysohjelma saatiin valmiiksi alkuperäisen aikataulu suunnitelman mukaisesti. Perehdytysohjelman sisältö koostui aikaisemmasta Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden perehdytysuunnitelmasta, terveydenhoitajien ja lähiesimiesten haasteluissa kerätystä materiaalista, sekä eri tieteellistä lähteistä ja oman työkokemukseni mukana nousseista aiheista. Perehdytysohjelman sisältö arvioitiin vielä viimeisessä yhteisessä tapaamisessa haasteluihin osallistuneiden terveydenhoitajien ja lähiesimiehen kesken.

Perehdytysohjelman tekemisessä auttoi merkittävästi se, että minulla on yli kymmenen vuoden kokemus terveydenhoitajan työstä. Olen monta kertaa toiminut perehdyttäjänä uudelle työntekijälle, mutta olen aikanaan myös itse ollut perehtyjän roolissa. Kehittämishankkeen ryhmähaastatteluun osallistuneet terveydenhoitajat ja lähiesimiehet pitivät perehdytysohjelmaa selkeänä ja toimivana. Nyt perehdyttämisestä tulee selkeästi suunnitellumpaa ja asianmukaisempaa. Terveydenhoitajat kokivat myös, että perehdytysohjelma helpottaa varmasti myös uutta työntekijää työhön sopeutumisessa. Perehdytysohjelman pilotointi joulukuun 2015 ja tammikuun 2016 välisenä aikana uuden työntekijän aloittaessa organisaatiossa, osoitti myös perehdytysohjelman toimivuuden. Perehdytysohjelma on myös yksinkertainen ja sen mahdollinen päivittäminen myöhemmin on vaivatonta. Kehittämishankkeessa onnistuttiin hankkeelle asetetun tavoitteen mukaisesti, ja perehdytysohjelmasta tuli myös se mitä työyhteisössä oli haluttu.

7.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Kehittämishankkeita koskevat samat normit ja säännöt kuin perinteistä tieteellistä tutkimusta. Näistä erityisesti avoimuus ja luotettavuus ovat avainasemassa. (Ojasalo ym. 2014, 48 - 49). Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) mukaan myös eettiset näkökulmat on otettava huomioon tutkimusta tehtäessä. Suomessa onkin sitouduttu turvamaan tutkimusten eettisyys kansainvälisesti hyväksytyin tutkimuseettisen ohjeistuksen eli niin sanotun Helsingin julistuksen (1964) mukaisesti (Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 212 – 213).

Tätä kehittämishanketta tehtäessä tutustuttiin, ja myös otettiin huomioon tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta, tulee huomio kiinnittää koko tutkimusprosessiin ja sen kaikkiin eri vaiheisiin. Yksi luotettavuutta parantava tekijä on, että tapahtumien kulusta ja tutkimuksen toteuttamisesta kirjoitetaan tarkka ja yksityiskohtainen selostus. Jokaisen tutkimuksen tavoitteena on saada tutkimusten tulokset myös vastaamaan todellisuutta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6 - 7; Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 227; Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 212, 226.) Tämän kehittämishankkeen työstämisessä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 5 - 6) ohjetta rehellisyydestä, huolellisuudesta ja tarkkuudesta niin aineiston ja tulosten tallentamisessa sekä myös niiden esittämisessä ja tulosten arvioinnissa.

Tutkimusmenetelmänä ja haastatteluaineiston hankinnassa ja analysoinnissa tässä kehittämishankkeessa käytettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä. Itse kehittämishankkeen loppuraportti on kirjoitettu hyvien tiedeviestinnän arvojen ja ohjeiden mukaisesti, unohtamatta lähdemerkintöjen ja lähdeviitteiden asianmukaista merkintää. Nämä ovat myös tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 5 - 6) mukaan tärkeitä kriteereitä tutkimusraportin luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa.

Tämän kehittämishanke sai alkunsa työelämän tarpeesta. Tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaation Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe- ja sosiaalipalveluiden toimialaan kuuluvan lapsiperhepalveluiden

lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön kanssa tehtiin sopimus kehittämishankkeen tekemisestä joulukuussa 2015. Sovimme myös, että kehittämishankkeen lopputulos, perehdytysohjelma, jää valmistuttuaan organisaation käyttöön ja jatkossa vapaasti heidän muokattavaksi. Kehittämishankesuunnitelma esiteltiin kaikille silloisen Lahden kaupungin terveysneuvontapalveluiden terveydenhoitajille huhtikuun 2016 aikana, missä kaikille selvisi kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus sekä kehittämishankkeen työstämisessä käytettävät menetelmät. Tässä yhteydessä terveydenhoitajilla oli mahdollisuus vapaaehtoisina ilmoittautua mukaan haastatteluryhmään. Kenenkään ei siis tarvinnut osallistua ilman omaa tahtoaan. Ryhmähaastatteluihin menevä aika oli työntekijöille myös työaikaa, joten taloudellista menetystä ei haasteluihin osallistuneille tullut.

Haastattelutilanteessa kerroin terveydenhoitajille aluksi, että haastattelutilanne nauhoitetaan, kukaan terveydenhoitajista ei vastustanut tätä. Terveydenhoitajille selvennettiin myös, kuinka haastatteluaineistoa tullaan jatkossa käsittelemään eli se kirjoitetaan puhtaaksi ja, kuinka sitä sen jälkeen tullaan säilyttämään ulkopuolisten ulottumattomissa. Puhtaaksi kirjoitettua materiaalia ei pääse kukaan muu lukemaan ja haastattelutilanteiden nauhoitteet tullaan hävittämään kirjallisen työn valmistumisen ja hyväksymisen jälkeen. Puhtaaksi kirjoitetussa eli litteroidussa aineistossa ei käytetä haastateltavien henkilötietoja. Kehittämishankkeen loppuraportin kirjoittamisessa ei ollut myöskään tarvetta käyttää kenenkään yksittäisen työntekijän salassa pidettäviä tai heidän tunnistamista helpottavia tietoja. Anonymiteetin suojan säilyminen on myös Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2013, 221) mukaan yksi keskeisimmistä asioista, jotka tutkimuksen teon luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelussa tulee ottaa huomioon.

Tutkimus- ja kehittämishankkeen luotettavuus muodostuu siitä, kuinka hyvin tutkija tai kehittämishankkeen vetäjä on pystynyt ymmärtämään ja tulkitsemaan analysointivaiheessa tutkittavien käsityksiä tutkittavasta aiheesta (Eskola ja Suoranta 2000, 210 – 211, 213). Tärkeimpänä luottavuuden tarkastelussa on tutkijan tekemät valinnat ja ratkaisut eri tilanteissa, ja niiden raportointi rehellisesti. Luottavuuden arvioinnissa on siis

otettava huomioon koko tutkimusraportti alkaen tietoperustasta aina johtopäätöksiin asti. (Vilka 2005, 158 – 159.) Toikon ja Rantasen (2009, 121 – 122) mukaan kehittämistoiminnan luotettavuuden tarkastelussa on otettava myös huomioon kehittämishankkeen tuloksen käyttökelpoisuus ja hyödynnettävyys. Myös Heikkisen (2008, 171) mielestä kehittämishanke on ennen kaikkea käytännönläheistä tutkimusta ja toimintaa. Tämän kehittämishankkeen lopputulos, mentorointiin ja hiljaisen tiedon siirtämiseen perustuva perehdytysohjelma, on kehitetty työyhteisöstä ja organisaatiosta nousseesta halusta ja tarpeesta. Kehittämishankkeen toteutuminen hyödytti siis kohdeorganisaation henkilöstöä ja sen toimintaa.

Yksi luotettavuuden kriteeri on myös tutkimuksen toistettavuus (Eskola & Suoranta 2000, 217.) Laadullisten tutkimusmenetelmien ainutkertaisuus asettaa kuitenkin haastetta sille, että tutkimusta tai sen tuloksia olisi mahdollista toistaa juuri samanlaisena tai sellaisenaan. Eri tutkijat saattavat päätyä hyvin erilaisiin johtopäätöksiin ja tuloksiin, vaikka käytettävissä oleva aineisto olisi samankaltaista. Tähän vaikuttavat luonnollisesti tutkijan oma perehtyneisyys aiheeseen sekä kokemustieto ja ymmärrys kyseisestä aiheesta. (Pitkäranta 2014, 6 – 9, 15; Kankkunen ja Vehviläinen-Julkunen 2013, 58.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 133) nostavat esille myös puolueettomuuden kriteerin. Puolueettomuus korostuu etenkin niissä tilanteissa, joissa kehittäjä tai tutkija on osa tutkimaansa tai kehittämäänsä yhteisöä. Tätä puolueettomuuden kriteeriä tutkija tai kehittäjä voi toteuttaa toimimalla ja kirjoittamalla kaikissa kehittämishankkeen vaiheissa asiat läpinäkyvästi ja totuuden mukaisesti.

Tämän kehittämishankkeen alkuperäinen tavoite määritteli sen, mitä tutkimusmenetelmää, aineistonkeruumenetelmää tai mitä aineiston analysointitapaa käytettiin. Kun kehittämishankkeen tavoite oli määritelty, perehdyin erilaisiin tutkimusmenetelmiin ja niiden käyttökelpoisuuteen tämänkaltaisesti kehittämishankkeen toteuttamisessa. Näistä toimintatutkimus tuntui luontevammilta ja kuvaavimmalta valinnalta kehittämishankkeen läpiviemiseksi. Toimintatutkimuksen syklien avulla saatiin hyvin kartoitettua sekä terveydenhoitajien, että lähiesimiesten ajatuksia ja näkemyksiä aiheesta.

Koska itselläni oli hyvin vahvasti etukäteen muodostunut näkemys siitä millainen tulevan perehdytysohjelman olisi hyvä olla, niin pelkona oli, että haastatteluun osallistuneiden ääni ei pääse riittävästi esille lopullisessa perehdytysohjelmassa. Tämä kuitenkin osoittautui turhaksi huoleksi. Näiden haastattelu ja keskustelu tilanteiden, sekä minun perehtymän tieteellisen ja kirjallisen tiedon sekä Lahden kaupungin henkilöstöpalveluiden perehdytysuunnitelman avulla saatiin luotua kaikkia osapuolia tyydyttävä lopullinen perehdytysohjelma. Valittujen tutkimuksellisten menetelmien avulla myös toimintatutkimuksen vaatima spiraalimaisuus toteutui ja kehittämishankkeen tavoite täyttyi.

7.4 Johtopäätökset ja jatkokehittämissuhteet

Osaamisen jatkuva kehittäminen ja varmistaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä terveydenhuollon jatkuvasti rakenteellisesti ja sisällöllisesti muuttuvassa toimintaympäristössä (STM 2008, 38). Osaaminen ei synny tyhjästä, vaan osaamista on jatkuvasti kehitettävä, uudistettava ja varmistettava (Hautamäki 2015, 193). Henkilöstön osaamista, taitoja ja tapaa toimia voidaan kehittää useilla eri menetelmillä (Tahvanainen 2016, 63). Työntekijän on hyvä ennustaa myös tulevaisuuden osaamistarpeita niin organisaation kuin yksilönkin osaamisen kannalta (Huotari 2009, 193). Organisaatioissa on hyvä myös miettiä miten yksilöiden hankkimaa tietoa ja osaamista jaetaan organisaatioissa. Hyviä tiedon ja osaamisen jakamisen sekä kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi perehdyttäminen ja mentorointi. (Tahvanainen 2016, 63.) Perehdyttäminen ja mentorointi luo mahdollisuudet myös perehdyttäjällä olevan hiljaisen tiedon siirtämiselle uudelle työntekijälle. Perehdyttäminen ja mentorointi menetelminä kehittävät kokemattomamman työntekijän omia taitoja tekemisen ja kokeilemisen kautta, mutta samalla hän saa tukea ja neuvoja kokeneemmalta työntekijältä. (Lillia 2000, 10).

Kehittämishankkeen tutkimusosiossa kerättiin haastatteluiden avulla niin työntekijöiden kuin myös lähiesimiehien toiveita ja tarpeita perehdytyksen

sisällöstä. Näiden haastatteluiden pohjalta saatiin koottua perehdytysohjelma, jossa kaikkien haastatteluihin osallistuneiden ääni pääsi kuuluviin. Haasteluissa selvisi, että perehdyttämisen käytänteet olivat organisaatioissa olleet hyvinkin kirjavat. Haastattelu tilanteessa esiin noussut perehdyttämisen sisällön laajuus, kirjavuus, sekä osattavien asioiden määrä ylätti myös haastatteluryhmään kuuluneita kokeneitakin terveydenhoitajia. Huomasimme, että pitkään työssä olleetkaan terveydenhoitajat eivät aina tienneet, kuinka tulisi perehdyttää tai mihin kaikkiin työtehtäviin perehdyttämistä tarvitaan. Tämän kehittämishankkeen työstämisen aikana vahvistui käsitys, että tämän perehdytysohjelman tekeminen oli erittäin tarpeellista

Perehdytysohjelma oli tarkoituksena tehdä kattamaan koko lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikköä. Tämä tarkoitti, että tässä perehdytysohjelmassa ei eri sektoreiden omia erityistarpeita kyetty ottamaan huomioon. Lopulta vaikeudeksi muodostuikin perehdytysohjelman sisällön rajaaminen. Tämä nyt tehty perehdyttämishjelma antaa kuitenkin rungon perehdyttämiselle, ja takaa sen, että perehdytyksestä voidaan tehdä nyt kaikille työntekijöille tasapuolista. Aikaisemmissa perehdytystä tutkineissa tutkimuksissa, kuten Lahden (2007, 58 – 58) tutkimuksessa, on suositeltu uudelle työntekijälle hyvin suunniteltua ja laadukasta perehdyttämistä. Tämän nyt tehdyn perehdytysohjelman avulla tämä Lahden suositus tulee toteutumaan. Myös Honkaniemen ja Kaappolan (2013, 22) suositus siitä, että uusi työntekijä saa perehdyttämisen avulla hyvän sisäisen mallin uudesta työstään, onnistuu tämän perehdytysohjelman avulla. Näiden edellä mainittujen asioiden on todettu takaavan sen, että työntekijä sisäistää työtehtävät nopeammin ja saa uuden työntekijän myös sitoutumaan työhönsä ja pidempiaikaiseen työsuhteeseen (Piili 2006, 124 – 125; Salonen 2004, 71).

Hiljaisen tiedon jakamisen edellytyksenä on olla vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Hyvät, avoimet ja luottamukselliset välit työntekijöiden kesken mahdollistavat jokaisen henkilökohtaisen tiedon jakamisen ja tiedon jakamisen onnistumisen. (Mykrä 2013, 79 – 80; Suur-Inkeroinen 2012, 84; Murotie 2008, 70). Tähän perehdytysohjelmaan kuuluva mentoiminti mahdollistaa luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntyminen

kahden työntekijän välille. Mentoroinnin avulla mahdolliseksi tehdään myös hiljaisen tiedon siirtyminen, mikä on nähty hyväksi keinoksi myös Friströmin (2013, 29), Karjalaisen (2010, 125 - 126); Virtainlahden (2009, 108 – 109; 2006, 51) ja Ahtiaisen (2009, 68 – 69) tutkimuksissa.

Tämän kehittämishankkeen *tavoitteena* oli luoda Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän perhe – ja sosiaalipalveluiden toimialaan kuuluvalla lapsiperhepalveluiden lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikölle mentorointiin perustuva perehdytysohjelma. Kehittämishankkeen ja perehdytysohjelman *tarkoituksena* on kehittää uusien työntekijöiden ammatillista osaamista. Perehdytysohjelman ja mentoroinnin avulla oli myös tarkoituksena saada siirrettyä työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa toisilleen.

Perehdytysohjelmaa on arvioitu haastatteluihin osallistuneiden terveydenhoitajien ja lähiesimiesten toimesta. Lisäksi lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön päällikkö on hyväksynyt perehdytysohjelman käyttöön otettavaksi. Perehdytysohjelman toimivuus todettiin myös yhden määräaikaiseen työsuhteeseen tulleen terveydenhoitajan perehdyttämisessä joulukuun 2015 – tammikuun 2016 välisenä aikana. Näiden perustelleella voidaan päätellä, että tässä kehittämishankkeessa onnistuttiin saavuttamaan sille osoitettu tavoite ja tarkoitus.

Nyt tehty perehdytysohjelma on tehty koko lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön tarpeita vastaavaksi. Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikkö koostuu kuitenkin eri sektoreista: äitiys- ja lastenneuvola, kouluterveydenhuolto, opiskeluterveydenhuolto sekä ehkäisyneuvola. Jokaisella sektorilla on myös omat erityistarpeensa perehdyttämisen suhteen, mitä ei tässä perehdytysohjelmassa kyetty ottamaan huomioon. Jatkokehittämisehdotuksena näenkin, että jokaiselle sektorille jatkossa tehdään vielä tämän perehdytysohjelman rungon ympärille täydennettävä yksityiskohtaisempi ja oman sektorin erityispiirteet paremmin huomioon ottava perehdytysohjelma. Perehdyttämisohjelmaa on mahdollista myös hyödyntää hyvinvointikuntayhtymän muissa sosiaali- ja terveystoimen yksioissa tarpeen mukaan ja soveltaen. Jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista myös tutkia,

miten mentorointimallilla toteutettu perehdytys vaikuttaa uusien työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja työssäjaksamiseen.

LÄHTEET

Abramova, A. 2007. Mentoroinnin merkitys työelämään siirtyvälle opiskelijalle. Valtiotieteellinen tiedekunta. Sosiaalipsykologian laitos. Helsingin yliopisto. Pro gradu -tutkielma. [Viitattu 16.10.2016]. Saatavissa:

<https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/18146/setyoela.pdf?sequence=2>.

Ahtiainen, S. 2009. Mentorointi yhteistoiminnallisen oppimisen muotona-työkalu osaamisen kehittämiseen. Kasvatustieteiden tiedekunta. Joensuun yliopisto. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 12.10.2016]. Saatavissa:

http://epublications.uef.fi/pub/URN_NBN_fi_joy-20090033/URN_NBN_fi_joy-20090033.pdf.

Ahokas, M. 2010. Opettajien kokemuksia vertaismentoroinnista. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24901/URN:NBN:fi:juu-201008262494.pdf?sequence=1>.

Andersson, A-M. 2012. Työtyytyväisyyden ja motivaation tukeminen varahenkilöstössä- mentorointi perehdyttämisen tukena. Pohjois -karjalan ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma YAMK-tutkinto. [Viitattu 27.12.2016]. Saatavissa:

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43382/AnneAndersson.opinnayte.yamk.pdf?sequence=1>.

Baxter, P. E. 2010. Providing orientation programs to new graduate nurses. Points to consider. Journal for Nurses in Staff Development. 26 (4), 12 – 17.

Cummings, J. L. & Teng, B-S. 2006. The Keys to successful knowledge -sharing. [Viitattu 26.10.2016] Saatavissa:

<http://eres.indproxy.org/edoc/FacPubs/loy/CummingsJL/KeysToSuccessfulKnowledgeSharing-06.pdf>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finlex. 2002. Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. [Viitattu 26.12.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>.

Friström, H. 2013. Perehdyttämisen merkitys työhyvinvoinnille. Teoksessa Kolehmainen, S. & Näslindh-Ylispangar, A. 2013. Avauksia huomisen johtamiseen. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Aatos Artikkelit 12, 29 – 34. [Viitattu 26.12.2016]. Saatavissa: http://www.metropolia.fi/fileadmin/user_upload/Julkaisutoiminta/Julkaisusarjat/AATOS/PDF/METROPOLIA_AATOS_12.pdf.

Geier, S. 2011. Perehdyttämiskansiosta jatkuvaan perehdyttämisprosessiin. Humanistinen tiedekunta. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 13.01.2017]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/27122/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-2011060710959.pdf?sequence=1>.

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Helsinki; Gaudamus

Hasu, M., Kupiainen, M., Käsälä, M., Kovalainen, A., Leppänen, A. & Toivanen, M. 2010. Onnistu osaamisen uudistajana. Osaamisen ja uran innovatiivinen ja tasa-arvoinen kehittäminen. Opas osaamisen ja uran kehittämistapojen arvioimiseksi ja parantamiseksi asiantuntija yrityksissä. Työterveyslaitos ja Turun yliopiston Kauppakorkeakoulu: Helsinki. [Viitattu 26.10.2016]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoura/youran_uurtaja/documents/onnistu_osaamisen_uudistajana.pdf.

Hautamäki, J. 2015. Osaamisen kehittämisen motivaatiotekijät organisaation muutosprosessissa. Kasvatustieteen laitos. Oulun yliopisto. Pro gradu –tutkielma. Oppimisen ja koulutusteknologian EDUTOOL-maisteriohjelma.

[Viitattu 26.10.2016]. Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201512082277.pdf>.

Heikkinen, H. L. T. 2015. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus. 204–219.

Heikkilä, A., Jokinen, P. ja Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki; Wsoy Oppimateriaalit.

Heikkinen, H. & Huttunen, R. 2008. Toimintatutkimus tieteenä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Kansanvalistusseura, 184 – 202.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Tammi.

Honkaniemi, S. & Kaappola, M. 2013. Pehdytys -totta vai tarua. Vastavalmistuneiden opettajien ja heidän rehtoreidensa kokemuksia pehdyttämisestä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Opettajakoulutuslaitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 16.10.2016]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42667/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201312162806.pdf?sequence=1>.

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Akateeminen väitöskirja. [Viitattu 16.10.2016]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1>.

Jokelainen, M. 2015. Mentorointi välineeksi osaamisen ja yhteistyön kehittämiseen organisaatioissa. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 2/2015. 52. Vuosikerta, 99 -101.

Järvinen, P ja Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

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

Kankkunen, P ja Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki; Sanoma Pro Oy.

Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten näkemyksiä mentoroinnista työpäivällä. Kasvatustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 14.03.2016]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/23630/9789513938666.pdf?sequence=1>.

Ketola, H.U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Pehdyttämisen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Taloustieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 13.03.2016]. Saatavissa; <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence>.

Kiili, M. 2006. Mentorointi kasvun puuna. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 13.09.2016]. Saatavissa; https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/8713/URN_NBN_fi_jyu-2006594.pdf?sequence=1.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Knowledge Management in Health Care Organizations. Terveyshallinnon- ja talouden laitos. Kuopion yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 13.09.2016]. Saatavissa; <https://core.ac.uk/download/pdf/15167266.pdf>.

Kjellin, E. ja Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum Oyj.

KT 2011. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Kuntatyönantajat. Saatavana: www.kuntatyönantajat.fi.

Koivuniemi, T. 2013. Hyvä työhyvinvoinnin johtaja varhaiserityiskasvatuksessa. Lastentarhanopettajien ja erityislastentarhanopettajien käsityksiä työhyvinvoinnin johtamisesta varhaiserityiskasvatuksessa. Kasvatustieteen tiedekunta. Jyväskylän Yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Väitöskirja. [Viitattu 13.11.2016]. Saatavissa; <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42722/URN:NBN:fi:ju-201312272868.pdf?sequence=1>.

Kupias, P. ja Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere; Oy Yliopistokustannus, HHY- yhtymä.

Kupias, P. & Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: SanomaPro Oy.

Kupias, P. ja Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum Oyj.

Lahti, T. 2007. Sairaanhoidtajien työhön perehdyttäminen. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. [Viitattu 13.11.2016]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77984/gradu01898.pdf?sequence=1>.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. Annales Universitatis Turkuensis sarja- Ser C osa. [Viitattu 27.12.2016]. Saatavissa;

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/93684/Anna-les%20C%20372%20Laine%20VK.pdf>.

Lainio, A. 2008. Perehdyttäminen- käytäntöjä ja kasvatusta. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. [Viitattu 22.11.2016]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf>.

Lahden kaupunki. 2016a. Uuden hyvinvointiyhtymän suunnittelu etenee – projektitoimisto johtaa suunnittelua. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/ajankohtaista/uutiset/lahti-jatkaa-hyvinvointiyhtym%C3%A4n-valmistelua>.

Lahden kaupunki 2016b. Ehkäisyneuvola. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa: <https://www.lahti.fi/palvelut/terveyspalvelut/neuvolapalvelut/ehkaisyneuvola>.

Lahden kaupunki.2015. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa: www.lahti.fi/www/cms.../Henkilöstösuunnitelma+Lahti+2014-2016.docx.

Laitinen, K. 2004. Henkilöstöjohtamisen haasteita asiantuntija organisaatiossa 2000- luvulla. Johtamisen ja liiketaloustieteen laitos. Turun kauppa- korkeakoulu. Lisensiaattitutkimus. Savonia ammattikorkeakoulun julkaisusarja A 1/2004.

Lepistö, I. 2004. Työpaikka kouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki; työturvallisuuskeskus.

Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Kasvatustieteiden tiedekunta. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/67498/951-44-6331-5.pdf>.

Lillia, T. 2000. Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Rinne Mentoroinnin monet kasvot. Käytännön esimerkkejä mentoroinnin soveltamisesta. Jyväskylä: Gummerus, 9-51.

Mills, J.E.; Francis, K.L. & Bonner, A. 2005. Mentoring, clinical supervision and preceptoring: clarifying the conceptual definitions for Australian rural nurses. A review of the literature. *Rural and Remote Health* 5:410. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa: <http://rrh.deakin.edu.au>.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Mykrä, T. 2013. Hiljaisen tiedon siirtämisen prosessi mentoroinnissa- näkökulmana kognitiivinen oppipoikamalli. Kauppatieteellinen tiedekunta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tietojohdamisen ja informaatioverkostojen maisteriohjelma. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa; https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90090/Gradu_tarja_mykra.pdf?sequence=2.

Murotie, H. 2008. Mentorointi – Kehittävä vuorovaikutussuhde työssä oppimisen tukena. Hoitotyöntekijöiden käsityksiä kirurgian leikkausosaston mentorointipilotista. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79347/gradu02603.pdf?sequence=1>.

Nelsey, L. - Brownie, S. 2012. Effective leadership, teamwork and mentoring —Essential elements in promoting generational cohesion in the nursing workforce and retaining nurses. *Collegian*. 2012; 19 (4): 197 – 202.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press; New York.

Ojasalo, K., Moilanen, T. ja Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Helsinki; Sanoma Pro.

Otala, L-M. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOYpro.

Parkkila, L. 2013. Hiljaisen tiedon keräämisen ja konkretisoinnin toimintamallit. IMTAC-hankkeen kirjallisuustutkimus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportit ja selvitykset 16/2013. [Viitattu 05.01.2017]. Saatavissa; https://www.the-seus.fi/bitstream/handle/10024/68782/Parkkila_B_16_2013.pdf?sequence=1.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä; Johda kohti tavoitteita. Helsinki: WSOYpro.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma

Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä. Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. Pro Gradu-tutkielma. [Viitattu 05.01.2017]. Saatavissa; <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40076/URN:NBN:fi:ju-201210242772.pdf?sequence=1>.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. [Viitattu 04.11.2016]. Saatavissa; www.e-oppi.fi.

Penttinen, A. ja Mäntynen J. 2009. Työhönperhdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK.

Pohjalainen, M. 2016. Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja uuden tiedon luominen kirjastotyön kontekstissa. Informaatitieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 05.01.2017]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1>.

Pohjalainen, M. 2012. Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. Informaatiotutkimus 31(3), 1 - 10. [Viitattu 05.01.2017]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/99022/978-952-03-0120-0.pdf?sequence=1>.

Puusa, A. ja Eerikäinen, M. 2011. Onko hiljainen tieto todella hiljaista? Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Oy UNIpress Ab, Kuopio.

Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymä 2017. [Viitattu 05.01.2017]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/fi/paijat-hameen-hyvinvointikuntayhtymän-valmistelu/>.

Rauhavirta, H. 2015. Henkilöstön osaamisen kehittäminen kuntaorganisaation menestystekijänä. Case Riihimäen kaupunki. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu – tutkielma. [Viitattu 05.01.2017]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/97560/gradu07253.pdf?sequence=1>.

Rainio, P. 2005. Kiinnitä työhön ja tulokseen – opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010 – projekti. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos, Kuntien eläkevakuutus

Rautava, P., Salanterä, S., Helenius, H. ja Tofferi, H. 2009. VVaikuttavuuden mittaaminen ja palvelujärjestelmätutkimus. Turun yliopiston, Turun kliinisen tutkimuskeskuksen ja Varsinas-Suomen sairaanhoitopiirin katsaus. [Viitattu 05.12. 2016]. Saatavissa: http://www.turkucrc.fi/files/163/vaikuttavuus_20090810.pdf.

Salonen, A. 2004. Mentorointi ja sairaanhoitajien ammatillinen pätevyys. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 05.01.2017]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/92357/gradu00407.pdf?sequence=1>.

STM 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus 2015 – 2019. [Viitattu 05.11.2016]. Saatavissa: http://stm.fi/documents/1271139/1332838/Sote-uudistuksen+tietolehtinen+9_2015/a6f19294-ea52-4c47-b13f-ba15c571e843.

STM 2008. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2008 – 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. [Viitattu 05.12.2016]. Saatavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73921/julkaisuja_2008_6_Kaste_verkko.pdf?sequence=1.

Soininen, H. 2008. Onnistunut mentorointiprosessi – Prosessista tukea mentorointisuhteelle. Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu- tutkielma. [Viitattu 05.11.2016]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80087/gradu03137.pdf?sequence=1>.

Suur-Inkeroinen, S. 2012. Hiljaisen tiedon siirtäminen ja jakaminen - Case tutkimus mestarit ja kisällit. Hallintotieteiden tiedekunta. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopisto. Pro gradu-tutkielma. [Viitattu 05.04.2016]. Saatavissa; <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84239/gradu06443.pdf?sequence=1>.

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa.

Tahvanainen, T. 2016. Osaamisen johtamisen mallin kehittäminen. Kehittämissuunnitelman kuvaus ja arviointi. Metropolia Ammattikorkeakoulu Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma: YAMK-tutkinto. [Viitattu 05.04.2016]. Saatavissa; https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/115479/tahvanainen_tuomas.pdf..pdf?sequence=1.

THL 2016a. Äitiys- ja lastenneuvola. [viitattu 05.11.2016]. Saatavissa: https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/aitiys_ja_lastenneuvola/aitiysneuvola.

THL 2016b. Kouluterveydenhuolto. [viitattu 05.11.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/opiskelu-huolto/kouluterveydenhuolto>.

THL 2016c. Opiskeluterveydenhuolto. [viitattu 05.11.2016]. Saatavissa: <https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/peruspalvelut/opiskelu-huolto/opiskeluterveydenhuolto>.

Toikko, T & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittäminen. Tampere; University Press.

TTK 2016. Perehdyttäminen ja työnopastus. [viitattu 05.11.2016]. Saatavissa: [http://ttk.fi/etusivu_\(vanha\)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_ty-onopastus](http://ttk.fi/etusivu_(vanha)/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_ty-onopastus).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö. [Viitattu 2.12.2016]. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanto>.

Valtionvarainministeriö 2016. Osaamisen kehittäminen. [Viitattu 05.11.2016]. Saatavissa: <http://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/osaamisen-kehittaminen>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Hallintotieteen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Akateeminen väitöskirja.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva; Bookwell Oy.

Virta, M. 2011. Sukupolvien välinen tiedon jakaminen organisaatiossa: lapioidaanko vanhaa vai luodaanko uutta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Research Reports 23. Lappeenranta: Digipaino. [Viitattu 05.11.2016]. Saatavissa; <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69954/isbn%209789522650634.pdf>.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Hämeenlinna; Talentum.

Virtainlahti, S. 2006. ”Se on niin hiljaista, että eihän siitä voi puhua”. Etnografinen tutkimus hiljaisesta tiedosta ja tietämyksestä tapausyrityksessä. Talostieteiden tiedekunta. Jyväskylän yliopisto. Lisensiaattityö.

Wolak, E.; McCann, M. & Madigan, C. 2009. Perceptions within a mentorship program. *Clinical Nurse Specialist*. 23 (2), 61 – 67.

Vuorinen, U. 2013. Mentorointi voimavarana. Teoksessa Kolehmainen, S. & Näslindh-Ylispangar, A. 2013. Avauksia huomisen johtamiseen. Metropolia ammattikorkeakoulun julkaisuja. Aatos Artikkelit 12, 26 – 28.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelurunko

LIITE 2 Aineiston analysointi

LIITE 3 Perehdytysohjelma

LIITE 1

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Perehdyttämiseen liittyvät kysymykset

- Kuvaile mitä tarkoittaa perehdyttäminen
- Mihin kaikkeen tulisi perehdyttää (perehdyttämisen osa-alueet)
- Kuka perehdyttää; esimies, vertaistyöntekijä, työntekijän vastuut, henkilöstöhallinto, jokin muu taho?
- Mitä materiaalia perehdyttämiseen tarvitaan; kirjallista, suullista, Intra, sähköinen.
- Mitä esteitä perehdyttämisessä voi tulla esille.
- Kuinka perehdyttämisen onnistumista arvioidaan, missä vaiheessa ja kuka arvioi?
-

Hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvät kysymykset:

- Mitä on hiljainen tieto
- Miten tuot itse esille hiljaista tietoa omassa työssäsi?
- Oletko siirtänyt hiljaista tietoa muille tai muut sinulle? Onko tapoja dokumentoitu jotenkin?
- Mikä luo hyvät olosuhteet hiljaisen tiedon siirtymiselle?
- Mitä uhkia / esteitä organisaatiossa on sille, että hiljainen tieto ei siirry?

Mentorointiin liittyvät kysymykset

- Mitä tarkoittaa mentorointi; oma määritelmä
- Kuinka mentorointisuhde tulisi muodostaa; kuka päättää keistä työntekijöistä tulee mentoripari? Esimies? Työntekijä?
- Mitkä asiat ovat mentorointisuhteen onnistumisen kannalta tärkeimmät?
- Kuinka kauan mentorointisuhteen tulisi kestää uuden työntekijän kohdalla?

LIITE 2

AINEISTON ANALYSOINTI

- Kerrotaan organisaatorakenne = perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Pitää tietää työn sisällön, paikalliset käytänteet, työpaikan ja organisaation käytänteet= perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Organisaation toimintaan; mikä on organisaatio rakenne= perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Työn arkipäivään tutustuttamista= perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Pystyy tekemään itsenäistä työtä ja saa tietoa käytännön asioista = perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Isot linjaukset, pienet linjaukset= perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Pintapuolisesti ne asiat, jotka ei kosketa jokapäiväistä työtä= perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Materiaali mistä asioita voi tarkastaa tarvittaessa= perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Mikä on mun työ, mitkä on mun tavoitteet, mihin pitää työntekijänä pystyä = perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
 - Mitkä ovat työnantajan odotukset, palkkaus ja käytännön asiat = perehdyttäminen = perehdyttämisen sisältö
-
- Jaetaan osa-alueisiin mitä käy perehdyttäessä läpi, yksi olisi esimies ja kaksi olisi työntekijää = perehdyttäminen = perehdytyksen toteutus
 - Esimiehen vastuut, työntekijän vastuut, perehdyttäjän vastuut = perehdyttäminen = perehdytyksen toteutus
 - Jos on ollut perehdyttäjä, ja kuitenkin uusi työntekijä tekee asiat päin prinkkalaa, niin kuka kantaa vastuut= perehdyttäminen = perehdytyksen toteutus
 - Käytössä olevat tietokone ohjelmat, edut, tullut yllätyksenä erilaiset ohjelmat, mihin on pitänyt itse perehtymään; perehdyttäminen = perehdytyksen toteutus
 - Voidaan jakaa sen mukaan kuka osaa mitäkin. Esim. Pegasos vastuukäyttäjä opettaa pegasoksen =perehdyttäminen = perehdytyksen toteutus
 - On jatkossa henkilö, jolta voi tarvittaessa kysellä lisää asioista = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Selkeä perehdyttämisyksikkö= perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Monisivuinen runko mitä käytetty pohjana =perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus

- Tutustumista toisen työhön = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Työparina perehdyttäjien kanssa = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Ruksit ruutuun, kun on asia perehdytetty ja kun se on "opittu" = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Koska ei ole ollut selkeyttä siitä mitä tulee käydä läpi uuden työntekijän kanssa = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Riittävästi aikaa perehdyttämiseen = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Yhtenäiset käytännöt. Nyt on ollut käytännöt erilaisia; on perehdytetty se mitä on muistettu, vastuu on ollut perehdyttäjän muistissa. Pitää olla yhtenäiset käytännöt, ei saa olla työntekijä kohtaista mitä käydään läpi = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Pitää ottaa itse selvää asioista. Oletetaan työntekijän osaavan asioita joita ei osaa. Liian paljon joutuu uusi työntekijä itsenäisesti ottamaan haltuun = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Aikaa ei varata. Usein perehdytetään oman työn ohessa = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Työpäivä pitäisi irrottaa kokonaan perehdyttämiseen molemmilla. Perehdyttäminen voi tulla eteen mihin aikaan vuodesta vaan ja missä vain työtilanteessa. Jos työntekijällä on kaaos, niin ei työntekijä ei pysty keskittymään perehdyttämiseen. Tarvitaan sijainen siksi aikaa, kun toinen perehdyttää. Esimies huolehtii sijaisen hankinnan, työntekijä ei itse organisoisi asiaa = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
 - Mikä on riittävä aika perehdyttämiseen: yksi päivä nyt, toinen myöhemmin. Pitää antaa tulevan työntekijän itse tehdä työtä, ei pelkätään niin että toinen työntekijä kertoo tai näyttää kuinka asiat tehdään = perehdyttäminen = perehdyttämisen toteutus
-
- Arviointikeskustelu hetki työssä olon ja perehdyttämisen jälkeen, missä käydään läpi perehdyttämisen onnistumista = perehdyttäminen = perehdyttämisen arviointi
 - Aikavälit milloin sitä arvioidaan = perehdyttäminen = perehdyttämisen arviointi.
 - Esimies kysyy, miten on mennyt, mitä olisit kaivannut lisää tai mitä vielä kaipaat = perehdyttäminen = perehdyttämisen arviointi
 - Osallistuu perehdyttäjä, esimies, ja perehtyjä = perehdyttäminen = perehdyttämisen arviointi
 - Keskustelurunko arviointiin = perehdyttäminen = perehdyttämisen arviointi

- Vuosien aikana kehittyvän ammattitaidon tulos = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon määritelmä
- Työn tuomaa kokemusta ei välttämättä vaadita vuosien työtä = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon määritelmä
- Myös lyhyeltä työajalta voi kertyä hiljaista tietoa = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon määritelmä
-
- Vaikea saada tuotua esille = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- keskustelua hiljaisen tiedon merkityksestä = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Tietoa jaetaan liian vähän, ei ole mahdollista jakaa vapaissa keskusteluissa = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Jotain selkeitä käytänteitä on helppo tuoda esille = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Puhelimessa neuvoa pyydettyessä, kuinka olisit itse toiminut tietyissä tilanteissa. Mitä tekisit näissä tilanteissa esim. = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Hakee varmistusta omille ratkaisuilleen = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Tiimit kokoontuvat, nla puolella, koulupuolella tiimit kokoontuvat vaihtelevasti = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Esimies kiertää tiimit parin kk välein, ei esimiehen vierailuja koulu-puolen tiimeissä = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Ruokatauko omalla ajalla, nyt ei voi enää ruokailun lomassa keskustella työhön liittyviä asioita = hiljainen tieto = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Yksin työskentely = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Missä voi puhua asioista avoimesti ja rehellisesti = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Esimiehet mahdollistavat, että tulee tilanteita joissa hiljaista tietoa voi siirtyä = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Myös perehdytys vaiheessa on hyvä miettiä, kuka perehdyttäjä on, halukkuutta perehdyttäjäksi = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Perehdyttäminen on oiva hetki hiljaisen tiedon siirtymiselle = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- pitäisi olla enemmän aikaa vapaalle porinalle. Pulinaryhmissä on aina samat henkilöt, kaipaisi porinaa koko ryhmän kesken = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
- Aikaa yleiselle keskustelulle; tämä tärkein, vapaata keskustelua enemmän = hiljainen tieto = hiljaisen tiedon siirtäminen
-
- Aluksi voi ajatella, että kokenut työntekijä olisi mentori = mentorointi = mentorin valinta
- Hyvä olisi, jos olisi kokemusta monelta työsektorilta = mentorointi = mentorin valinta

- Esimies yhdessä työntekijöiden kanssa valitsee = mentorointi = mentorin valinta
 - Mentorin pitää olla valmis ja halukas mentoriksi = mentorointi = mentorin valinta
 - Persoonat pitää kohdata mentoripareilla, miten tietää kenen kanssa synkkaa = mentorointi = mentorin valinta
 - Mentorilla pitää itsellään olla halu mentorointiin ja perehdyttämiseen = mentorointi = mentorin valinta
 - Mentori voi olla myös eri ihminen kuin se joka perehdyttää aluksi = mentorointi = mentorin valinta
 - Toisaalta olisi hyvä, että nämä ihmiset olisivat nimettynä jo heti uuden tulokkaan työsuhteen alkaessa = mentorointi = mentorin valinta
 - Niitä voi olla useampikin, 2-3 henkilöä olisi sopiva määrä = mentorointi = mentorin valinta
 - Halukkaat mukaan perehdyttämiseen ja mentorointiin = mentorointi = mentorin valinta
 - Mitä useampi mentori/ perehdyttäjä on, näkee eri tyylistä / eri näkökulmia = mentorointi = mentorin valinta
-
- Myös kokeneemmalle työntekijälle olisi tervettä käydä ajoittain jonkun muun työntekijän työskentelyä seuraamassa = mentorointi = mentoroinnin sisältö
 - Mentori voisi olla tietyin aikaväleihin tapahtuvaa, sovitut tapaamiset tietyin aikaväleihin = mentorointi = mentoroinnin sisältö
 - Mentorointiin sitoutuminen = mentorointi = mentoroinnin sisältö
 - Luottamuksen rakentaminen = mentorointi = mentoroinnin sisältö
-
- Työajassa ja työn organisoinnissa pitäisi näkyä, jos tämän ottaa asiakseen = mentorointi = mentoroinnin kesto
 - Pitäisi olla konkreettisesti näkyvissä, miten se tulee vaikuttamaan työajassa = mentorointi = mentoroinnin kesto
 - Aikaa pitää löytyä = mentorointi = mentoroinnin kesto
 - Niin pitkään kuin on tarvetta; virallinen osuus 3- 4kk, mutta tarvittaessa jopa vuosi = mentorointi = mentoroinnin kesto



Perhe ja sosiaalipalvelut

Lapsiperhepalvelut

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikkö

YLEISTÄ PEREHDYTYSOHJELMASTA

Perehdyttämisestä on vastuussa aina ensisijaisesti esimies. Perehdyttäjän/ mentorin vastuulla on kuitenkin käydä asiat läpi perehdytysohjelman tai uuden työntekijän tarpeen mukaisesti. Uuden työntekijän velvollisuutena on huolehtia, että hän saa perehdytystä ohjelman mukaisesti tai oman tarpeen mukaisesti. Jos jokin asia jää perehdytyksen aikana hänelle epäselväksi on hänen vastuullaan kysyä asiasta.

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön perehdytysohjelma on suunniteltu vastaamaan organisaatioon uutena työntekijänä tulevan henkilön tarpeisiin. Perehdytysohjelma on suunnitelmallisuudestaan

huolimatta sisällöltään joustava ja räätälöitävissä tilanteen mukaan. Perehdytysohjelman rungosta voidaan poiketa työntekijän osaamisen ja valmiuksien mukaan. Lähiesimies varmistaa uuden työntekijän osaamisen ja perehdytystarpeen. Tämän pohjalta uudelle työntekijälle laaditaan yhdessä hänen, lähiesimiehen ja perehdyttäjän/ mentorin kanssa tarvittaessa yksilöllinen perehdytysuunitelma.

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin yksikön perehdytysohjelma perustuu varsinaiseen perehdytys osioon, jonka jälkeen alkaa mentori – aktori työskentely. Mentori – aktori työskentelyllä tarkoitetaan toimintaa, missä kokenut työntekijä, mentori, ohjaa nuorempaa, kokemattomampaa työntekijää eli aktoria.

Uuden työntekijän intensiivinen perehdyttäminen kestää kolme (3) kokonaista työpäivää. Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa ensimmäisenä työpäivänä lähiesimiehen tapaamisella. Lähiesimiehen antamaan perehdyttämiseen varataan aikaa 2 - 4 tuntia. Lähiesimies käy läpi lähiesimiehen vastuualueeseen kuuluvat asiat. Tämän jälkeen hän käy esittelemässä uuden työntekijän lähityöyhteisön muille jäsenille.

Ensimmäisen työpäivän aikana uusi työntekijä käy myös oman sektorinsa potilastietojärjestelmästä vastaavan työntekijän luona. Lä-

hiesimies sopii tämän perehdytys ajan yhdessä potilastietojärjestelmästä vastaavan työntekijän kanssa. Potilastietojärjestelmän ja muiden tarvittavien ATK- ohjelmien käytön perehdytys kestää vähintään 2 - 4h.

Toisena työpäivänä uusi työntekijä tapaa perehdyttäjensä /mentorinsa. Uusi työntekijä pääsee, yhden päivän ajaksi seuraamaan perehdyttäjän/mentorin työskentelyä ennen oman vastaanotto työn alkamista. Tästä ajasta ½ päivää käytetään perehdyttäjän/mentorin perehdyttämisessä kuuluvien vastualueiden läpikäyntiin ja toisen ½ päivää työntekijä seuraa perehdyttäjän/mentorin asiakas työskentelyä.

Uuden työntekijän kolmantena työpäivänä perehdyttäjä/mentori seuraa koko päivän ajan uuden työntekijän työntekoa. Perehdyttäjällä ei omaa vastaanotto toimintaa tässä päivässä

Intensiivisen perehdyttämisjakson jälkeen aloitetaan mentori- aktori työskentely. Mentori- aktori työskentely jatkuu n. 6kk ajan, tarvittaessa pidempäänkin. Suositus on, että mentorointia tapahtuu ensimmäisen kuukauden aikana kerran viikossa, tämän jälkeen joka toinen viikko 3kk asti. 3kk -6kk aikana mentorointia tapahtuu n.1krt/kk.

Mentoroinnin tavan mentori-aktori pari valitsee itse; se voi tapahtua joko kasvotusten, puhelimitse tai muulla heille molemmille sopivalla

tavalla. Se kuinka paljon aikaa kerralla mentori-aktori työskentelyyn käytetään, riippuu työntekijöistä itsestään. Suositeltava aika on 1h kerralla. Mentori-aktori toiminnan avulla mahdollistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijältä toiselle.

Kun uusi työntekijä on ollut töissä n. 3kk ajan, pidetään palautekeskustelu yhdessä lähiesimiehen, uuden työntekijän ja mentorin/ perehdyttäjän välillä. Tarvittaessa palaute keskustelu uusitaan 3kk päästä ensimmäisestä tapaamisesta.

PEREHDYTYS / MENTORI SOPIMUS

Työyksikkö:

Työsuhteen aloituspäivämäärä:

Perehtyvä terveydenhoitaja:

Lähiesimies:

Nimetty perehdyttävä / mentori:

Päivämäärä:

Allekirjoitukset:

Työntekijä

Lähiesimies

Perehdyttävä/mentori

PEREHDYTYSOHJELMA

Perehdyttäminen jakautuu lähiesimiehen, perehdyttäjän/mentorin ja potilastietojärjestelmästä vastaavan työntekijän osa-alueisiin.

AIHE	SISÄLTÖ	VASTUUHENKILO	KUITTAUKSET Työntekijä / perehdyttäjä
Työhaastattelu	Organisaation esittely Kerrotaan mitä työrooli pitää sisällään; mitä työntekijältä odotetaan ja millaisiin tavoitteisiin hänen tulee pyrkiä ja sitoutua.	Lähiesimies	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	<p>Lääkehoidon osaamisen varmistaminen: lääkehoitolupa</p> <p>Perehdyttäjän ja/tai mentorin valinta työyhteisön jäsenistä</p> <p>Perehdyttämisen suunnittelu yhdessä työntekijän, lähiesimiehen ja valitun perehdyttäjän / mentorin kanssa työntekijän osaamisen ja valmiuksien mukaan</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Työntekijän vastaanottaminen</p>	<p>Organisaatioon liittyvät asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän strategian kuvaus - Organisaatio-rakenteen kuvaus - Toimialan kuvaus - Toimialan strategian kuvaus - Työntekijän oman työsektorin kuvaus 	<p>Lähiesimies</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	<p>Henkilöstö asiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sähköisen työajan seurannan pelisäännöt - sairauspoissaolot: pelisäännöt - koulutus periaatteet - työyhteisö toiminnan periaatteet - paikallinen ammattijärjestö toiminta - koulutus periaatteet 		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Työhyvinvointi	<p>Työterveyshuollon toiminta</p> <p>Työsuojelu organisaation esittely</p> <p>Työturvallisuusasiat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaaratilanteissa toimiminen - hälytinjaestelmä - pisto tapaturmassa toimiminen - tapaturma tilanteissa toimiminen - henkilövakuutukset 	Lähiesimies	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	<p>Päijät- Hämeen hyvinvointikuntayhtymän palkitsemisjärjestelmä</p> <p>Päijät-Hämeen hyvinvointikuntayhtymän lääkehoitosuunnitelma</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Viestintä, tiedottaminen ja tietoturva</p>	<p>Viestintä ja tietoturva-ohjeistus organisaatiossa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - sähköpostin käyttö - salassapito sopimuksen allekirjoitus - Intran käytös ohjeistus 	<p>Lähiesimies</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Säännöt ja ohjeet</p>	<p>Työtä ohjaavat lait, asetukset ja säännöt</p>	<p>Lähiesimies</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>Työpaikan tilat ja työskentely ympäristö</p>	<p>Kerrotaan työpaikan fyysinen sijainti</p> <p>Annetaan avaimet ja puhelin</p>	<p>Lähiesimies</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	<p>Mahdollisten samassa työyksikössä työskentelevien työkave- reiden esittely: varmistetaan kuka odottaa työntekijää työpis- teellä seuraavana päivänä</p> <p>Kollegoiden yhteystietojen an- taminen</p>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Potilastieto-jär- jestelmän käyttö	<p>Potilastietojärjestelmän läpi- käynti sektorikohtaisten potilas- tietojärjestelmän käyttöohjeiden mukaisesti.</p> <p>Annetaan työntekijälle tieto mistä potilastieto-järjestelmän yleiset ohjeet ja sektorikohtai- set ohjeet löytyvät sähköisesti.</p> <p>Muiden työssä tarvittavien atk- ohjelmien käytön ohjeistus</p>	Potilastieto-järjes- telmästä vastaava työntekijä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Työtiloihin ja työvälineisiin tutustuttaminen</p>	<p>Henkilö-kunnan sosiaaliset tilat</p> <p>Työntekijän työtilojen esittely</p> <p>Työyksikön turvallisuusohjeet</p> <p>Työvälineisiin perehdyttäminen</p>	<p>Perehdyttäjä / mentori</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>Oma työyksikkö</p>	<p>Työyksikön käsikirjaan tutustuminen</p> <p>Perustehtävän läpikäynti</p> <p>Asiakastyön aikataulutus</p> <p>Asiakastyön aikataulutus: kuinka päivä rytmitetään, lääkäripäivän vaikutus</p> <p>Tärkeimmät yhteistyökumppanit: yhteystiedot</p>	<p>Perehdyttäjä / mentori</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--	--	--------------------------	--------------------------

ALLEKIRJOITUKSET

Työntekijä

Lähiesimies

Perehdyttäjä/ mentori

PALAUTEKESKUSTELU

Palautekeskustelussa käydään suullisesti läpi ainakin seuraavia asioita:

Kuinka olet kokenut perehdytyksen sujuneen tähän mennessä?

Kuinka lähiesimiehen antama perehdytys onnistui?

Oliko informaation laatu ja määrä sopivaa

Oliko työyksiköön tutustuminen riittävää

Millaisen vastaanotto on ollut kollegoiden taholta?

Kuinka perehdyttäjän/mentorin antama perehdys onnistui?

Oliko perehdyttämiseen käytetty aika riittävä?

Kuinka yhteistyö perehdyttäjän / mentorin kanssa sujui / sujuu?

Onko tarvetta lisäohjaukselle?

Kuinka itsenäinen työskentely onnistuu

Mitä palautetta yleisesti haluat antaa perehdytyksestä?

Onko jotain parannusehdotuksia perehdytyksen kehittämiseksi?

ALLEKIRJOITUKSET

Työntekijä

Lähiesimies

Perehdyttäjä / Mentori