

Sakari Laamanen

TYÖTERVEYS WELLAMO OY: N  
PEREHDYTYSOHJELMAN  
KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Fysioterapeutti YAMK


Marraskuu 2015




MAMK

University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

	<b>Opinnäytetyön päivämäärä</b>  13.11.2015
<b>Tekijä(t)</b>  Sakari Laamanen	<b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b>  Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
<b>Nimeke</b>  Työterveys Wellamo OY:n perehdytysohjelman kehittäminen	
<b>Tiivistelmä</b>  Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa perehdytysohjelman rakenteellinen osuus Työterveys Wellamo Oy:lle. Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli kehittää Työterveys Wellamo OY:n perehdyttämistä osana johtamista. Perehdytysprosessin kehittäminen selkeyttää esimiehen tehtävää hänen toimiessaan järjestelmällisenä työntekijöiden osaamisen kehittäjänä ja johtajana. Kyseessä on toimintatutkimuksena toteutettu opinnäytetyö, jossa osa henkilökuntaa osallistui kehittämisprosessiin vastaamalla kyselyyn sekä perehdytyspassin ja palautelomakkeen kehittämiseen. Opinnäytetyön etenemistä kuvataan Demingin PDCA-mallilla, jossa tuodaan esille opinnäytetyön prosessin neljä vaihetta. Opinnäytetyö suunnitteluvaiheessa perehdyin teoreettiseen viitekehykseen, valitsin aineistonkeruumenetelmäksi kyselylomakkeen ja suunnittelin kyselylomakkeen. Aineiston analysointimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Kyselytutkimus toteutettiin niille 9 työntekijälle, jotka olivat tulleet v. 2013- 2014 Työterveys Wellamon vakituiseen työsuhteeseen. Toteutusvaiheeseen sisältyi perehdytyspassin ja palautelomakkeen laatiminen. Tarkistusvaiheessa henkilökunnalla oli mahdollisuus esittää muutoksia ja tarkennuksia opinnäytetyöhön. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää aikaisemmin käytössä olleen perehdytysmateriaalin kattavuus, seuranta ja palautteenantomahdollisuus sekä kokemukset perehdytysprosessista.  Opinnäytetyön tuotoksena valmistui perehdytyspassi johtamisen apuvälineeksi sekä perehdytyksen palautelomake perehdytyksen jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi Työterveys Wellamon sisäiseen viestintäjärjestelmään intraan lisättiin otsikointi, jolla varmistetaan henkilöstön tarvitseman tiedon löytyminen vaivattomasti. Jatkossa perehdyttämiseen liittyvä materiaali löytyy sähköisessä muodossa intrasta palvelun kaikkia perehdytysprosessiin osallistuvia.	
<b>Asiasanat (avainsanat)</b>  Perehdyttämisen, osaaminen, organisaatio-osaaminen, osaamisen johtaminen	
<b>Sivumäärä</b>  47 + liitteet 4	<b>Kieli</b>  Suomi
<b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b> Liitteet 4	
<b>Ohjaavan opettajan nimi</b>  Merja Reunanen, Mikkelin ammattikorkeakoulu	<b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b> Pertti Kansonen, Työterveys Wellamo Oy

## DESCRIPTION

	<b>Date of the master's thesis</b>  13 November 2015
<b>Author(s)</b> Sakari Laamanen	<b>Degree programme and option</b> Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree.
<b>Name of the master's thesis</b>  The development of orientation program in occupational health care at Työterveys Wellamo Oy.	
<b>Abstract</b> <p>Purpose of the this thesis is to create structural introductory base for new recruits at Työterveys Wellamo Oy which is a company providing occupational health services. The main goal of this worklife-based thesis was to develop staff orientation as a part of company management. The development of introductory program will create a clearer guideline for management. With this new program the manager can effectively support employee skills development and act as a leader.</p> <p>This thesis was an action research in which part of employees filled in a questionnaire and participated actively in creating a feedback form and an introductory pass. To track the progress of the thesis I have used a PDCA sketch, in which the four phases of the program are described. In the planning phase of the thesis I familiarized myself with the theoretical frame of reference. I found that the questionnaire would be most effective means to collect information and I designed the forms. To analyse the material I used content analysis. The questionnaire was given to the nine permanent employees of Työterveys Wellamo Oy who had started their employment during 2013- 2014. In the carry out of phase of the thesis, the orientation pass and feedback form were created. During the check-up phase the employees had the change to suggest alterations and improvements to the thesis. The purpose of the questionnaire was to find out how effective the former introductory material had been. The questionnaire also allowed the staff a chance to give feedback and share experiences about the orientation process.</p> <p>The thesis successfully created an orientation pass to the help new starters. The feedback form on the other hand guarantees the constant development of the program. Työterveys Wellamo Oy also added a tool to their inner communication system to help staff find information easier. This introduction material will be available in electronic form helping everybody who are involved in the orientation process.</p>	
<b>Subject headings, (keywords)</b>  Orientation, competence, organization competence, competence management	
<b>Pages</b> 47+ appendices 4	<b>Language</b> Finnish
<b>Remarks, notes on appendices</b>  Appendices 4	
<b>Tutor</b> Merja Reunanen, Mikkeli University of Applied sciences.	<b>Master's thesis assigned by</b> Pertti Kansonen, Työterveys Wellamo Oy.

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	1
2	TYÖTERVEYS WELLAMO OY .....	2
2.1	Henkilöstö.....	3
2.2	Asiakkaat .....	4
2.3	Työterveys Wellamon strategia ja visio.....	5
3	PEREHDYTTÄMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	6
3.1	Perehdyttäminen .....	6
3.2	Organisaatio-osaaminen .....	12
3.3	Osaamisen johtaminen.....	14
4	PEREHDYTTÄMISTÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ.....	17
4.1	Työturvallisuus ja työsuojelu.....	18
4.2	Työnantajan ja työntekijän vuoropuhelu .....	20
4.3	Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus .....	21
5	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS .....	21
6	TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	22
6.1	Toimintatutkimus opinnäytetyön lähestymistapana .....	22
6.2	Demingin PDCA-malli toimintatutkimuksen jäsentäjänä.....	24
6.2.1	Suunnitteluvaihe.....	26
6.2.2	Toteutusvaihe .....	35
6.2.3	Tarkistusvaihe .....	35
6.2.4	Toimintavaihe .....	36
7	KEHITTÄMISPROSESSIN TULOKSET.....	36
7.1	Perehdytysohjelman rakenne .....	36
7.2	Perehdytyspassi.....	37
7.3	Perehdytyksen palautelomake .....	38
8	TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS .....	38
9	POHDINTA .....	39
9.1	Opinnäytetyön prosessin arviointia.....	40
9.2	Oma johtamis- ja kehittämisosaaminen .....	43
9.3	Jatkotutkimusaiheet.....	43
	LÄHTEET .....	44

## LIITTEET

- 1 Saatekirje kyselylomakkeeseen
- 2 Kyselylomake
- 3 Wellamon perehdytyksen rakenne
- 4 Wellamon perehdytyspassi

## 1 JOHDANTO

”Maailma muuttuu Eskoseni” sanonta pitää edelleen paikkansa. Työelämässä tapahtuu jatkuvaa kehittymistä sekä muutosta ja uuden oppiminen asettaa haastetta työntekijälle sekä myös työpaikan perehdyttämiselle.

Aiemmin perehdyttämisellä tarkoitettiin ainoastaan työntekijän työhön opastamista. Nykyisin niin työtehtävät kuin organisaatiot ovat kehittyneet ja vaativat työntekijöiltään entistä monipuolisempaa tieto-taitoa niin omasta työtehtävästään kuin organisaatiosta. Työntekijän on ymmärrettävä oman työtehtävän lisäksi miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttäminen on suunnitelmallinen prosessi, joka alkaa jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu aina siihen saakka, jolloin työntekijä pystyy itsenäiseen työhön. Kokonaisvaltainen perehdytysohjelma pitää sisällään tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton ja yritykseen perehdyttämisen, työsuhdeasiat ja työnopastuksen. Perehdyttäminen on opastusta, ohjausta, neuvontaa ja tutustuttamista työtehtävään sekä organisaatioon. Työntekijälle perehdyttäminen on tärkeää, koska sen avulla hän saa tietoa työstä, tutustuu yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapoihin, yrityksen asiakkaisiin sekä tulevaisuuden visioihin. Tärkeää on myös tutustua työtovereihin, työpaikan käytäntöihin, työturvallisuuteen sekä työsuhteeseen liittyviin periaatteisiin sekä sääntöihin. (Viitala 2007, 189-190.)

Perehdyttämistä tarvitaan kun työpaikalla aloittaa uusi työntekijä, työtehtävä muuttuu, työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin tai palaa työhön pitkään jatkuneen poissaolon jälkeen. (Työterveyslaitos 2014.) Perehdyttäminen on ajankohtaista myös opiskelijoiden aloittaessa työharjoittelua työpaikalla.

Taustalla opinnäytetyön aihealueen valintaan vaikutti oma mielenkiintoni toimiessani työsuojeluvaltuutettuna ja erityisesti se, että työnantajaltani Työterveys Wellamo Oy:ltä puuttui kokonaisvaltainen perehdytysohjelma. Yrityksellä on jonkin verran kirjallisia ohjeita, mutta ne ovat yleensä perehdyttäjien hallussa. Sähköisesti osa perehdyttämisohjeista löytyy yrityksen z-asetalta. Jatkossa perehdytysohjelma löytyy yrityksen intrasta.

Työterveys Wellamo Oy on jatkuvasti uudistuva ja kehittyvä yritys. Yritys järjestää koko henkilökunnalle koulutusiltoja ja työntekijöiden kouluttautumiseen suhtaudutaan myönteisesti. Luonnollisesti aina ei pääse koulutukseen ja jokainen koulutushakemus arvioidaan sen hetkisen tarpeen mukaan. Koulutusmyönteisyys luo osaltaan motivaatiota itsensä ja organisaation kehittämiseen. Työterveys Wellamolla on tavoitteena luoda vuoden 2015 aikana sekä laatukäsikirja että perehdytysohjelma, joten valitsemani aihe on hyvin ajankohtainen. Toimitusjohtajan ja hallintopäällikön kanssa käydyissä keskusteluissa yhteiset intressit kohtasivat ja opinnäytetyö aihealue tarkentui yrityksen perehdyttämishankkeen kehittämiseksi.

Tutustuessani aiemmin tehtyihin perehdyttämistä käsitteleviin tutkimusaineistoihin valikoitui suurin osa tässä työssä käsiteltävistä keskeisistä aiheista. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan keskeisinä käsitteinä erityisesti perehdyttämistä, osaamista, organisaatio-osaamista sekä osaamisen johtamista. Lisäksi tarkastellaan perehdyttämistä ohjaavaa lainsäädäntöä sekä työsuojelua. Edellä mainitut käsitteet liittyvät kiinteästi perehdyttämiseen, jolla sitoutetaan työntekijä yrityksen arvoihin ja visioon ja tuodaan esille myös kustannustietoisuutta. Käsitteet ovat keskeisiä tekijöitä myös esimiehen toimiessa perehdyttäjänä, järjestelmällisenä osaamisen kehittäjänä ja johtajana.

## **2 TYÖTERVEYS WELLAMO OY**

Työterveys Wellamo Oy on Päijät-Hämeen kuntien, Iitin, Pukkilan, Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymän ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin omistama osakeyhtiö. Yhtiö on Lahden kaupungin tytäryhtiö ja kuuluu Lahti-konserniin. Työterveys Wellamo Oy aloitti toimintansa 1.5.2010. Yhtiö tuottaa monipuolisia työterveyshuollon palveluja ja palvelut kuuluvat kunnalle asetetun lakisääteisen työterveyshuoltopalvelujen tuottamisvelvollisuuden ja työterveyshuollon järjestämisvelvollisuuden piiriin. Työterveys Wellamo Oy toimii omistajakuntien ja omistajana olevien kuntayhtymien ja niiden jäsenkuntien alueella. Toimintasektori on 14 kunnan alueella ja yhtiöllä on 10 eri toimipistettä. Toimipisteet sijaitsevat Asikkalassa, Hartolassa, Heinolassa, Iitissä, Lahdessa, Nastolassa, Orimattilassa, Padasjoella, Sysmässä sekä Päijät-Hämeen keskussairaalan yhteydessä toimivassa Salpausselän toimipisteessä (kuva 1). Tavoitteena on järjestää työterveyspalvelut lähipalveluina koko toiminta-alueella (Työterveys Wellamo Oy 2014).

Työterveys Wellamo Oy on ottanut ensimmäisenä yksityisenä terveystalvelujen tuottajana käyttöön e-reseptin eli sähköisen reseptin 19.4 2013. Lisäksi Yhtiölle on myönnetty avainlipputunnus suomalaisesta palvelusta syksyllä 2014.



**KUVA 1. Työterveys Wellamo Oy:n toiminta-alue ja toimipisteet**

## 2.1 Henkilöstö

Työterveys Wellamo Oy:ssa henkilöstömäärä on lisääntynyt maltillisesti ja nykyisin henkilöstöä on 90. Työterveyslääkäreitä on 25, joista 7 on työterveyshuollon erikoislääkäreitä, 13 työterveyshuoltoon pätevöityneitä, 4 erikoistumassa tai pätevöitymässä sekä 1 fysiatri. Lisäksi on 4 yleislääketieteen erikoislääkäriä. Työterveyshoitajia on 35, työterveyspsykologeja 4, työfysioterapeutteja 6, työterveyssihteereitä 14. Näiden lisäksi on atk-pääkäyttäjä, laskutussihteeri, tekstinkäsittelijä, hallintopäällikkö, johdon assistentti ja toimitusjohtaja (kuva 2).

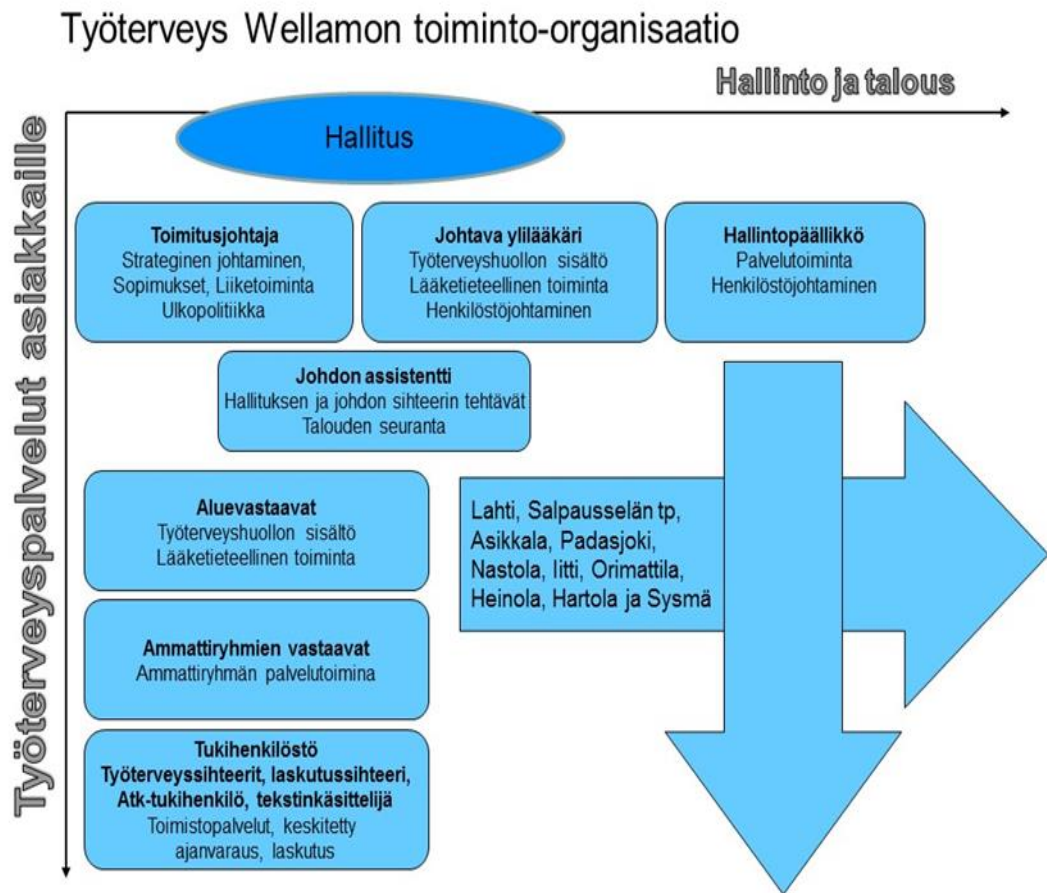




**KUVA 2. Työterveys Wellamo Oy:n henkilöstöhallinnon organisaatio 2015**

## 2.2 Asiakkaat

Työterveys Wellamon organisaatiossa on selkeä vastuu- ja tehtäväjako (kuva 3). Työterveys Wellamo tekee sopimukset työnantajien ja yrittäjien kanssa. Sopimuksella tarkoitetaan asiakkaan ja Työterveys Wellamon välistä sopimusta palvelun tuottamisesta ja ostamisesta. Sopimusta tehtäessä noudatetaan Hyvä työterveyshuoltokäytäntöä. Työterveys Wellamolla on laadittu uusien asiakkaiden sopimusprosessi, mikä selkeyttää sopimusten tekemistä asiakkaiden kanssa. Työterveys Wellamolla on n. 3000 sopimusta ja yrityksissä on henkilöstöä n. 31 000. Päijät-Hämeen alueella se on merkittävä työterveyshuoltopalvelujen tuottaja, sillä kaikista alueen työssäkäyvistä henkilöistä on n. 45 % asiakkaina. Työterveyspalveluita tarjotaan useille työelämän eri aloille. Jokaiselle yritykselle on nimetty työterveyslääkäri sekä työterveyshoitaja (Työterveys Wellamo 2014.)



**KUVA 3. Työterveys Wellamon toiminto-organisaatio 2015**

### 2.3 Työterveys Wellamon strategia ja visio

Työterveys Wellamon strategia oli laadittu ajanjaksolle 2011 - 2015. Vuoden 2015 aikana on suunnitelmallinen kehittämisprosessi toiminut strategian päivittämiseksi toimitusjohtajan johdolla. Aluksi johtoryhmät eli johtava lääkäri, hallintopäällikkö, vastaava työterveyshoitaja, johdon assistentti ja alue- ja ammattiryhmävastaavat ovat käsitelleet palaverissaan säännöllisesti asiaa. Wellamon hallitus käsitteli 14.4.2015 seminaarissaan aihetta ja teki täsmennyksiä ja tarkennuksia strategiaan. Kevään ja kesän aikana toteutuneilla aluekierroksilla työntekijät saivat vaikuttaa antamalla kommentteja ja mielipiteitä ehdotettuihin arvoihin ja visioon. Aluekierroksia johti toimitusjohtaja ja keskustelujen jälkeen kirjattiin työntekijöiden mielipiteet.

Tämän jälkeen oli Työterveys Wellamon strategiapäivä 25.8.2015, johon osallistuivat laajennettu työryhmä, yhteistoimintaryhmän edustajana allekirjoittanut sekä Hyvä kello -työryhmän edustaja. Päivän aikana toiminta oli systemaattista ja keskustelu aiheesta

vilkasta. Erityisesti tulevaisuuskuvan sanavalinnoista ja sisällöstä tuli esille eriäviä mielipiteitä. Päätös niin päivitetystä tulevaisuuskuvasta eli visiosta kuin arvoista oli lopulta yksimielinen. Wellamon hallitus hyväksyi päivitettyt arvot, perustehtävän, tulevaisuuskuvan ja tunnuslauseen vuosille 2016 - 2020.

Arvomme ovat innostus, luottamus ja osaaminen. Innostus on mm. rohkeutta uudistua ja tarttua asioihin, luottamus eettisyyttä ja arvostusta, osaaminen ammattitaitoa ja läsnäoloa. Kun valitsee arvoiksi valittujen sanojen etukirjaimet, niin muodostuu sana ilo. Tämä korostaa myös sitä, kuinka tärkeänä pidämme työssä viihtymistä ja työssä jaksamista. Tästä syntyy työmme kokonaisperusta: ilo. Perustehtävämme on vastata alueemme kuntien lakisääteisestä velvoitteesta järjestää työterveyspalvelut Päijät-Hämeessä. Olemme työterveyspalvelujen osaaja. Tunnuslauseemme on ”Työllä on tukijansa”. Tuemme asiakkaidemme työhyvinvointia ja työurien pidentämistä. Kun toimimme arvojemme ja perustehtävämme mukaisesti, myös meidän työllämme on tuki. Työterveys Wellamo Oy:n tulevaisuuskuva on olla asiakkaiden arvostama ja valtakunnallisesti tunnettu työterveyshuollon edelläkävijä. Haluamme tuottaa hyvää, tulevaisuuteen kantavaa ja valtakunnallisestikin esimerkillistä työterveyshuoltoa. (Työterveys Wellamo, 2015.)

### **3 PEREHDYTTÄMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN**

Perehdyttämisen alkujuuret ulottuvat Suomessa käsityöläisten ammatin pariin oppipojan kehittyessä osaajaksi. Teollisuuden lisääntyessä perehdyttäminen oli pääasiassa työhön opastusta. Nykypäivänä perehdyttäminen ymmärretään laajempaan ja monimuotoisempaan ja käsitteenä se kattaa sekä työnopastuksen että alku- ja yleisperehdytyksen. (Kupias & Peltola 2009,13,19.)

#### **3.1 Perehdyttäminen**

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä ja tukitoimia, joiden avulla uuden tai uutta työtä oppivan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman joustavasti alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossa. Lisäksi tavoitteena on mahdollisimman

pian selviytyä omassa työssään itsenäisesti. Mahdollisimman kokonaisvaltaisena, perehdyttäminen kehittää perehdytettävän lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehtymisen tarkoitus on vastaanottaa uusi työntekijä työpaikalle ja tutustaa hänet talon tapoihin ja käytäntöihin. Työntekijälle on tärkeää kokea tervetulleeksi työyhteisöön ja tuntee itsensä yhdenvertaisena työyhteisön jäsenenä. On tärkeää luoda perehdyttämisympäristelmä, jota kehitetään ja päivitetään jatkuvasti (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Taija Kratsin yamk-opinnäytetyössä (2012, 46) todetaan, että alkuperehdytyksen jälkeen perehdytettävä voi olla mukana suunnittelemassa omaa perehdyttämistä yhdessä perehdyttäjän kanssa. Perehdyttämisen edistymisen ja onnistumisen seuraamista pidetään tärkeänä ja niitä arvioidaan välikeskusteluilla ja palautelomakkeella. Minna Makkosen yamk-opinnäytetyössä (2013, 37) todetaan, että perehdyttämisohjelman kehittämisessä osallistettaessa koko henkilökunta mukaan, se parantaa samalla yhteishenkeä, mutta erityisesti lisää työyhteisön kiinnostusta perehdyttämiseen.

Lisääntyvässä määrin työnteko on yhteistyötä. Tämän päivän organisaatioissa jokaisen työllä on vaikutusta toisten työntekijöiden työhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 32). Tämän vuoksi perehdyttämisessä ei enää riitä, että opastetaan työhön vaan on perehdytettävä itse organisaatioon ja työyhteisöön (Pitkänen 2010, 3).

Niina Pitkäsen Pro gradu-tutkielmassa (2010) tarkasteltiin perehdyttämistä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta, tutkimusaineiston muodostuessa 15 perehdyttämisen opas- ja ammattikirjasta sekä viidestä perehtymisen asiantuntijan haastattelusta (Pitkänen 2010, 21). Pitkäsen mukaan (2010, 96) perehdyttämisellä on 6 ulottuvuutta: mielikuvien luomista, tiedon jakamista ja tutustuttamista, työntekijän perehtymistä ja perehtymisen mahdollistamista, työntekijän että perehdyttäjien tukemista, työntekijän ja sekä työyhteisön oppimista ja kehittymistä sekä yhteistyön rakentumista ja yhteisöllisyyden vahvistamista. Näiden lisäksi perehtymisen onnistumisen kannalta on erinomaisten tärkeää, pyrkiä vähentämään osapuolten epävarmuutta. Tutkimus toi esille se, että uuden työntekijän tulo on sekä yritykselle että työntekijälle stressaavaa ja epävarmuutta lisäävä tilanne.

Perehdyttämisen on tärkeää suunnitella huolellisesti. Perehdyttämisen on hyvä olla systemaattista, jossa perehdyttäjät ovat nimetty. Systemaattisuutta tuo myös perehdyttämisyjärjestelmä, jota kehitetään ja päivitetään jatkuvasti. Lisäksi on syytä varmistaa perehdytyksen onnistuminen, arvioimalla avoimesti keskustellen, missä onnistuttiin ja mitkä asiat vaativat kehittämistä. (Helsilä 2002, 52 - 53.) Perehdyttämisen arviointia olisi hyvä käydä myös vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Perehdyttäjän ja perehdytettävän välisillä säännöllisillä keskusteluilla varmistetaan myös oppiminen. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 11.)

Kehityskeskustelut ovatkin esimiehen ja työntekijän vuorovaikutustilanteita, joissa osaamisesta ja kehittämistarpeista keskustellaan ja kartoitetaan. Kehityskeskustelu nähdään henkilökohtaisen ohjauksen keinona sekä tiedonkeruuna yrityksen kehittämissuunnitteluun. Toimivassa kehityskeskustelussa on mahdollisuus molemminpuoliseen palautteenantoon ja siten tuetaan osaamisen kehittymistä, kehityssuunnitelmia ja samalla vahvistaa ammatillista kasvua. (Viitala 2005, 267.) Viitalan (2007, 186 - 187) mukaan noin vuoden kuluttua perehdytyksestä olisi viimeistään järjestettävä esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluja voidaan pitää yhtenä perehdyttämisen seurannan keinona. Tämän vuoksi kehityskeskustelut on hyvä ymmärtää myös osana perehdyttämisprosessia.

Flinkman (2014, 73 - 77) toteaa väitöskirjassaan, että nuorten hoitajien halua ammatinvaihtoon lisää mm. liian lyhyt perehdytysjakso sekä esimiehen vähäinen sosiaalinen tuki. Työelämään siirtyneet vastavalmistuneet hoitajat tarvitsevat työuran alkuvaiheessa riittävästi perehdytystä ja mentorointia niin esimiehiltä kuin kokeneemmilta kollegoilta. Näillä keinoin on mahdollisuus lisätä sitoutumista omaan työpaikkaan ja alaan.

Ruotsalaiset Byberg ja Linqvist (2003, 76 - 77) toteavat saman huomion tutkimuksessaan vastavalmistuneiden sosionomien työuran alkuvaiheessa. Työelämään siirtymistä auttavat työhön perehdyttämisen kehittäminen ja mentorointi. Osaamisen systemaattinen kehittäminen auttaa sosionomia selviytymään vaikeimmista työtehtävistä uran alkuvaiheissa.

Kanadalaisessa tutkimuksessa on todettu ensimmäisten 3 kuukauden olevan stressaavinta aikaa työuran alkuvaiheessa oleville sairaanhoitajille. Jopa 35- 60 % vastavalmis-

tuneista hoitajista joko vaihtoi työpaikkaa tai vaihtoi kokonaan alaa ensimmäisen vuoden jälkeen valmistumisesta. Tämän vuoksi hyvin suunniteltu ja tehokas perehdyttäminen varsinkin työuran alkuvaiheissa oleville hoitajille on ensiarvoisen tärkeää. Lisäksi kolmen ensimmäisen kuukauden aikana myönteinen kosketus työympäristöön ja organisaatioon sekä tehokas työhön opastus ovat tärkeitä perehtymisen onnistumiseksi. Mentoroinnin tärkeyttä korostettiin myös osana perehdyttämistä. (Delanay 2003, 437 - 442.)

Wells (1999, 72 - 78) toteaa, että 3-6 kuukauden tehokkaan perehdytysohjelman avulla voidaan sairaanhoitaja perehdyttää työhönsä. Tosin yksilöllisyys ja työkokemus on huomioitava perehdytyksen etenemisessä.

Perehdyttäminen on suunniteltava aina riittävän pitkäksi ajanjaksoksi, jotta perehdytettävä saa mahdollisimman hyvän alun työn aloittamiseksi (Kupias & Peltola 2009, 109). Kauhasen mukaan (2010, 152) keskimäärin vuoden kuluttua perehdyttämisen aloittamisesta henkilö pystyy antamaan täyden työpanoksen työtehtävässään. Tosin pienemmissä yrityksissä perehdyttäminen on mahdollista toteuttaa nopeastikin.

Laura Jalaston Pro gradu-tutkielmassa (2008, 4) kuvataan kirjallisuuden pohjalta perehdyttämistä sekä tarkastellaan perehdyttämisen toimivuutta valitussa yrityksessä. Jalaston mukaan (2008, 93 - 96) yrityksen arvostaessa perehdyttämistä, näkyy se toteutuksen suunnitelmallisuutena, riittävänä ajankäyttönä sekä myönteisenä suhtautumisena perehdyttämiseen että perehdytettävään. Palautteen antaminen ja saaminen on osa perehdyttämistä ja jokaiseen perehdytystapahtumaan olisi hyvä sisältyä arviointi perehtymisen onnistumisesta.

Perehdyttämisen alkuvaiheessa on työntekijälle tärkeää saada riittävästi palautetta. Palaute tukee ja ohjaa työntekijää hänen toimintaa ja sopeutumista työhönsä ja työyhteisöön. Organisaation toimiva palautekulttuuri on oppimista ja kehittämistä edistävä tekijä. Tämä edellyttää hyviä vuorovaikutussuhteita, keskinäistä luottamusta ja palautteiden käyttöä osana arkityötä. Työntekijän osaaminen vaikuttaa kuinka palautetta otetaan vastaan. Uusi työntekijä on usein palautteen vastaanottaja kun kokeneet työntekijät voivat haastaa esimiehen keskustelemaan palautteesta. Osaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen mahdollistavat myös paremmin oman palautteen antamisen. Työntekijöiden

ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta on palautteella kehittämistä tukeva ja kehittymiseen rohkaiseva tekijä. Palaute on erinomainen reflektointimahdollisuus sekä palautteen antajalle että saajalle eli toimintaa ymmärretään ja kehitetään paremmaksi. Esimiehellä on tärkeä rooli työpaikan palautekulttuurin muodostumisessa, johon vaikuttavat avoin keskustelukulttuuri, kuinka toimintoja arvioidaan ja kuinka palautetta annetaan. Esimiehen hyvä itsetunto, arvot ja käsitykset hyvästä johtamisesta ja palautteesta ovat edellytyksiä hyvän ja vaikuttavan palautteen toteutumiseksi. (Kupias ym. 2011, 15, 176 - 185.)

Päävastuu perehdyttämisestä on aina lähimmällä esimiehellä. Lisäksi nimetyt perehdyttäjät sekä työtoverit ovat keskeisessä roolissa, miten perehdyttävä kokee uuden työpaikan ja oman merkityksensä työyhteisössä. (Viitala 2005, 252.) Lahden mukaan (2007, 61) perehdyttäjä on tarkoin valittava, sillä kuka tahansa ei voi olla perehdyttäjä. Mitä paremmin henkilökemiat toimivat, sitä suuremmat mahdollisuudet on onnistua perehdyttämisessä. Perehdyttäjä tarvitsee tiedon ja taidon lisäksi myös koulutusta perehdyttämiseen. Hänellä on myös merkittävä rooli siinä, kuinka uusi työntekijä omaksuu sekä oppii työhön ja yritykseen liittyvät asiat. Viitalan mukaan (2005, 253) perehdytysohjeissa on selkeästi määriteltävä kuka perehdyttää, miten perehdyttää ja missä ja millä aikajänteellä perehdyttäminen toteutetaan. Väärin valittu perehdyttäjä voi pilata monta hyvää työsuhteen alkua.

Perehdytyksessä yritys voi hyödyntää mentorointia eli uudelle työntekijälle valitaan mentori. Mentorin tehtävä voi olla opastava, ohjaava tai perehdyttävä. Usein mentorointi tapahtuu pari- tai ryhmäkohtaisesti. Myös tavoitteet määritellään samalla jaolla. Organisaatio asettaa myös tavoitteet mentoroinnille, jotka yleensä ovat työntekijän sitouttaminen yritykseen, työhyvinvoinnin parantaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen eläkkeelle siirtyviltä. Pääsääntöisesti mentoroinnissa painotetaan perehdyttämistä ja opastusta sekä ammatillista kasvua ja ohjausta. Myös mentorin hiljaisen tiedon jakamista pidetään tärkeänä tavoitteena. Kaikesta huolimatta mentoroinnin tärkein lähtökohta on tukea uuden työntekijän tarpeita ja kehittymistä. Kun mentorin osaaminen ja kokemukset ovat yhdensuuntaiset ja tukevat työntekijän tarpeita on se erinomaista perehdytystä työntekijälle. On muistettava, että keskeisin asia on työntekijän jatkuva kasvu ja oppiminen. Tavoitteena on myös saada työntekijän parhaat puolet, kyvykkyys esille. Mentori voi olla jo perehdytysvaiheessa tai tulla mukaan vasta alkuperehdytyksen jälkeen. Tässä vaiheessa uusi työntekijä on saanut perusinformaation yrityksestä ja

omasta työtehtävästä. Syvällisempi perehdytys tapahtuu henkilökohtaisen mentorin opastuksella. Perehdytysmentoroinnissa keskitytään uuden työntekijän työhön ja työympäristöön. Kun perehdytyksessä käytetään mentorointia, on tärkeää, että mentorilla on enemmän osaamista kuin uudella työntekijällä. Mentorin ei kuitenkaan tarvitse olla korkeammalla hierarkiassa kuin uusi tulija. (Kupias 2014, 12, 33 - 35.)

Mentorointiohjelma lisää yrityksen kiinnostavuutta ja voi olla ratkaiseva tekijä uusien asiantuntijoiden rekrytoinnissa, sillä systemaattinen mentorointi osoittaa yrityksen kiinnostusta kehittämiseen ja henkilöstön sitouttamiseen. Monissa tutkimuksissa on todettu, että vastavalmistuneiden perehdyttäminen toteutuu helpommin mentorointiohjelman avulla. Sitoutumisen lisääntyessä otetaan työstä enemmän vastuuta. (Ristikangas 2014, 35.)

Jenni Tossavaisen Pro gradu-tutkielmassa (2006, 61) todetaan myös toisten työntekijöiden merkittävä rooli perehdyttämisen onnistumiselle. He ovat arjessa opettajina, tietolähteinä ja vertailukohteina perehdytettävän omalle osaamiselle. Tutkimus toi esille myös sen, että yrityksen arvot ja visio koettiin ulkopuolisiksi korulauseiksi. Perehdytyksessä onkin selkeästi tuotava esille, mitä arvot tarkoittavat ja miten ne näkyvät arjen työssä ja tekemisessä.

Heli Heiskasen Pro gradu-tutkielmassa (2003, 42.) korostetaan sitä, että kun yritys arvostaa henkilöstöään ja toteuttaa suunnitelmallista perehdyttämistä, se edesauttaa kilpailtaessa hyvistä työntekijöistä. Perehdyttäminen nähdään oppimisprosessina, jossa on kuljettavana pitkä tie ennen kuin noviisista tulee ekspertti.

Anu Lainion Pro gradu-tutkielmassa (2008, 18) todetaan perehdyttämisen olevan oppimisprosessi, joka sisältää useita oppimistapahtumia. Oppimisen kautta liitytään uuteen organisaatioon ja toimitaan tehokkaasti myös taloudellisesta näkökulmasta.

Perehdyttäminen on myös johtamista. Ylimmän johdon ja esimiesten tehtävä on organisoida perehdyttäminen siten, että arjen työssä huomioidaan organisaation strategia ja tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45, 188.) Perehdyttämisen lähtökohtana onkin pidettävä yrityksen arvoja, visioita ja strategiaa ja samalla niitä pidetään myös perehdyttämisessä tavoitteena. Kun työntekijöiden mieli ja sydän saadaan mukaan työhön he sitoutuvat paremmin työhönsä ja yritykseen. (Kaplas & Norton 2002, 234.)



### 3.2 Organisaatio-osaaminen

”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan” (Viitala 2005, 14). Organisaatio-osaamiseen sisältyy siten organisaation toimintapolitiikka, arvot, strategiat, organisaatiosuhteet, asiakkaat. Eli kaikki se osaaminen, jota tarvitaan kyseisessä yrityksessä. (Kupias & Peltola, 2009, 91.) Kilpailuedun saavuttamisen markkinoilla vaatii osaamisen kehittämistä sille tasolle, että osaa jotakin paremmin kuin muut. Kilpailustrategian kannalta elintärkeää osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi. (Viitala 2005, 63.)

Viitala esittelee organisaation oppimisen mallin, jossa on 3 eri tasoa; yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotaso. Malli tuo esille kaksi osaamisen johtamisen haastetta. Ensinnäkin jokaisella työntekijällä täytyy olla oikeaa ja riittävästi tietoa yrityksen toiminnalle tärkeistä asioista. Työkaluina käytetään mm. keskustelua, infotilaisuuksia ja koulutusta. Toinen haaste esimiehille, osaamisen johtamisessa, on pyrkiä saavuttamaan useimmissa asioissa yritysten kaikkien jäsenten yhteinen näkemys. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa näiden rajapintojen suodattimina ja kehityksen edistäjinä. (Viitala 2005, 175 - 176.)

Tieto liittyy hyvin keskeisesti osaamiseen. Organisaation menestymiselle on olennaista juuri se, miten ne osaavat hyödyntää tietoa ja luoda uutta tietoa. Lisäksi hiljaisen tiedon hallitseminen on organisaation merkittäviä menestystekijöitä. (Hyrkäs 2009, 62.)

Kehityskeskustelut ja osaamiskartoitukset paikantavat hyvin hiljaisen tiedon. Esimies voi luoda avointa keskustelukulttuuria ja eri tilaisuuksia, jossa käsitellään työkokemuksia ja arvioiden kokemuksia oppimisen näkökulmasta, jonka avulla saavutetaan työntekijöiden tietotason lisääntymistä ja myös hiljaisen tiedon siirtymistä. Dialogi eli vuoropuhelu on organisaatiossa oppimisen tärkeä edellytys. Dialogin tavoitteena on erilaisten näkemysten esille nostaminen, ymmärtäminen ja yhteisymmärryksen saavuttaminen. (Viitala 2005, 170,187.)

Oppimista tulisi tukea enemmän ja huomioida työntekijät, jotka kehittävät itseään ja työtään. Organisaatioiden tulisi enemmän hyödyntää työntekijöiden oppimisen tuloksena syntyneitä uusia toimintamalleja ja kehittämisen tapoja. Myös osaamisen kehittämisen arvostamisessa on parannettava yrityksissä. Osaamisen parempi hyödyntäminen

organisaatioissa parantaisi niiden kilpailukykyä ja tuottavuutta sekä rakentaisi samalla myönteistä oppimisen kulttuuria. Oppimisen ympäristönä organisaatio sisältää ongelmien ratkaisua ja kehittämisen kohteita riittävästi. Usein oppimista ja kehittämistä tapahtuu toisen tai toisten kanssa pohtien keskustellen ja vuorovaikutuksen kautta. Näin kehittyy niin osaavana työntekijänä kuin ihmisenä ja ongelmien ratkaisijana. (Grönfors 2010, 21, 35.)

Mankan mukaan (2006, 78 - 84.) visio on haluttu tahtotila, joka selkiyttää suuntaa ja yhdistää henkilöstöä tavoittelemaan yhteistä tavoitetta. Strategiat ovat suunniteltuja keinoja, jolla tähdätään visioon. Arvot ovat usein hyvin samansuuntaisia eri yrityksissä kuten esim. asiakaslähtöisyys, tuloksellisuus ja tyytyväinen henkilöstö. Kamenskyn mukaan (2010, 74) perusarvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jolle on ominaista pysyvyys ja sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Sydänmaalakka määrittelee (2001, 127) strategiaa kuljettavana tienä eli kuinka organisaatio saavuttaa päämääränsä. Visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta. Asioiden yhteys voidaan ilmaista siten, että strategia yhdistää organisaation nykytilan tulevaisuuden visioon.

Osaaminen sisältää yksilötasolla hänen tiedot, taidot, asenteen, kokemukset ja verkostoitumisensa muihin asiantuntijoihin. Kun yksilö oppii ja soveltaa oppimaansa käytäntöön hän jakaa tiedon usein muille ja mahdollisesti tietoa kehitetään vielä yhdessä. Näin syntyy uusi toimintatapa ja yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi. (Sydänmaalakka 2001, 141 - 142.) Organisaatiolla on oltava toimintaa tukevat rakenteet luotuna, mahdollistamaan organisaation osaamisen kehittymisen. (Ojala 2008, 58.)

Organisaatioiden on pidettävä huolta, että ydinosaamisalue on riittävän selkeä ja se on parempaa kuin kilpailijoilla. Ydinosaaminen on organisaatio-osaamista ja se on osaamista, jonka varaan kilpailuedut ja strategia perustuvat. Yritykseen kilpailuetua vahvistetaan kehittämällä ydinosaamista. Yrityksen ydinosaamista on vaikea kopioida, sillä kyse ei ole ainoastaan muutaman ihmisen tieto-aidosta. (Kehusmaa 2010, 84.) Ydinosaaminen on sitä osaamista millä on tultu markkinoille ja myös menestytty (Manka 2006, 126).

Menestyminen tulevaisuudessa vaatii organisaatiolta ydinosaamisen keskittämistä ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä innovatiivisesti. Tämä onnistuu parhaiten henkilöstöä

ja toimintaa kehittämällä, esimiehen aktiivisen roolin johdolla. (Juuti & Vuorela 2015, 71.)

### **3.3 Osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtamisen tietoisuus lisääntyi 1970-luvulla ja käytäntöjä on kehitelty entistä voimakkaammin viimeisten vuosikymmenien ajan. Nykyisin osaamisen johtamiseen sisältyvät asiat ovat tuttuja ja vakiintuneita käytäntöjä, mutta käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä kovin vakiintunut. Arkitulkinta osaamisen johtaminen nähdään osaamiskartoitusten tekemisenä, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. (Viitala 2005, 14, 24.)

Osaamisen kehittäminen alkaa rekrytointi- ja työhönottotilanteesta ja päättyy henkilön lähtiessä pois työpaikasta. Ammattitaidon jatkuvan kehittämisen lisäksi osaamisen kehittäminen on hyvän ja arvostavan suhteen rakentamista ihmisen ja organisaation välille. (Juuti 2015, 57.)

Itsensä johtaminen muodostaa kaiken perustan johtamiselle. Mikäli haluaa oppia johtamaan muita, on ensin opittava johtamaan itseään ja sen jälkeen vähitellen tiimiä ja myöhemmin jopa isompia yhteisöjä. (Sydänmaalakka 2014, 150.) Yksilön osaamisen ja oppimisen ymmärtäminen luo myös pohjan osaamisen johtamiselle. Ihminen rakentaa osaamistaan omista lähtökodista, kokemuksista ja sosiaalisesta ympäristöstään. Nykypäivän työelämä vaatii jatkuvaa oppimista ja itsensä kehittämistä. (Viitala 2005, 17.)

Osaamisen johtamisessa on olennaisen tärkeää ylläpitää ja kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa työtään, organisaation toimintamenetelmiä ja -prosesseja. Työntekijöiden kiinnostuksen lisäksi on yrityksen johdon sekä keskijohdon sitouduttava osaamisen kehittämisestä. Johdon ja esimiesten on pidettävä huolta, että yrityksen toiminnalla ja kehittämisessä on kiinteä yhteys. Toimiva työympäristö, mielenkiintoiset projektit, sopivasti vastuuta ja mahdollisuus kehittää itseään ylläpitää motivaatiota osaamisen kehittämiseen. Melko usein työntekijät siirtyvät yrityksiin, joissa heidän osaamista arvostetaan (Grönfors 2010, 47- 48.)

Osaaminen liittyy ihmisten tietoihin, taitoihin, teorioihin ja malleihin sekä kokemuksiin ja hiljaiseen tietoon (Laamanen 2001,180). Viitala määrittelee osaamisen johtamisen

olevan systemaattista johtamistyötä. Se on osaamisen ylläpitoa ja lisäämistä niin, että organisaation saavuttaa tavoitteensa. Sen tavoitteena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien vaatima osaaminen tulevaisuudessakin. Yrityksen osaamista vaalitaan ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Tarvitaan asioihin perehtymistä ja huomion suuntaamista, määrittelyä ja arvioimista sekä suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen kannalta merkityksellistä on yrityksen päämäärä, visio. Nykytilan arvioiminen ja määrittäminen on olennaisen tärkeää kehittämisen kannalta. Päämäärän on oltava selkeä, yhteinen näkemys siitä, missä aiotaan olla hyviä ja mihin suuntaan yritystä kehitetään. (Viitala 2005, 14 - 15, 38.)

Tiedon johtaminen on osa osaamisen johtamista. Sisäinen viestintä on henkilöstön tärkeä tuki yrityksessä. Avoin keskustelukulttuuri ja järjestelmällinen viestintä varmistavat riittävän ja merkityksellisen tiedon koko henkilöstölle. Tiedon jakaminen ja välittäminen eivät ole pelkästään esimiehen vastuulla, vaan jokainen työntekijä on vastuullinen edistämään tiedon kulkua ja huolehtia tärkeiden asioiden tiedottamisesta muille työntekijöille. (Viitala 2007, 202.)

Osaamisen johtamisen prosessissa on ensimmäisenä tunnistettava kriittiset osaamistarpeet eli määritellään mitä osaaminen tarkoittaa organisaatiossa, yksikössä ja tiimissä. Osaamisalueille asetetaan osaamistavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään yrityksen osaaminen esim. osaamiskartoituksen tai kompetenssikartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen avulla saadaan tietoa nykyosaamisen tasosta ja tarvittavan osaamisen välisestä erosta. Kartoituksen jälkeen voidaan keskittyä niihin osaamisen puutteisiin, mitkä tehtävän onnistumisen kannalta ovat olennaisia. Sen jälkeen valitaan sopiva osaamisen kehitysmenetelmä tai -menetelmiä. Seuraava vaihe on tehdä kehittämissuunnitelma, jossa osaamisen kehittäminen aikataulutetaan ja vastuutetaan. Osaamisen kehittämistä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. (Hyppänen 2013, 119 - 120.)

Koko organisaation mukanaolo on välttämätöntä osaamisen johtamista kehitettäessä. Mikäli osaamisen johtamisen hyödyt koetaan vähäiseksi, aiheuttaa se toiminnan toteuttamisessa motivaation vähenemistä. (Hyrkäs 2009, 23)

Tärkeä tekijä osaamisen johtamisen onnistumisessa on osaamisen arviointi. Osaamisen arvioinnin onnistumiseksi tarvitaan selkeä näkemys, mitä toiminnan tavoite ja tarkoitus.

Arvioinnin onnistumiseksi tarvitaan mittareita, jolla osaamista voidaan arvioida. Mittareina voidaan käyttää esim. erilaisia laatujärjestelmiä, ja niihin liittyviä valmiita kriteereitä, kuten tasapainotettu tulokortti. Arvioinnissa on syytä korostaa positiivista kehittämisenäkökulmaa eli kiinnittää huomio vahvuuksiin, koska perinteisesti kiinnitetään huomio osaamisen puutteisiin. (Viitala 2005, 16.)

Osaamisen kehittämisen edellytyksenä on, se että esimies itse arvostaa osaamista ja oppimista ja toimii työyhteisössä ilmapiiriä, rakenteita ja kulttuuria edistävällä tavalla. Osaamisen kehittämisessä esimiehellä on myös merkittävä rooli, sillä hänellä täytyy olla tieto mitä tehtäviä tai toiminoja on kehitettävä ja samalla tunnistettava tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Erityisesti esimieheltä vaaditaan omaa kykyä ja halua osaamisen ja strategian johtamiseen, mitä osaaminen kehittäminen organisaatiossa edellyttääkin. (Purmonen & Makkonen 2011, 33 - 34.)

Esimiehen tehtävä on luoda oppimista edistävää ilmapiiriä työyhteisössä ja tukea ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Oppimisprosessien tukeminen sisältää myös osaamisen kehittämissuunnitelmien laatimisen. Tämä sisältää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja esimiehen ja työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Oppimista edistäviä tekijöiden kuten luottamuksellisen, arvostamisen, turvallisuuden ja positiivisen ilmapiirin luominen on myös esimiehen tehtäväkentässä. Esimies luo työyhteisöön reflektiivistä keskustelua ja jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä työntekijöiden kanssa kuten esim. kehityskeskustelut, yhteiset suunnittelupalaverit ja arviointikeskustelut. Esimies innostaa alaisiaan omalla esimerkillä jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen. Oppimista voi tukea myös aktivoimalla ja kannustamalla työntekijöitä keskusteluun, jossa opitaan toisten kokemuksista, epäonnistumisista sekä arvioidaan rakentavan kriittisesti yrityksen toimintamallia. (Viitala 2005, 315 - 317, 341.)

Juuti toteaa (2015,51) merkittävän tekijän oppivassa organisaatiossa olevan myös tunteista keskustelemisellä. Ihmisten kokemukset rakentuvat tunteiden varaan ja osaaminen tukeutuu kokemusten varaan. Avoimesti keskustelemalla tunteista ja kokemuksista he tuovat esille oman suhteensa työhön, työkavereihin ja asiakkaisiin. Oppimista tapahtuu omien ja muiden kokemusten työstämisestä. Tunteita ja kokemuksia arvostavassa ilmapiirissä on tilaa erilaisuudelle ja luovuudelle.

Ihmiset oppivat eri tavoin ja esimiehen tulee ymmärtää, että on erilaista osaamista ja oppimisen tapoja. Erilaisuuden tunnustaminen voi auttaa huomaamaan erilaisuuksissa piileviä voimavaroja ja ne on syytä ottaa mahdollisuutena ja rikkautena työyhteisölle. Esimiehen osallistumisesta yksilötason arviointiin on tärkeää ja tärkeää on huolehtia myös itsearvioinnin toteuttamisesta ja kannustaa jokaista ja koko työyhteisöä kehittämiseen. (Viitala 2005, 160 - 162.)

Esimiehiä pidetään usein myös valmentajina, joiden tavoitteena on auttaa yksilöä oppimaan, kasvamaan ja kehittymään sekä tuottamaan yritykselle mahdollisimman suurta hyötyä. Valmentaja kehittää usein esimerkkien kautta ja antaa oppimiselle aikaa, huomiota ja harjoitusta. Palautteen antaminen on valmentamisen onnistumisen edellytys. (Viitala 2005, 310 - 311, 323.)

Tulevaisuudessa osaaminen johtaminen tulee painottumaan vahvojen osaajien arvontuontiprosessien tukemiseen samalla kun esimiehet keskittyvät yksilön tieto-aidon maksimointiin, voittajatiimien kasaamiseen ja yhteisen vision luomiseen. Oppiminen tulee tapahtumaan tulevaisuudessa itseohjautuvissa verkoissa. Tulevaisuudessa osaamisen johtaminen on oppimisen johtamista. On mahdollistettava verkoston tehokas oppiminen ja kehitys ja näin saavutetaan uusia luovia oivalluksia ja aito hyöty asiakkaalle. (Sydänmaalakka 2014, 94 - 95.)

#### **4 PEREHDYTTÄMISTÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ**

Työhön perehtymistä käsitteleviä lakeja ovat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja laki yhteistoiminnasta. Lisäksi tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa järjestämään työntekijälle riittävän perehdyttämisen ja lakeja on noudatettava molemmin puolin. Lisäksi yhteistoimintalakeja on muutettu dialogisen perehdyttämisen osalta siten, että työnantajan neuvottelovelvollisuutta korostetaan ja tavoitellaan työnantajan ja työntekijän välisen vuoropuhelun lisääntymistä työpaikoilla. (Kupias & Peltola 2009, 20, 29.)

EU:n jäsenvaltioiden on noudatettava EU:n komission säätämiä työturvallisuuden asetuksia ja direktiivejä. Direktiivit vastaavat lainsäätöohjeita ja jokaisen jäsenvaltion on muutettava maansa säädöksiä vastaamaan sisällöltään EU:n direktiivejä. Jäsenvaltiot

ovat sitoutuneet noudattamaan EU:n asetuksia ja niiden astuessa voimaan, maiden oma lainsäädäntö jää sekundääriseksi. Työsuojeludirektiiveistä tärkein on puitedirektiivi (89/391/ETY). Suomen työturvallisuuslaki pohjautuu edellä mainittuun puitedirektiiviin. (Laitinen 2009, 115.)

#### **4.1 Työturvallisuus ja työsuojelu**

Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja kokemus otetaan huomioon. Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin ennen uusien työvälineiden ja työ- ja tuotantomenetelmien käyttöönottamista. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki 738/2002 2. luku 14§.)

Työturvallisuus on tärkeä osa perehdyttämistä. Perehdyttämisen laajuus riippuu työntekijän ammatillisesta osaamisesta, aikaisemmista kokemuksista sekä koulutuksesta. Työntekijän kokemuksesta riippumatta, on aina varmistettava perehdytyksessä, että työturvallisuuteen sisältyvä asiat ovat tunnistettu ja ymmärretty. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Kun perehdyttäminen suunnitellaan hyvin, se edistää työsuojelua, työterveyttä, sekä luoturvallisuutta työpaikalla. Työsuojelu on työpaikan kehittämistoimintaa, niin työkykyyn, työhyvinvointiin kuin työturvallisuuteen kohdistuen. Perehdyttäminen ja työnopastus ovat osa työpaikan prosesseja. Oppiminen tapahtuu työpaikalla parhaiten sovitujen, selkeiden järjestelmien ja prosessien avulla. (Tarkkonen 2001, 20.)

Työpaikalla työsuojelusta vastaa työnantaja ja tämän edustaja. Työantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä ja ryhdyttävä toimenpiteisiin mikäli tapaturman tai vaaratilanteita havaitaan. Lisäksi työantajan on perehdytettävä työntekijä työhön, työpaikkaan, työmenetelmiin ja turvallisuusmääräyksiin. Työntekijän velvollisuus on noudattaa sääntöjä sekä ohjeita ja puutteista ilmoittaa esimiehelle tai työpaikan työsuojeluvaltuutetulle. (Työsuojeluhallinto 2015.)

Työturvallisuuslain 29 § 1 momentin mukaisesti, työntekijöillä on oikeus valita keskuudestaan työsuojeluvaltuutettu ja kaksi varavaltuutettua, riippumatta mikä kokoinen työpaikka on. Työpaikoissa, joissa on yli 10 työntekijää, on velvollisuus valita työsuojeluvaltuutettu, joka edustaa työntekijöitä työsuojeluun liittyvissä asioissa. Yli 20 työntekijöiden työpaikoissa on lain mukaan perustettava työsuojelutoimikunta. (Kuikko 2006, 195, 198 - 210.) Työsuojelutoimikunnat voivat olla myös liitettynä yhteistoimintaeliimiin, jolla vähennetään kokouksia, säästetään työaika ja tehostetaan päätöksentekoa (Tarkkonen 2001, 76).

Osaava työsuojeluhenkilöstö on työyhteisön ja johdon tärkeä voimavara. Työsuojeluhenkilöstö kuten myös työterveydenhenkilöstö on esimiehen käytettävissä ongelmatilanteissa ja ne tukevat myös esimiehen työkykyä. Hyvä työsuojeluosaaminen niin johdon kuin henkilöstön osalta vaikuttavat myönteisesti työkyvyn lisäksi toiminnan laatuun ja yrityksen tuloksellisuuteen. Yritykselle tuottavinta työsuojelu on silloin, kun sen osaamista kohdistetaan uusien tilojen suunnitteluun, työvälineiden hankintaan, työolojen valvontaan sekä perehdytettäessä ja opastettaessa uutta työntekijää. Yhä enemmän työsuojelun painopiste on siirtynyt työyhteisöjen kehittämiseen ja siinä erityisesti työympäristön psykososiaalisten tekijöiden huomioimiseen. Nämä asiat ovat osa johtamisen ja esimiestyön arkea, kuuluu päivittäiseen työnkuvaan. Esimiehen työsuojelutehtävässä korostuvat kaksi olennaista asiaa. Ensinnäkin hänen on hallittava hyvin oma työnsä ja vastattava alaistensa turvallisuudesta ja terveydestä. Toiseksi, esimiehellä on yhtäläinen oikeus turvallisen ja terveelliseen työhön. (Juuti 2015, 122, 127 - 128.)

Työsuojelun toimintaohjelma on oltava joko erillisenä ohjelmana tai sisältyen muihin esim. henkilöstöstrategiaan tai laatujärjestelmään. Työsuojelun toimintaohjelman laatiminen perustuu lainsäädäntöön ja laatimisvelvoite on työnantajalla. Toimintaohjelma sisältää työpaikan työsuojelun tavoitteet ja toimintavastuut. Työsuojelun toimintaohjelman toimintaperiaatteena on ennakoiva työsuojelu, pyrkien parantamaan suunnitelmallisesti työoloja. Työskentelyolosuhteiden kehittämistarpeet ja työympäristötekijöiden vaikutukset pystytään arvioimaan käyttämällä riskienarviointimenetelmiä. Työpaikalla tätä koordinoi johto yhdessä työsuojelu- ja työterveyshenkilöstön yhteistyönä. (Työturvallisuuslaki 2011.)

Riskien arviointi on dynaaminen prosessi, jonka avulla yritykset ja organisaatiot voivat ennakoivalla politiikalla vähentää työpaikan vaaroja ja riskejä. Riskien arviointi on



työpaikolla tärkeää, sillä esim. EU-maissa loukkaantuu tai sairastuu työpaikoilla, joka vuosi miljoonia ihmisiä. (European Agency for safety and Health at Work, 2015.) Vuonna 2013 Suomessa tapahtui yhteensä 124 947 tapaturmaa. Näistä 21 962 oli työmatkatapaturmia eli kodin ja työpaikan välisellä matkalla sattuneita tapaturmia. (Tapaturmalaitosten liitto 2015.)

Kun työyhteisössä huomataan vaaratekijöitä, ongelmia tai puutteita, niihin on puututtava ja tehtävä muutoksia. Aiemmin tehdyistä virheistä voidaan oppia ja luomalla avointa aloitteellista työilmapiiriä saadaan yhä turvallisempi ja terveempi työyhteisö. Terveen ja menestyvän organisaation yksi ominaispiirre on runsas aloitteellisuus työyhteisön kehittämiseksi. (Juuti 2015, 127.)

#### **4.2 Työnantajan ja työntekijän vuoropuhelu**

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toiminnan ja menetelmien muuttuessa tai niitä kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2. luku, 1§.) Säännöllinen vuoropuhelu työntekijän ja työnantajan kanssa ehkäisee suuremmilta näkemyseroilta arvioitaessa osaamista ja suoriutumista työstä. Osaamista on aina peilattava annettua perehdyttämistä vasten varsinkin, jos työsuhteen purun perusteena käytetään puutteellista osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 22 - 23.)

Yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla ilmeisesti on henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista koskeva merkitys. (Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334 luku 16. §.) Lain tavoitteena on parantaa työnantajan ja työntekijöiden välistä keskinäistä luottamusta, edistämällä avointa vuorovaikutusta, tiedottamista sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 25 - 26.)

### 4.3 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Jokaisen työnantajan tulee työelämässä edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Tasa-arvon edistämiseksi työelämässä työnantajan tulee, ottaen huomioon käytettävät voimavarat ja muut asiaan vaikuttavat seikat, edistää naisten ja miesten tasapuolista sijoittumista erilaisiin tehtäviin ja luoda heille yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, 3§, 5a§.)

Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen tai kansallisen alkuperän, kanasalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa (609/1986) (Yhdenvertaisuuslaki 2004/ 21, 6§.) Laki mahdollistaa sen, että perehdyttämisen jälkeen henkilöllä on mahdollista onnistua työssään ja edetä urallaan, sukupuolesta tai taustastaan riippumatta (Kupias & Peltola 2009, 25).

## 5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Työterveys Wellamon Oy:n perehdyttämistä osana johtamista. Perehdyttämisen kehittäminen selkeyttää esimiehen tehtävää osaamisen kehittäjänä ja johtajana.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa perehdytysohjelman rakenneosuus, perehdytyspassi sekä palautelomake Työterveys Wellamo Oy:lle. Perehdytysohjelma sisältää kaiken tarpeellisen tiedon ja ohjeistuksen työtehtävästä, työpaikan toimintatavoista ja tavoitteista, työturvallisuuteen ja työsuhteeseen liittyvistä säännöistä. Perehdytysohjelman avulla uudet työntekijät saadaan sitoutumaan yrityksen arvoihin ja tulevaisuuden visioon ja heidän kustannustietoisuus lisääntyy. Tämän lisäksi uudet työntekijät tai opiskelijat saadaan mahdollisimman pian selviämään työstään itsenäisesti. Lisäksi perehdytysohjelmaa käytetään mahdollisten sopeuttamistoimenpiteiden yhteydessä, kun työntekijän työtehtävät tai työpiste muuttuvat.

## 6 TOIMINTATUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksellisenä lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta ja tutkimusosuus oli laadullinen. Aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, jonka avulla on tarkoitus saada tietoa henkilökunnan kokemuksia perehdytysohjelman sisällöstä ja prosessista. Kyselytutkimuksen kohderyhmä olivat kaikki ne työntekijät, jotka ovat tulleet v. 2013 - 2014 Työterveys Wellamon vakituiseen työsuhteeseen. Heidän perehdyttämissä ajankohdasta ei ole kulunut kovin pitkää aikaa ja oppimisprosessi on hyvin muistissa. Päätöksen kohderyhmästä teimme yhdessä vastaavan työterveyshoitaja Päivi Andelin-Patjan kanssa ja hänen kanssaan tehty yhteistyö edesauttoi varsinkin opinnäytetyön loppuvaiheessa perehdytykseen liittyvän tuotoksen valmistumista.

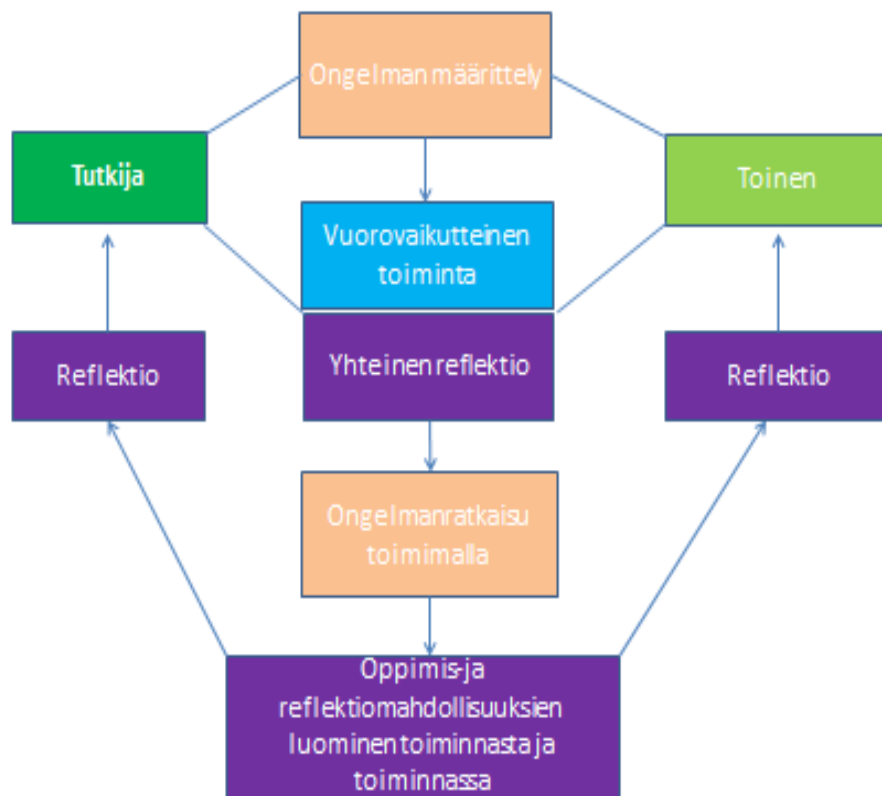
Tutkimuskysymyksillä haettiin vastausta, mitä nykyisessä perehdytyksessä tulee kehittää ja miten perehdytysprosessi toimii. Lisäksi haluttiin saada tietoa perehdytysmateriaalin kattavuudesta, seurannasta ja palautteenanto mahdollisuudesta.

### 6.1 Toimintatutkimus opinnäytetyön lähestymistapana

Toimintatutkimukselle on haasteellista löytää yhtä selittävää määritelmää. Toimintatutkimusta voidaan pitää yleiskäsitteenä erilaisille tutkimustavoille. (Kuusela 2005, 15-16.) Eskola & Suoranta (1998, 128 - 129) pitävät toimintatutkimusta avoimena toimintana, jossa yhteistyö, läpinäkyvyys ja avoin tiedottaminen tutkimuksesta ovat tunnusomaisia asioita. Toimintatutkimusta luokitellaan toimintatutkimuksen, yhteistoiminnallisen tutkimuksen sekä osallistuvan toimintatutkimuksen mukaan. Tutkimuksen kohteena on aina tarkoin valittu yhteisö. Yhteistyön merkitystä tutkijan ja tutkittavan yhteisön kanssa korostetaan. Yhteistyö ja tiivis vuorovaikutus ovat usein pitkäaikaista, mikä vaatii kaikilta osapuolilta sitoutumista. Toimintatutkimuksen ihanteellisena tavoitteena pidetään muutosta parempaan.

Minulla oli mahdollisuus osallistua keväällä 2015 Mikkelin Ammattikorkeakoulun järjestämään koulutuspäivään, jossa luennoitsijana oli johtamisen, henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäjä FT Pauli Juuti. Hän painotti toimintatutkimuksen olevan yhdessä luomista ja yhdessä oppimista. Hän määritteli toimintatutkimuksen tutkimustapana, jonka tavoitteena on tutkia muutoksia ja samalla saada aikaan muutoksia sosiaalisessa käyttäytymisessä. Lisäksi toimintatutkimus on vuorovaikutteinen toimintatapa, jolla kehitetään toimintaa. Toimintatutkimusprosessi etenee syklimäisesti, jossa

havaitaan ongelma, toteutetaan vuorovaikutteista toimintaa, reflektoidaan yhdessä ongelmaratkaisukeskeisesti. Tavoitteena on avoin ja keskenään tasa-arvoinen vuorovaikutustapahtuma. Toiminnassa on luotava mahdollisuus oppimiseen ja reflektioon. Reflektiota toteutetaan yksilönä ja ryhmässä. Ryhmässä reflektointi toteutuu esim. kokouksessa, jossa astutaan askel taaksepäin eli arvioidaan yhdessä toimintaa. Reflektoinnin jälkeen pystytään etenemään prosessissa. Kuvassa 4 tutkijan kanssa reflektiota toteuttaa työelämätiimi (toinen). Reflektointi on tärkeää, sillä sen avulla voidaan ottaa irti otta aiemmasta, muuttaen ja kehittämisen toimintaa. (Juuti 2015.)



**KUVA 4. Toimintatutkimus (mukailen Juuti 2015)**

Tässä opinnäytetyössä yhteinen reflektio tarkoitti yhteisiä palaveria työelämätiimin kanssa. Myös lyhyissä palavereissa henkilökunnan kanssa, toteutui reflektiota. Palaverit tihenivät prosessin loppua kohti ja tapaamisia työelämätiimin kanssa oli viikoittain, viiden prosessia vauhdilla eteenpäin. Palavereissa toimimme avoimesti, keskenämme tasavertaisessa vuorovaikutuksessa. Prosessin varsinainen tekninen eteneminen on kuvattu käyttämällä Demingin PDCA-mallia. Kyseinen malli on tullut tutuksi opintojen aikana useissa kehittämistehtävissä. PDCA-mallin valitsin, koska se selkeyttää kehittämisprosessin eri vaiheita.

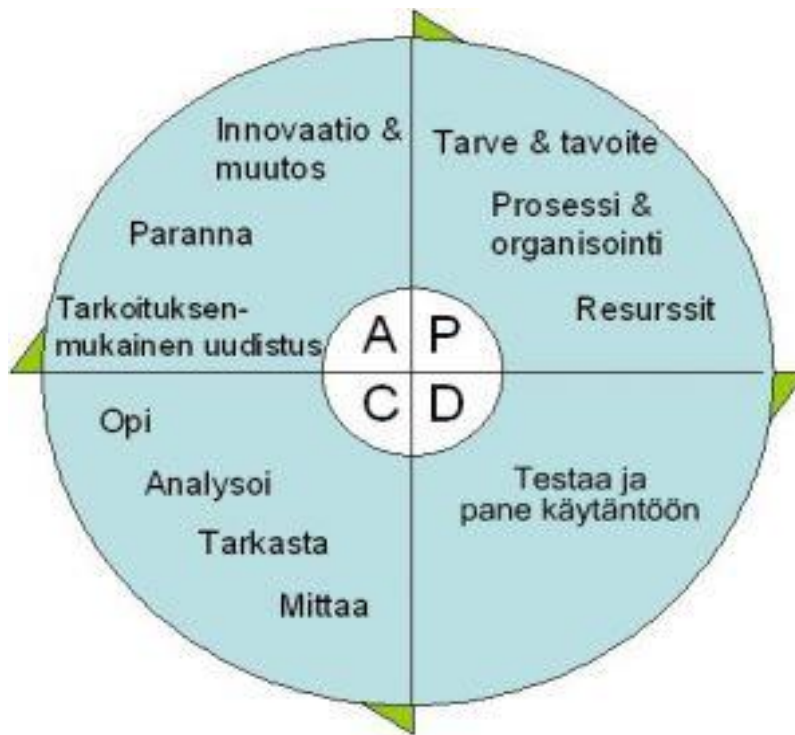
Paunosen & Vehviläinen-Julkunen mukaan (1997, 114) toimintatutkimus on tutkimuksellinen lähestymistapa, jossa käytännön kokemuksellista tietoa ja teoretietoa yhdistämällä pystytään ratkaisemaan esiintyviä ongelmia ja siten mahdollistamaan muutosta kohdeyhteisössä. Toisin sanoen pyritään lähentämään teoreettista tietoa ja havaittuja käytännön ongelmia. Tutkittavan kohderyhmän jäsenet ja tutkija ovat tiiviissä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Kohderyhmän olisi hyvä saada palautetta kehittämisen prosessin etenemisestä säännöllisesti. Tiedottaminen on tutkijan vastuulla, kuten koko tutkimuksen kokonaisuuden hallitseminen, prosessin alusta loppuun saakka.

Tässä toimintatutkimuksessa tiedottaminen toteutui työelämätiimin kanssa pääsääntöisesti yhteisissä tapaamisissa. Työelämätiimille toimitin kirjallista materiaalia, josta voi nähdä kirjallisen tuotoksen etenemisen. Kirjallista materiaalia tarkastellessamme teimme suunnitelmaa seuraavasta vaiheesta. Sähköpostien avulla tiedotusta tehtiin vähemmän.

## **6.2 Demingin PDCA-malli toimintatutkimuksen jäsentäjänä**

Opinnäytetyön kehittämisprosessi eteni sykleittäin, Demingin mallin mukaisesti. Kehitysmallia on hyvin yleisesti käytetty.

Laamasen mukaan (2001, 209) Demingin PDCA-malli on ehkä maailman käytetyin kehittämismalli (kuva 5). Se muodostuu 4 eri vaiheesta. Kolme ensimmäistä vaihetta onnistuu yleisesti ilman suuria ponnisteluja, mutta neljäs vaihe, mikä kuvaa parantamista johtopäätösten tekemistä ja oppimista ei toteudu, mikäli siihen ei perehdy tietoisesti.



**KUVA 5. Demingin malli (mukaillen Laamanen 2005, 49)**

PDCA: Plan, Do, Check, Act mallia on kutsuttu Demingin mallin lisäksi myös Shewhartin kehittämissyöpyräksi tai –kehäksi. Kehittämissyöpyrän ensimmäinen vaihe Plan on suunnitteluvaihe. Plan vaihe edellyttää että, tavoite on tunnistettu ja tässä vaiheessa laaditaan kehittämisen toteutussuunnitelma. Do eli toteutusvaiheessa suunnitelma muuttuu teoiksi. Check eli tarkistusvaihe arvioi toteutusta. Act vaiheessa arvioidaan tehtyjä muutoksia tai toiminnan parannuksia ja sen jälkeen voidaan asettaa uusi päämäärä, tavoite tai muuttaa menetelmä toimivammaksi. Tässä vaiheessa voidaan teoriaa muokata tai muuttaa jopa kokonaan uudeksi teoriaksi. PDCA-mallissa tapahtuu jatkuvaa kehittämistä jatkuvana prosessina. (The W. Edwards Deming Institute 2014.)

Kehitys nähdään päättymättömänä prosessina, jossa edellä mainitut neljä vaihetta seuraavat toisiaan nostaen samalla kehittämisen tasoa. Toiminnan Plan, Do, Check ja Act-vaihetta toistetaan niin monta kertaa, kunnes käytännön ratkaisu on onnistunut. (Laatuakatemia 2010.)

### 6.2.1 Suunnitteluvaihe

Oman opinnäytetyön suunnitteluvaihe kesti pitkään aina kevästä 2014 alkaen. Keskustelut toimitusjohtajan ja hallintopäällikön kanssa varmistivat opinnäytetyön toteuttamisen mahdollisuuden. Samalla sain luvan myös kyselytutkimuksen toteuttamiseen. Teoriatiedon hankkiminen alkoi vuoden 2014 lopulla. Opinnäytetyöni alkuperäiseen aikatauluun olen tehnyt muutoksia ja opintovapaan aikana 1-2/2015 sain työtäni merkittävästi eteenpäin. Opintovapaan ensimmäiset 6 viikkoa työskentelin jokaisena arkipäivänä 8-9 tuntia. Kahdella viimeisellä viikolla tehollinen työaika väheni puoleen. Opinnäytetyön etenemisen aikataulu on muuttunut ja myös sisältö on muuttunut alkuperäisestä ajatuksesta. Suunnitteluvaiheessa tavoitteena oli saada kokonaiskuva prosessista ja edetä vaihe kerrallaan. Tässä opinnäytetyössä käytin aineiston keruussa kyselylomaketta, koska halusin välttää tekniset ongelmat ja saada mahdollisimman hyvän vastausprosentin. Aineiston keruumenetelmän valitsemisen jälkeen suunnittelin käytännön toteutuksen paperisen kyselylomakkeen muodossa ja lomakkeiden palautuksen postin välityksellä. Vastausaikaa oli 2 viikkoa ja kyselylomakkeen mukana annettiin valmis vastauskuori. Vastaukset palautettiin yrityksen Heinolan toimipisteeseen.

#### Kyselylomakkeen laadinta

Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2009, 92 - 93) mukaan sähköisessä verkkokyselyssä ovat haasteina vastausprosentin vähäisyys, kyselyn mahdolliset tekniset ongelmat sekä tietoturvallisuus. Osassa aiemmin tehdyissä opinnäytetöissä on tuotu esille, että sähköisesti toteutetuissa kyselyissä on vastausprosentti jäänyt alhaiseksi.

Valitsin paperikyselyn. Opinnäytetyössäni pyrin saavuttamaan vastausprosentiksi 100 avoimella tiedottamisella ja motivoimalla työntekijöitä vaikuttamisen mahdollisuuteen.

Kyselylomakkeen laatimisessa on oltava riittävän huolellinen ja täsmällinen, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan riittävän kattavasti tietoa. Mahdollisimman laaja ja luotettava kirjallisuuskatsaus luo perustan hyvälle kyselylomakkeelle. Edellä mainitut asiat luovat perustaa luotettavalle tutkimukselle. Kysymyksen asettelussa on huomioitava, että jokaiselle kysymykselle liittyy perustelu teoreettisessa viitekehyksessä. Lisäksi kysymysten on oltava merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen kannalta. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 75.)

Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeessa on 13 kysymystä. Kysymykset ovat avoimia ja toiveena, että vastaukset olisivat mahdollisimman monisaisia. Pitkät vastaukset avaavat paljon enemmän vastauksen sisältöä ja tuovat esille vastaajan näkökulmaa aiheeseen. Kysymykset liittyvät perehdyttämisen toteutukseen, sisältöön ja kehittämiseen. Lisäksi kysymykset käsittelevät perehdytysmateriaalia ja mielikuvia Työterveys Wellamoan perehdyttäjänä. Kyselylomake valmistui vaihe vaiheelta. Perehdyin aluksi teorian tietoon ja huomioitaviin asioihin kyselylomakkeen tekemisessä. Lähetin kyselylomakkeen myös työelämätiimille mahdollisia muutosehdotuksia varten. Työelämätiimin kanssa käydyissä keskusteluissa ei tullut mainittavia muutosehdotuksia. Muutosehdotuksia sain pääosin ohjaavalta opettajalta, mitkä ohjasivat eteenpäin ja auttoivat kyselylomakkeen valmiiksi saattamisessa.

Otoksen valinta tehtiin 5.1.2015 yhdessä vastaavan työterveyshoitajan kanssa. Kohde-ryhmäksi sovittiin ne 10 työntekijää, jotka ovat tulleet v. 2013- 2014 Työterveys Wellamon vakituiseen työsuhteeseen. Yhteisesti päätettiin, että ostopalveluna tai ammatin harjoittajina toimivia työntekijöitä ei oteta mukaan kyselyyn. Otoksen kooksi muodostui 9 työntekijää. Yksi työntekijä arvioi, ettei ole sopiva osallistumaan kyseiseen kyselytutkimukseen ja kunnioitimme hänen arviotaan. Kankkusen ja Julkunen-Vehviläisen (2009, 85.) mukaan otanta on tarkoituksenmukainen otanta, kun osallistujat valitaan tietoisesti tutkimuksen aineistoksi. Näin valitukset tulevat henkilöt, joilla oletetaan olevan paljon tietoa ja kokemusta kyseisestä asiasta.

Tietoa opinnäytetyötä varten olen hankkinut myös epäsäännöllisistä tapaamisista työelämätiimin kanssa ja sähköpostiviestien avulla. Tapaamisista olen tehnyt muistiinpanoja. Lisäksi olen tutustunut intrassa olevaan perehdytysaineistoon. Perehdytysmateriaalia sieltä löytyy niukasti, mutta aihealueittain on otsikoita jo rakennettu. Lähetin opintovapaan aikana työni kommentoitavaksi työelämätiimille ja samalla heillä oli mahdollisuus vaikuttaa myös kyselylomakkeeseen. Suunnitteluseminaarin esitys oli huhtikuussa 2015.

Keväällä 2015 sain kyselylomakkeen valmiiksi ja suoritin esitestauksen kokeneella kollegalla. Sen jälkeen vähäisten muutosten toteuttamisen jälkeen toteutin varsinaisen aineistonkeruun. Opinnäytetyön tavoitteet, aineiston keruumenetelmästä sekä aiheesta in-



formoitiin koko henkilökuntaa maaliskuussa pidetyssä Työterveys Wellamon strategiaillapäivässä. Henkilökunnalla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä kyselytutkimukseen tai kehittämisprosessiin liittyen. Lomakkeet lähetettiin toimipisteisiin, niin että jokainen osallistuva sai kyselylomakkeen mukana vastauskirjekuoren. Vastausaikaa oli 2 viikkoa. Syyskuun 2015 aikana tehtiin vastausten analysointi ja yhteenveto.

### **Sisällönanalyysi**

Kyselylomakkeen analysointimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Analysointimenetelmän tavoitteena on kootun aineiston tiivistäminen siten, että tarkasteltavaa ja tutkittavaa kohdetta on mahdollista lyhyesti ja yleisellä tasolla tuoda esille tai tutkittavien kohteiden väliset yhteydet saadaan selkeästi esitettyä. Sisällönanalyysi on menetelmä, joka mahdollistaa sekä kirjoitetun että suullisen vuorovaikutuksen analysoinnin ja mahdollistaa myös asioiden ja tapahtumien merkityksen arviointia, seurauksia ja niiden välisiä yhteyksiä. Ensisijaisen tärkeää sisällönanalyysissa on, että tutkimusaineistosta jaotellaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Luokittelu tehdään merkityksen perusteella eli samaa merkitsevät asiat tai sanat muodostavat oman luokkansa. (Janhonen & Nikkonen 2003, 21 - 23.)

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä (induktiivinen) tai teorialähtöistä (deduktiivinen). Aikaisempaan tietoon pohjautuva analyysikehikko, malli, lomake tai käsittekartta voi ohjata teorialähtöistä analyysia. Olemassa oleva tieto eli teoria voi ohjata ja näkyä analyysin etenemisessä, analyysin luokittelussa sekä tutkimuksen raportoinnissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 116 - 117.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä luokittelut johdetaan tutkittavasta ilmiöstä eli aineistosta. Tutkimusongelmat ohjaavat luokitusten muodostumista. Aineistolähtöinen sisällön analyysi etenee vaiheittain sisältäen aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin. Aineistolähtöisessä analyysin raportointi on aineistolähtöistä, pyritään muodostamaan kuvaus tutkittavasta kohteesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 134 - 135.)

Opinnäytetyössäni toteutin aineistolähtöisen analyysin, joka pelkistettynä on kolmivaiheinen prosessi. Ennen analyysin aloittamista suositellaan määriteltäväksi analyysiyksikö, joka voi olla sana, lause tai lauseen osa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Tässä opinnäytetutkimuksessa analyysiyksikkönä käytettiin sanaa. Tutkimustehtävä ja aineiston laatu määrittävät analyysiyksikön määrittämistä. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään. Aineisto keräämisen jälkeen aineisto merkitään ja erotellaan aiheen kiinnostuksen mukaan. Tavoitteena on löytää aineistosta ns. punainen lanka. Pelkistäminen voi olla tutkimusaineiston tiivistämistä tai pilkkomista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110 - 113)

Toinen vaihe on aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tutkimusaineisto ryhmitellään ja luokitellaan samaa asiaa tarkoittaviin käsitteisiin ja nimetään sisällön mukaan. Klusterointivaiheessa syntyy alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä ja samalla luodaan pohjaa tutkimuksen perusrakenteelle. Kolmas vaihe on aineiston abstrahointi, jossa erotetaan olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineiston pohjalta syntyneitä luokkia yhdistellään ja luokkien sisällöt antavat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Johtopäätösten tekemisessä pyritään ymmärtämään, mitä asiat merkitsevät tutkittaville. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110 - 113.)

Esimerkiksi ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin millaista materiaalia vastaaja oli saanut ennen työn aloittamista. Osalle oli annettu Mediatri- ohjeet, joten hain kaikki vastaukset, joissa oli Mediatriohjeet. Mediatri on Wellamon käyttämä asiakastietojärjestelmä. Lisäksi hain vastaukset, jotka liittyivät sähköisen viestinnän ohjeisiin tai sähköpostin käyttöön. Tämän jälkeen aloin ryhmittelemään suurempiin ryhmiin, samaa asiaa tarkoittavat vastaukset eli sisäisen viestinnän ohjeisiin ja asiakastietojärjestelmien ohjeisiin. Viimeisenä oli tavoitteena saavuttaa asiakokonaisuuksia eli esimerkkitapauksessa asiakokonaisuudeksi muodostuivat IT-ohjeet.

### **Kyselyn tulokset**

Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 89 % eli kahdeksan yhdeksästä vastasi kyselyyn. Vastauksiin vastattiin vaihtelevasti ja tyhjiäkin vastauksia oli joukossa. Kyselytutkimuksen avulla pystyttiin selvittämään asiat, jotka toimivat ja toisaalta kehittämistä kaipaavat kohteet. Tämä aineisto toi esille sen, että Työterveys Wellamolla on myönteinen julkisuuskuva niin yrityksenä kuin perehdyttäjänä. Perehdytyksessä toimivaa olivat **selkeä perehdytettävien aiheiden rajaukset ja suullisen palautteen antaminen että saaminen**. Kehityskeskustelut toimivat hyvänä palautteen antotilaisuutena.

Perehdyttämisen asiasisältöön oltiin melko tyytyväisiä. Sisällöllisiä aihealueita, joihin jatkossa on huomioitava, ovat työturvallisuus ja työsuojelu. Niiden perehdyttämisessä toivottiin huomioitavan aikaisempi työkokemus. Viestinnän osalta perehdyttämistä pidettiin onnistuneena. Mentoroinnissa vastaukset jakautuivat siten, että puolet vastanneista kokivat mentoroinnin toimivan erittäin hyvin ja puolet kokivat mentoroinnin puuttuneen. Tämä aihe tarvitsee vielä tarkempaa tarkastelua perehdyttämisen onnistumiseksi.

Kysyttäessä tietoa saadusta materiaalista ennen työn aloittamista, lähes kaikki vastaajat olivat saaneet IT-ohjeistuksen eli mm. asiakastietojärjestelmän ohjeet. Yli puolet ilmoitti saaneensa Työterveys Wellamon kansion tai esitteitä organisaatiosta ja strategiasta. Vastauksissa ei tuotu esille muuta materiaalin saantia ennen työn aloittamista.

Ensimmäisinä päivinä toivottiin enemmän tietoa henkilökunnasta, tehtävä- ja vastuujaoista, oman ammattiryhmän toiminnasta, käytännön toimintamalleista ja toiminnan peruseriaatteista. Myös eri toimipisteistä ja työolosuhteista haluttiin tietoa. Eli haluttiin tietoa **tärkeistä käytännön toimintaan ja toimivuuteen liittyvistä asioista**. Vastaus ”*Perehdytyskansio olisi hyvä*” kuvaa hyvin nykyistä tilannetta.

**Perehdytyksessä esiin otettavien aihealueiden rajauksista** ja niihin nimettyjen henkilöiden valinnan onnistumista kysyttäessä vastauksissa ei haluttu ottaa kantaa henkilöiden valintaan. Vastaukset keskittyivät aihealueiden rajaamisen arviointiin. Aihealueiden rajaamista ei koettu ongelmaksi. Vaikka tarkkaa rajaamista ei ollut tehtykään, yleisesti oltiin tyytyväisiä selkeisiin kokonaisuuksiin. ”*Päällekkäisyys perehdytyksessä ei haitannut, kun oli niin paljon uutta asiaa*”. Toisaalta selvästi kokeneemman henkilön kommenttina oli ”*lyhyt perehdytys, heti hommiin*”. Vastauksissa tulee esille myös yksilöllisyyden eli henkilön aikaisempien tietojen ja taitojen huomioiminen perehdytyksessä.

**Koulutuksesta** kysyttäessä puolet vastaajista jättivät vastaamatta kysymykseen. Kysymykseen vastanneet halusivat tietoa mihin koulutukseen ja kuinka paljon voi vuodessa osallistua koulutukseen. Kirjallista materiaalia koulutukseen liittyen toivottiin perehdytyksessä

**Lainsäädännöstä, työturvallisuudesta ja työsuojelusta** ei paljon perehdytyksen aikana tuotu esille ja yksittäisenä toiveena oli *”lyhyt infopaketti ja linkit perään”*. Pääsääntöisesti tuotiin esille, että on pitkän työkokemuksen aikana saanut tietoa kyseisistä asioista ja toiveita ei ole

**Viestinnästä** kysyttäessä suurin osa vastanneista eivät esittäneet toiveita viestinnän osalle. Sähköposti koettiin toimivana. Yksittäisinä toiveina esitettiin *”yhteyshenkilöt ja heidän puhelinnumerot ja esittely”* sekä vastuu ja roolijakoon liittyen *”kehen otetaan yhteyttä missäkin asioissa”*. Sähköinen viestintä koettiin toimivana, mutta yhteystiedot eivät olleet riittävästi tiedossa.

Tulokset jaettiin kyselyn kolmen teeman mukaisesti perehdytyksen sisältöön, toteutukseen ja kehittämiseen. Tulokset perehdytyksen sisällöstä ovat koottuna taulukkoon aihekokonaisuuksina (taulukko1).

**TAULUKKO 1. Kyselyn tulokset perehdytyksen sisällöstä**

1. Etukäteen saatu materiaali	IT-OHJEISTUS Mediatri, Atk-ohjelmat	ORGANISAATION ESITIEDOT strategia, arvot, esitteet	
2. Perehdytyksen alkutiedot	HENKILÖSTÖ esittely, roolit, vastuut, määrä, erityisosaaminen, vastaavat, yhteystiedot	TOIMIPISTEET toimipiste esittely, henkilöt, sijainnit.	TOIMINTAMALLIT Yleistä tietoa, lomakkeet, toiminnan peruseriaatteet, käytännöt
7. Aihealueiden rajaukset	TOIMIVAT AIHEKOKONAISUUDET selkeät rajaukset, asioiden kertaus hyvä		
8. Tiedot koulutuksesta	KOULUTUS MAHDOLLISUUDET lomakkeet, määrä, materiaalia koulutuksesta		
9. Tiedot lainsäädännöstä ja työturvallisuudesta ja työsuojelusta	OSAAMISEN KARTOITUS aikaisempi tieto ja työkokemus huomioon		
10. Tiedot viestinnästä	TOIMIVA VIESTINTÄ sähköposti, yhteistiedot,		

Kysyttäessä **perehdyttämisen seurannan toteuttamista**, niin yhdellä vastaajista oli palaveri esimiehen kanssa ja toiselta vastaajista oli kysytty suullisesti perehdyttämisen edistymistä. Muilla vastanneilla ei ollut perehdyttämisen seuranta eli Työterveys Wellamolla ei ole tämän aineiston mukaan perehdyttämisen seuranta.

**Palautteen antamisesta** kysyttäessä, vastaajista 75 % antoi palautetta suullisesti ja heistä puolet antoi sen kehityskeskusteluissa. Yksi vastaajista antoi palautteen kirjallisesti yhden vastaajan jättäessä palautteen antamatta. Palautetta sai suullisesti 75 %, joko lähiesimieheltä tai kehityskeskusteluissa. ”Hienosti menee..” Kaksi vastaajista ei ollut saanut palautetta lainkaan. Vastaajista kukaan ei ilmoittanut saaneensa kirjallista palautetta

Kysyttäessä tietoa **mentoroinnin toteutumisesta** perehdytyksen aikana, vastaukset jakaantuivat kahteen ryhmään. Puolet vastaajista koki mentoroinnin toteutuneen hyvin. Keskusteluita mentorin kanssa toteutettiin säännöllisesti. Toinen puoli vastaajista ei kokenut mentorointia onnistuneena. ”Idea hyvä, mutta käytännössä soita, jos jotain”. Vastaavana kommenttina tuli myös ”ohjeita ja apu tehtäviin puhelinsoiton päässä, kuitenkin ystävällistä ja kärsivällistä neuvontaa”. Vastausten suureen eroavuuteen voi olla työskentely eri työpisteissä. Tosin työskentely eri toimipisteissä ei saa aiheuttaa eriarvoisuutta perehdyttämisessä, vaan perehdyttämisen on oltava kaikille saman laatuista.

Kysyttäessä **sopivasta perehdytysjakson pituudesta** pystyäkseen toimimaan itsenäisesti tai että ”talo on tullut tutuksi” tuotiin esille työkokemuksen merkitystä. Aiempi työkokemus vaikuttaa merkittävästi kuinka nopeasti pystyy esim. työskentelemään itsenäisesti vastaajien mukaan. Moni vastaajista kehotti aloittamaan työt mahdollisimman nopeasti. ”Kaikkea ei voi neuvoa”. ”Työ opettaa parhaiten jos perusasiat ovat kunnossa”. Sopivana perehdytysjaksona pidettiin keskimäärin 1 - 2 päivästä 1 - 2 viikkoon, jotta pystyy toimimaan itsenäisesti. Siihen, että kokee organisaation tutuksi vie keskimäärin puolisen vuotta tämän aineiston mukaan. Tulokset perehdytyksen toteutuksesta ovat koottuna taulukkoon aihekokonaisuuksina (taulukko 2).

## TAULUKKO 2. Kyselyn tulokset perehdytyksen toteutuksesta

3. Seurannan toteutus	KIRJALLINEN SEURANTA PUUTTUU	SEURANTA palaveri, kysyty
4. Palautteen antaminen	SUULLINEN PALAUTE kehityskeskustelut	KIRJALLINEN PALAUTE
5. Palautteen saaminen	SUULLINEN PALAUTE kehityskeskustelut, suora palaute	KIRJALLINEN PALAUTE PUUTTUU
6. Mentorointi	TOIMIVA MENTOROINTI säännölliset keskustelut, omaan tehtävään opastusta	MENTOROINTI PUUTTUU mahdollisuus kysyä, puhelinsoiton päässä
11. Sopiva perehdytyksen pituus	ITSENÄISESTI 1-2 päivää 1-2 viikkoa aikaisempi työkokemus	ORGANISAATIO 6 kuukautta 1 vuosi aikaisempi työkokemus

Työterveys Wellamon **perehdyttämisen kehittämistä** kysyttäessä kaikilla oli omia mutta yhdensuuntaisia ehdotuksia perehdyttämisen kehittämiseksi. ”Hyvä perehdytyskansio”. ”Perehdytykseen seurantalomake, johon voi ruksata käydyt asiat”. ”Selkeä perehdytysohjelma/-kansio”. ”Aikataulut perehdytyksen läpikäymiselle”. ”Vähemmän perehdyttäjiä ja henkilö, joka huolehtii kaikkien asioiden läpikäymisen”. ”Palaute kirjallisena”. Selvästi tuotiin esille perehdyttämisen kirjallisen materiaalin puuttumista eri perehdyttämisprosessin vaiheissa. Vastaukset vahvistavat perehdytysohjelman kehittämisen tarpeellisuuden ja kehittämistehtävän ajankohtaisuuden.

Kysyttäessä **mielikuvaa Työterveys Wellamosta yrityksenä ja perehdyttäjänä** lähes kaikilla vastaajilla oli positiivinen mielikuva. ”Mielikuva yrityksenä erittäin hyvä”. ”Hyvä perehdyttäjä”. ”Hyvä mielikuva yrityksenä että perehdyttäjänä”. Esille nostettiin myös koulutusmyönteinen kuva yrityksestä. Kenelläkään ei ollut negatiivista mielikuvaa Työterveys Wellamosta. Myönteisen mielikuvan säilyttäminen on yritykselle tärkeää myös rekrytoinnin kannalta. Jatkuva perehdyttämisen kehittäminen on tullut kyselyssä selkeästi esille, ja asia on ollut huomioituna yrityksen strategiassa henkilöstönäkökulma osiossa. Tulokset perehdytyksen kehittämisestä ovat koottuna taulukkoon aihekokonaisuuksina (taulukko 3).

**TAULUKKO 3. Kyselyn tulokset perehdytyksen kehittämisestä**

12. Kehittäminen	PEREHDYTYSOHJELMA systemaattisuus, perehdytysmateriaali, mentorit	SEURANTA seurantalomake, aikataulut	PALAUTE kirjallinen palaute
13. Ennakkokäsitys organisaatiosta	OPPIVA ORGANISAATIO koulutusmyönteinen, toimiva perehdytys		

Kehittämiskohteina esille nousi **perehdytysmateriaalin puuttuminen**. Selkeä perehdytysohjelman ja perehdytysmateriaalin kuten kirjallisen seuranta- ja palautelomakkeen kehittämistä tuotiin esille. Kirjallisen materiaalin vähäisyys näkyi myös ennen työn aloittamista sekä ensimmäisten työpäivien aikana. Seurannan sekä kirjallisen palautteen kehittämisen tärkeyttä nostettiin esille.

### **6.2.2 Toteutusvaihe**

Kyselyn mukaan vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä perehdyttämisen sisältöön. Tulokset nostivat esille perehdytysmateriaalin vähäisyyden ja erityisesti seuranta- ja palautemateriaalin puuttumisen. Toteutusvaihe alkoi syyskuussa 2015. Tässä kehittämistyössä keskityin perehdyttämisen rakenteellisen osan sekä seuranta- ja palautemateriaalin tuottamiseen. Perehdyttämisen rakenteellista sisältöä sekä lomakkeita aloitin työstämään heti vastausten analysoinnin jälkeen.

Rakenneosiota ja perehdytyspassia kehitettiin samanaikaisesti sekä Työturvallisuuskeskuksen tarkistuslistan (Työturvallisuuskeskus, 2007) että intrassa olleiden valmiiden aihe-alueiden pohjalta. Myös aineiston tuloksia tarkasteltiin ja otettiin huomioon, ettei olennaisia aihealueita jää tuotoksen ulkopuolelle. Perehdytyspassin edistymistä tarkastelimme yhdessä työelämätiimin kanssa ja jokaisella kerralla tehtiin tarvittavat muutokset ja tarkistettiin mahdolliset kirjoitusvirheet. Palautelomakkeen pohjana oli teorian tieto ja asiat, joita o tutkimuksessa nousi esille.

Työelämätiimin kanssa pidetyt palaverit ja kirjallisten tuotosten etenemisen arviointi ja jatkosuunnitelmien tekeminen ohjasivat työtäni eteenpäin. Toteutusvaiheessa myös osa henkilöstöä osallistui palautelomakkeen kehittämiseen, arvioimalla ja antamalla kehittämissuhteita. Työelämäohjaajan tuki oli välttämätön, sillä hän tarkensi lomakkeiden sisältöä ja antoi erilaista näkökulmaa aiheeseen. Kokeneena perehdyttäjänä hän huomio tärkeitä yksityiskohtia lomakkeen kehitysvaiheessa, jota itse en ollut ottanut huomioon.

### **6.2.3 Tarkistusvaihe**

Tarkistusvaihe ajoittui lokakuuhun 2015 ja aikaa oli kaksi viikkoa muutosehdotuksille. Tosin kommentteja on tullut koko lokakuun aikana ja ne on huomioitu myös kehittämistyössä. Tarkistusvaiheessa lähetin opinnäytetyön ja samalla perehdyttämishjelman rakenteelliseen osan työntekijöille sekä työelämätiimille kommentoitavaksi. Siinä vaiheessa työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa perehdyttämishjelman rakenteeseen, perehdytyspassiin sekä palautelomakkeeseen sisältöön. Keskustelimme niin työelämätiimin kuin työntekijöiden kanssa viikoittain parannusehdotuksista palautelomakkeeseen. Myös ohjaavan opettajan muutosehdotukset huomioitiin.



Palautelomakkeesta haluttiin saada ”Wellamon näköinen”. Korjasin ja muokkasin opin- näytetyötä esille tulleiden ehdotusten mukaisesti. Osa oli tutustunut aiheeseen erittäin huolella, sillä sain korjausehdotuksia sekä kieliopilliseen, että kirjallisen tuotoksen si- sältöön. Korjausehdotusten pohjalta tein tarvittavat muutokset. Yrityksen Intraan on pääsy johdon sihteerillä ja nimetyillä henkilöillä, jotka huolehtivat perehdytysohjelman rakenteen dokumentoinnissa intraan. Tämän jälkeen on perehdytyksestä vastaavien teh- tävänä luoda sisältö, jo valmiina oleviin rakenteisiin.

#### **6.2.4 Toimintavaihe**

Toimintavaiheessa perehdytyspassia ja palautelomaketta käytetään uuden työntekijän perehdytysprosessissa. Perehdytyspassia ja palautelomaketta voidaan alkaa käyttää heti, kun Työterveys Wellamon hallitus on hyväksynyt sen. Näiltä osin varsinainen toi- mintavaihe jää toteutumatta. Tämän kehittämisprosessi jatkumona, perehdyttäjät työs- tävät sisällön jo valmiina oleville perehdytysohjelman rakenteeseen. Kehittämisprosessi jatkuu ja etenee uuden kehittämissyklin myötä kohti valmista perehdyttämishjelmaa, jota käytetään esim. uuden työntekijän perehdytyksessä tai opiskelijan perehdytyksessä. Mielestäni tämä perehdytyksen sisällön luomisen vaihe on samalla uusi kehittämissykli ja voidaan kuvata Demingin mallin tavoin. Perehdyttämisen kehittäminen selkeyttää esimiehen tehtävää toimiessaan järjestelmällisenä osaamisen kehittäjänä.

## **7 KEHITTÄMISPROSESSIN TULOKSET**

Kehittämisprosessin tuotoksena valmistui Työterveys Wellamon intraan perehdytysoh- jelman rakenneosio, perehdytyspassi sekä palautelomake. Perehdyttämismateriaali ke- hittää yrityksessä osaamisen johtamista sekä henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittä- mistä.

### **7.1 Perehdytysohjelman rakenne**

Perehdytysohjelman rakenneosio on yrityksen intrassa sisältäen perehdytyspassin vas- taavat aihealueet. Aihealueet sisältävät kaiken sen tiedot, joita tarvitaan yrityksen pe-

rehdyttämisessä. Kupias & Peltola (2009, 19) toteavat mahdollisimman kokonaisvaltaisen perehdyttäminen kehittävän perehdytettävän lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Perehdytysmateriaali tuotetaan sähköiseen muotoon, jolloin se palvelee kaikkia perehdytysprosessiin osallistuvia. Materiaalin siirtämisen toteuttavat nimetyt henkilöt, joilla on oikeus dokumentoida informaatiota Intraan. Perehdytysohjelman sisällön luovat perehdyttäjät jokaisen perehdytysaiheesta riippuen. Valmis rakenne selkeyttää esimiesten kehittämistyötä (liite 3).

## **7.2 Perehdytyspassi**

Perehdytyspassin tarkoituksena on toimia johtamisen apuvälineenä perehdytysprosessissa. Viitala toteaa (2005, 252) päävastuu perehdyttämisestä olevan aina lähimmällä esimiehellä. Lisäksi nimetyt perehdyttäjät sekä työtoverit ovat keskeisessä roolissa siinä, miten perehdytettävä kokee uuden työpaikan ja miten sitoutuu työyhteisöön.

Perehdytyspassin avulla perehdytys on lisäksi suunnitelmallista ja sitouttaa sekä perehdyttäjän että perehdytettävän perehdytyksen. Sillä tuetaan ja varmistetaan henkilöstön osaamista perehdytysprosessissa ja myös sen jälkeen. Perehdytyspassin otsikot ovat dokumentoitu intraan erillisinä aihekokonaisuuksina ja muodostavat perehdytyksen sisältörakenteen sähköisessä muodossa. Ne ovat intrasta helposti haettavissa jokaisessa toimipisteessä.

Perehdytyspassin käytännön toteutus keskittyi syyskuuhun 2015 heti tutkimustulosten analysoinnin jälkeen. Aivan aluksi tutustuin intrassa jo valmiina oleviin aihekokonaisuuksiin. Vertailin niitä työturvallisuuskeskuksen tarkistuslistassa valmiina oleviin aihekokonaisuuksiin. Lisäksi arvioin samalla myös kyselytutkimusten tuloksia ja niiden mahdollisia vaikutuksia tarkistuslistaan. Näiden pohjalta lähdin valmistamaan tarkistuslistaa, jonka työnimeksi muodostui perehdytyspassi. Perehdytyspassin ensimmäisen version esitin työelämätiimille. Lisäyksiä tehtiin mm. ammattikohtaisten perehdytysten osalta. Näiden korjausten jälkeen osalla henkilökunnasta oli mahdollisuus kehittämis-ehdotuksiin, mutta ehdotuksia ei tullut. Kuten aiemmin olen todennut, yhtiön hallitus päättää lomakkeiden käyttöönoton ja myös lomakkeiden nimeämisen. Perehdytyspassin nimen käyttö ei siis ole täysin varmaa, mutta sillä nimellä esitys hallitukselle tehdään.

Varsinainen lomake tulee olemaan ”Wellamon näköinen” ja käyttöä parhaiten palveleva dokumentti (liite 4).

### **7.3 Perehdytyksen palautelomake**

Palautelomakkeen tarkoituksena on perehdytyksen jatkuva seuranta ja kehittäminen. Kupias toteaa (2011, 176 - 185) esimiehellä olevan tärkeä rooli palautekulttuurin luomisessa. Palautekulttuuriin vaikuttavat keskustelukulttuurin avoimuus sekä kuinka palautta annetaan. Lisäksi esimiehen hyvä itsetunto, arvot ja käsitykset hyvästä johtamisesta ja palautteesta ovat edellytyksiä hyvän ja vaikuttavan palautteen toteutumiseksi.

Perehdytyksen palautelomake syntyi yhteistyössä työelämiin ja henkilöstön kanssa. Välittömästi perehdytyspassin valmistumisen jälkeen aloitettiin palautelomakkeen toteuttaminen. Pohjana on teorian tieto ja kyselytutkimuksessa esille nousseita asioita. Tein alustavan rungon lomakkeelle, jota erityisesti työelämätiimi muokkasi. Välillä esitin lomaketta myös ohjaavalle opettajalle ja muutoksia tehtiin jälleen. Muutamia muutosehdotuksia tuli myös henkilöstöltä. Eli palautelomaketta muokattiin lähes päivittäin. Nykyiseen muodossa palautelomakkeeseen ollaan tyytyväisiä. Kuten perehdytyspassi, tarvitsee myös perehdytyksen palautelomake Työterveys Wellamon hallituksen hyväksynnän (liite 5).

## **8 TUTKIMUKSEN EETTISYYS JA LUOTETTAVUUS**

Tässä opinnäytetyössä noudatettiin tutkimus-eettisiä periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131). Näiden mukaan tutkimukseen osallistumisesta ei saa aiheutua minkäänlaista haittaa. Kyselyyn osallistuneet osallistuvat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heillä oli myös oikeus kieltäytyä tai keskeyttää missä vaiheessa tahansa osallistumisen tutkimukseen. Tutkimustieto on luottamuksellista ja saatuja tietoja käytetään sovittuun tarkoitukseen. Kaikki tutkimukseen osallistuvat jäävät nimettömiksi ja tutkimus tehdään rehellisesti ja tehtyjä sopimuksia on noudatettava. Nimettömyys varmistettiin sillä, että kyselytutkimukseen vastattiin nimettöminä ja valmis vastauskuori palautettiin Heinolan toimipisteeseen.

Opinnäytetyön tavoitteista, aineiston keruumenetelmästä sekä aiheesta informoitiin henkilökuntaa 18.3.2015 pidetyssä Työterveys Wellamon strategiailltapäivässä. Silloin paikalla oli koko henkilökunta ja kaikki saivat informaation samanaikaisesti. Kyselyyn osallistuneilla sekä muulla henkilöstöllä oli mahdollisuus kysyä kyselyyn tai opinnäytetyöhön liittyen.

Tässä opinnäytetyössä kunnioitettiin ihmisten yksityisyyttä eli kyselyyn osallistuvien henkilötiedot pysyvät suojattuna. Tutkimuksen avulla saatua tietoa ei luovuteta ulkopuoliselle ja tietoja käytetään ainoastaan tässä opinnäytetyössä. Aineiston keräämiseen on saatu lupa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Tutkimuksen luotettavuudelle luo pohjaa tutkimuksen toteuttamisen selkeä kuvaus. Tulosten esittämisessä on suorilla lainauksilla pyritty selkeyttämään tuloksia. Teoriatietoon perehtyminen on antanut pohjan aiheen työstämisessä. Teoriatiedon lisäksi, työelämätiimin vankka kokemus perehdyttämisestä ja heidän ohjeet ja tarkennukset ovat varmasti lisänneet työn luotettavuutta.

## **9 POHDINTA**

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Työterveys Wellamon Oy:n perehdyttämistä osana johtamista. Opinnäytetyön tuotoksena valmistui perehdytyspassi johtamisen apuvälineeksi sekä perehdytyksen palautelomake perehdytyksen jatkuvaan kehittämiseen. Lisäksi yrityksen sisäisen viestintäjärjestelmään Intraan lisättiin perehdytyksen rakenne, jolla varmistetaan henkilöstön tarvitseman tiedon löytyminen vaivattomasti.

Helsilän mukaan (2002, 52 - 53) perehdyttämistä on kehitettävä ja päivitettävä jatkuvasti. Samalla on syytä varmistaa perehdytyksen onnistumisen arviointi eli arviointia missä onnistuttiin ja mitkä asiat vaativat kehittämistä. Tämän opinnäytetyöprosessin aikana tuotiin esiin perehdytysmateriaalin sekä kirjallisen seuranta- ja palautejärjestelmän kehittämisen tarvetta. Perehdytyspassi luotiin johtamisen apuvälineeksi perehdytysprosessissa sekä osaamisen ja perehdyttämisen kehittämisen varmistamiseksi.

Jalasto toteaa (2008, 93 - 95) toteaa myös palautteen antamisen ja saamisen olevan tärkeä osa perehdyttämistä, ja jokaiseen perehdytystapahtumaan olisi hyvä sisältyä arvi-

ointi perehtymisen onnistumisesta. Toisena merkittävänä tuotoksena valmistui perehdytyksen palautelomake, jolla varmistetaan perehdytyksen ja osaamisen jatkuva kehittäminen

Juuti ja Vuorela (2015, 71) toteavat, että tulevaisuudessa organisaatiolta vaaditaan ydinosaamisen keskittämistä ja osaamisen jatkuvaa kehittämistä innovatiivisesti. Tämä onnistuu parhaiten henkilöstöä kouluttamalla ja toimintaa kehittämällä. Perehdyttämisohjelman rakenteellisen osio intrassa on vastaava kuten perehdytyspassin aihealueet. Nimitös saattaa muuttua Työterveys Wellamon hallituksessa, mutta sisällöllisesti suuria muutoksia ei ole odotettavissa.

Lisäksi perehdyttämisen onnistumisen arvioimiseksi luotiin perehdyttämisen palautelomake. Palautelomaketta voidaan käyttää erillisenä, mutta myös kehityskeskusteluissa. Viitalan (2005, 267) mukaan, toimivassa kehityskeskustelussa on mahdollisuus molemminpuoliseen palautteenantoon ja siten tuetaan osaamisen kehittymistä, kehityssuunnitelmia ja samalla vahvistaa ammatillista kasvua.

Sekä perehdyttäjä että perehdytettävä hahmottavat paremmin perehdyttämisen kokonaisuutena, kun perehdytys toteutetaan suunnitelmallisesti ja on olemassa myös materiaalia käytettävissä. intrasta on helppo tarkistaa ja kerrata tarvittavat asiat.

## **9.1 Opinnäytetyön prosessin arviointia**

Opinnäytetyön tekeminen on syventänyt tietoa perehdyttämisestä, osaamisen johtamisesta ja organisaatio-osaamisesta. Pidän osaamisen johtamisen ja organisaatio-osaamisen liittämistä perehdyttämiseen onnistuneena. Perehdyttämisen ymmärrän paljon laajalaisemmin kuin aikaisemmin. Oppimista on siis tapahtunut.

Ymmärrän myös paremmin opinnäytetyön aikataulusuunnitelman ja aiheen rajauksen merkityksen, opinnäytetyön alussa. Alkuvaiheessa suunnittelin tekeväni perehdytysohjelman kansioineen, mutta opinnäytetyön rajaus muotoutui prosessin edetessä. Koska Työterveys Wellamolla ei ole perehdytyskansiota, niin opinnäytetyöni selkeyttää ja helpottaa perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden työtä. Heille jää tehtäväksi sisällön luominen, joka on jo käytössä, mutta ei dokumentoituna kaikkien käytössä. Perehdy-

tyspassi vastaa intrassa olevan perehdytysmateriaalin sisältörakennetta. Perehdytysmateriaali dokumentoidaan intraan sähköiseen muotoon, joten sieltä se on kaikkien käytävissä ja helposti saatavissa

Suunnitellusta aikataulusta jäin noin puolisen vuotta. Opinnäytetyöprosessi ei edennyt aikataulullisesti suunnitellusti, vaan edistyminen toteutui sykleittäin. Välillä työni oli pitkään remissiossa, mutta varsinkin opintovapaalla ja syksyllä 2015 sain vauhtia työhöni. Kahden kuukauden opintovapaan aikana sain suunnitteluvaihetta merkittävästi eteenpäin. Kokopäivätoimisesti opiskellessa pystyin työskentelemään pitkäjänteisesti, ilman jatkuvia keskeytyksiä.

Aihe oli valmiina jo opiskelujen alkuvaiheessa. Tosin aluksi minulla oli aivan liian laaja aihe, mikä tarkentui ohjaavan opettajan kanssa käydyissä keskusteluissa. Aiheen rajaamisen tärkeyttä ei voi koskaan liikaa korostaa. Kahden kuukauden opintovapaan aikana työni edistyi huomattavasti ja teoreettista viitekehystä sain melko valmiiksi. Opintovapaan aikana jopa työelämätiimin jäsen kyseli opinnäytetyön edistymistä, joten työelämätiimin tuki ja yhteydenpito on ollut tiivistä.

Opinnäytetyön prosessin aikana työelämätiimi on supistunut, ja lähinnä yhteistyö on toiminut vastaavan työterveyshoitajan sekä hallintopäällikön kanssa. Työelämätiimin kanssa käydyt lyhyet palaverit ovat toteutuneet syksyllä lähes viikoittain eli yhteistyö on tiivistynyt loppua kohti. Myös yhteistyö henkilöstön kanssa on tiivistynyt opinnäytetyön loppuvaiheissa. Henkilöstön kiinnostus ja toiminta on lisääntynyt mitä enemmän kirjallista tuotosta lomakkeiden muodossa on ollut esittää.

Opintovapaalla tapasin myös ohjaavan opettajan. Pitkän välimatkan takia (Heinola-Savonlinna 200 km) emme tavanneet usein, mutta sähköpostin välityksellä yhteistyö toimi hyvin. Tosin aluksi yhteistyö ei toiminut molempien osapuolten kiireistä johtuen. Yksin opinnäytetyötä tehdessä vastuu on aina itsellään ja aika ajoitin mieleen, että helpompaa olisi tehdä työ toisen kanssa. Toisen kanssa tehdessä voi tsemptata toisiaan, kun huomaa motivaation olevan vähissä. Myös näkökulma aiheeseen rajautuu yksin tehdessä, joten toisen mielipide olisi ajoittain ollut tervetullutta. Näkökulman laajenemiseksi olisin voinut ottaa enemmän työelämätiimiä mukaan prosessiin, mutta työpäivät ovat kiireisiä ja en halunnut rasittaa heitä työpäivän jälkeen. Yhteydenotot jäivät

lähinnä vastaavaan hoitajaan, jolla oli aina ainakin hetki kuunnella prosessin etenemistä. Myös opinnäytetyön etenemisestä olisin voinut tiedottaa työyhteisöä huomattavasti enemmän. Varsinkin kun prosessi eteni välillä hyvin hitaasti ja aika ajoitin opinnäytetyön työstäminen tuntui jopa tuskaiselta.

Käytännön toteutuksena kysely onnistui suunnitellusti, joten pidän kyselyn soveltuvuutta hyvänä tähän tutkimukseen. Vastaukset tulivat sovittuun päivämäärään mennessä, yhtä vastausta lukuun ottamatta. Vastausprosentiksi muodostui lähes 90 % eli kahdeksan yhdeksästä vastasi kyselyyn. Tavoitteena oli kaikkien vastaaminen kyselyyn, joten täysin tyytyväinen vastausprosenttiin ei voi olla.

Käyttämäni lähestymistapa toimintatutkimus tuntui aluksi selkeältä, samoin kehittämismalli PDCA-malli prosessin etenemisen kuvauksen kannalta. Niiden yhdistämisessä koin varsinkin loppuvaiheessa haasteellisuutta. Myönnän, ettei toimintatutkimuksen tiivis yhteistyö tutkittavan kohderyhmän tai koko työyhteisön kanssa toteutunut suunnitellusti. Työskentely 10 eri toimipisteessä asettaa rajoitteita koko työyhteisön tiiviille yhteistyölle. PDCA-mallin toteutuminen onnistui paremmin, selkeyttäen kehittämisprosessia ja kuvaten hyvin toteutuksen syklimäisyyttä. PDCA-malli tarkentui itselleni erityisesti prosessin loppuvaiheessa. Jos olisin hahmottanut mallin vaiheet heti alussa paremmin, niin työni olisi edistynyt huomattavasti sujuvammin.

Suurimpana haasteena opiskelussa on ollut vapaa-ajan riittävyys opiskeluun. Varsinkin kesällä jalkapallojoukkueen valmentaminen 3 kertaa viikossa ja pelit päälle sekä oman tyttäreni yleisurheilu valmennus 2-3 kertaa viikossa veivät lähes kokonaan vapaa-ajan. Tämä oli merkittävin tekijä opintojen ja opinnäytetyön edistymisen verkkaisuuteen. Itse opiskelu on ollut hyvin vastavuoroista eli vaikka se on vienyt energiaa, niin paljon se on myös antanut virtaa arkeen.

Haluan kiittää vastaavaa työterveyshoitajaa Päivi Andelin-Patjaa, sillä hänen tiedoistaan ja kokemuksesta oli suuri apu opinnäytetyön loppuvaiheissa. Hänen kanssaan pidimme monet lyhyet palaverit ennen työpäivän alkua. Kiitän myös kaikkia niitä työntekijöitä, joilta olen saanut apua tietoteknisiin tai muihin vinkkeihin opinnäytetyön tekemiseen. Myös työnantajan Työterveys Wellamo ansaitsee kiitokset saamastani tuesta ja kannustavasta suhtautumisesta opinnäytetyötä ja opiskeluani kohtaan. Ohjaavaa opet-

tajaa Merja Reunasta kiitän asiantuntevasta ja käytännönläheisestä ohjauksesta. Suurimmat kiitokset lähetän kuitenkin vaimolle ja perheelle, sillä he ovat saaneet kestää ajoittain stressaantunutta ja välillä poissaolevan oloista perheenjäsentä. Viimeiset vuodet ovat menneet keväästä syksyyn urheilukentillä ja talvet tietokoneen äärellä opiskellessa.

## **9.2 Oma johtamis- ja kehittämisosaaminen**

Tämä opinnäytetyö on syventänyt valmiuksia itsenäiseen kehittämisprosessien johtamiseen. Reflektion avulla eli kokemuksellisen tiedon ja uuden tiedon oppimisen ja pohdinnan kautta huomaan pystyväni kehittämään uutta ja toimimaan kohti muutosta. Kehittämisosaamisessa vuorovaikutustilanteiden haltuunotto, asiantuntijuutta korostaen on kehittynyt. Tämä prosessi on myös opettanut ottamaan vastuuta ja johtamaan, eri vuorovaikutustilanteissa, kehittämisen edistymisestä. Olen myös reflektion kautta oppinut, kuinka tärkeää on pitää kiinni kehittämissuunnitelman aikataulusta. Kehittämisprosessin aikana olen kehittynyt tiedon hankinnassa ja osaaminen tiedon käsittelyssä ja tuottamisessa. Kriittisyys on selvästi lisääntynyt tiedon hankinnassa sekä myös tieteellisen ja tutkitun tiedon käyttö. Huomaan, että kehittämisosaaminen on painottunut, mutta johtamista on tarvittu tämän kehittämisprosessin läpiviemiseksi. Osaamisen johtamisen, organisaatio- osaamisen sekä perehtymiseen liittyvä teoretieto on syventynyt tämän prosessin ansiosta.

## **9.3 Jatkotutkimusaiheet**

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena ehdotan tutkimusta, jossa selvitetään perehdytysohjelman toimivuutta käytännössä. Kohderyhmänä toisessa tutkimuksessa olisi perehdyttäjät ja toisessa perehdytettävät. Jatkossa olisi kiinnostavaa tietää, onko perehdytysprosessi kehittynyt työntekijöiden mielestä. Seuranta- ja palautelomakkeen toimivuus käytännössä olisivat myös tutkimisen arvoisia aiheita. Miten esimiehet ovat kokeneet perehdyttämisen? Mielenkiintoista olisi myös selvittää kyselytutkimuksena, onko perehdyttämisohjelma selkeyttänyt esimiehen tehtäviä toimiessaan osaamisena kehittäjänä työyhteisössä. Opinnäytetyön aikana olen ymmärtänyt kuinka tärkeä perehdyttäminen itse asiassa on. Sitä ei rahalla osteta. Kiinnostavaa olisi myös tutkia palkan, koulutusmyönteisyyden, perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin merkitystä työpaikan valinnassa.



## LÄHTEET

Byberg, Ingrid & Lindquist, Anna-Lena 2003. Kompetensutveckling inom socialtjänstens individ och familjeomsorg- exempel och erfarenheter Rapport i socialt arbete 107 – 2003. Stocholms Universitet.

Delaney, Colin (2003). Walking a fine line: Graduate nurses' transition experiences during orientation. *Journal of Nursing Education*, 42(10), 437- 443.

European Agency for safety and Health at Work. Risk assesment. WWW-dokumentti. <https://osha.europa.eu/en/topics/riskassessment>. Päivitetty 28.1.2015. Luettu 29.1.2015

Grönfors, Terttu 2010. Työssä oppiminen- avain tuottavuuteen. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.

Heiskanen, Heli 2003. Työhön perehdyttäminen diskursseina. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos. Pro gradu. PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10828/G0000293.pdf?sequence=1>. Päivitetty 8.1.2008. Luettu 12.1.2015.

Flinkman, Mervi 2014. Young registered Nurses Intent to leave the profession in Finland- A Mixed- Method study. Department of Nursing science, faculty of medicine, University of Turku. Turku: Painosalama Oy

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Janhonen, Sirpa & Nikkonen, Merja (toim.) 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juuti, Pauli 2015. Muutoksen johtaminen ja työhyvinvointi. Luento 5.3.2015 Mikkelin Ammattikorkeakoulu.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Kehusmaa, Kirsti 2010. Strategiatyö-organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kankkunen, Päivi & Vehviläinen-Julkunen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki. WSOYpro Oy

Kaplan Robert S & Norton David P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Tehokkaan strategiaproessin toteutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.
- Kupias, Päivi, Peltola, Raija, Saloranta Paula 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kupias, Päivi & Salo Matti 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: talentum.
- Kuusela, Pekka 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Krats, Taija 2012. Perehdyttäminen osaamisen johtamisessa. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen opintolinja, Yamk-Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. [http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39402/Krats\\_Taija.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39402/Krats_Taija.pdf?sequence=1). Päivitetty 6.7.2013. Luettu 1.1.2015.
- Kuikko, Tapio 2006. Työturvallisuus ja sen valvonta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Laamanen, Kai 2001. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Laamanen, Kai 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Laatuakatemia 2010. WWW-dokumentti. <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>. Päivitetty 6.7.2010. Luettu 15.2.2015.
- Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytysopas. Sarja B. Oppimateriaalia, osa 4. Esa Print Oy.
- Lahti, Tuula 2007. Sairaanhoidtajien työhön perehdyttäminen. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu. PDF-dokumentti. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/77984/gradu01898.pdf?sequence=1>.
- Laitinen, Heikki., Vuorinen, Marko & Simola, Antti 2009. Työturvallisuuden ja -terveyden johtaminen. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. WWW-dokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Päivitetty 20.1.2015. Luettu 26.1.2015.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 334/2007. WWW-dokumentti. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Päivitetty 31.12.2014. Luettu 26.1.2015.
- Lainio, Anu 2008. Perehdyttäminen- käytäntöjä ja kasvatusta. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu. PDF-dokumentti. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf?sequence=1>. Päivitetty 18.4.2008. Luettu 21.1.2015

Makkonen, Minna 2013. Savonlinnan Seudun Työterveys RY:n perehdyttämisohjelma ja -ohjeistus. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, ylempi amk. Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69043/Makkonen%20Minna%20opin-naytetyo.pdf?sequence=1>. Päivitetty 14.11.2013. Luettu 20.1.2015

Mankka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY pro

Purmonen, Pilvi & Makkonen, Riitta (toim.) 2011. Muutosjohtaminen, osaamisen joh-taminen ja esimiestyö yhteys- ja palvelukeskusalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkea-koulun julkaisuja C:42. WWW-dokumentti. [http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42\\_verkkoversio.pdf](http://kronos.pkamk.fi/tietopalvelut/pdf/C42_verkkoversio.pdf). Ei päivitystietoja. Luettu 28.1.2015.

Pitkänen, Niina 2010. Perehdyttäminen viestintäilmionä. Jyväskylän yliopisto. Vies-tintätieteiden laitos. Pro gradu. PDF-dokumentti. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bit-stream/handle/123456789/40076/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201210242772.pdf?sequence=1>. Päivitetty 24.10.2012. Luettu 18.1.2015.

Ristikangas, Vesa., Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Kauppakamari.

Sydänmaalakka, Pentti 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, Pentti (toim.) 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saa-rijärven Offset Oy.

Tarkkonen, Juhani 2001. Moniulotteinen työsuojelu. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Painolinna Oy.

Tapaturmalaitosten liitto 2015. Tilastojulkaisu 2014. WWW-dokumentti. <http://www.tvl.fi/Tilastot-/Tilastojulkaisut/Tilastojulkaisu/>. Päivitetty 17.9.2014. Lu-ettu 29.1.2015.

The W. Edwards Deming Institute 2014. WWW-dokumentti. <https://www.deming.org.theman/theories/pdsacycle>. Päivitystietoja ei saatavilla. Lu-ettu 15.2.2015.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jy-väskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tossavainen, Jenni 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteidenlaitos. Pro gradu. PDF-dokumentti. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf?sequence=1>. Päi- vitetty 3.10.2013. Luettu 19. 1. 2015.

Työopimuslaki 55/2001. WWW-dokumentti.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Päivitetty 31.12. 2014. Luettu 26.1.2015

Työsuojeluhallinto 2015. Työsuojelu. WW-dokumentti. <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/vastuut-tyosuojelussa>. Päivitetty 21.9.2015. Luettu 29.9.2015.

Työterveyslaitos 2011. Työturvallisuuslaki. Soveltamisopas. Tampere: Tammerprint Oy.

Työterveyslaitos 2014. Perehdyttäminen. WWW-dokumentti. <http://www.ttl.fi/fi/tyo-yhteiso-ja-esimiestyo/johtaminen-ja-esimiestyo/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx>. Päivitetty 9.12.2014. Luettu 30.12.2014.

Työterveys Wellamo Oy 2014. Yhtiö. WWW-dokumentti.

[www.tyoterveyswellamo.fi/yhtiö](http://www.tyoterveyswellamo.fi/yhtiö). Ei päivitystietoja. Luettu 31.12.2014.

Työterveys Wellamon toimitusjohtajan tiedote 7/2015. Luettavissa Työterveys Wellamon Oy:n intranetissä. Luettu 9.10.2015.

Työturvallisuuskeskus 2007. Perehdyttämisen tarkistuslista perehdyttäjälle ja perehdytettävälle. PDF- dokumentti. [http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen\\_tarkistuslista.pdf](http://www.ttk.fi/files/1217/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf). Päivitetty 6.7 2011. Luettu 2.9.2015.

Työturvallisuuslaki 738/2002. WWW-dokumentti.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2002/20020738>. Päivitetty 1.7. 2014. Luettu 24.1.2015.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Wells, Malcom M. 1999. Determining the Best Length of an OR Orientation Program. AORN J. 1999 Jul;70(1):72-8. Perioperative Service, Hospital of the University of Pennsylvania, Philadelphia, USA.

Yhdenvertaisuuslaki 21/2004. WWW-dokumentti.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>. 20.1.2015. Luettu 26.1.2015.

Hei sinä Työterveys Wellamolainen!

Opiskelen Mikkelin ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelmassa, Yamk-tutkintoa. Teen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on tuottaa perehdytysohjelma työpaikallemme.

Kyselyyn on valittu kaikki ne työntekijät, jotka ovat tulleet vakituiseen työsuhteeseen 2013- 2014 Työterveys Wellamo Oy:n. Opinnäytetyön tutkimukselliseen osuuteen tarvitsen apuunne ja pyydänkin teitä vastaamaan liitteenä olevaan kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen vie aikaa n. 15 minuuttia ja vastaukset tehdään nimettöminä. Kyselyyn vastaaminen tehdään työajalla ja siihen on kysytty työnantajan lupa. Toivon jokaisen vastaavan kyselyyn ja tällä tavoin osallistuvan työpaikan kehittämiseen sekä voivan olla mukana luomassa toimivaa perehdytysohjelmaa. Vastausaikaa on 2 viikkoa ja kyselylomakkeen mukana tulee valmis vastauskuori. Vastaukset palautetaan osoitteeseen Työterveys Wellamo Oy, Lampikatu 19, 18100 Heinola.

Kiittäen!

Sakari Laamanen

Kyselylomake

Vastaa kysymyksiin omien kokemustesi perusteella saamastasi perehdytyksestä Työ-terveys Wellamossa. Tarvittaessa jatka vastausta paperin kääntöpuolelle

- 1. Millaista perehdytysmateriaalia sait ennen työn aloittamista?**
- 2. Mistä asioista toivoisit saavasi tietoa perehdytyksen ensimmäisinä päivinä?**
- 3. Miten perehdyttämisen seuranta toteutettiin?**
- 4. Miten annoit palautetta perehdytyksestä (kehityskeskustelussa, kirjallisesti)?**
- 5. Miten sait palautetta (perehdytyksen aikana tai kehityskeskustelussa)?**
- 6. Miten mentorointi (kokeneemman työntekijän ammatillinen tuki, opastus ja ohjaus) toteutuivat perehdytyksen aikana?**
- 7. Miten koet perehdytettävien aihealueiden rajaukset ja niihin nimettyjen henkilöiden valinnan onnistuneen perehdytyksessäsi (asiakokonaisuuksien selkeys, informaation päällekkäisyys, ammatillisuus)?**
- 8. Millaista tietoa olisit toivonut saavasi koulutuksesta?**

9. Millaista tietoa olisit toivonut saavasi a) lainsäädännöstä, b) työturvallisuudesta ja c) työsuojelusta?

10. Millaista tietoa olisit toivonut saavasi Työterveys Wellamon viestinnästä (tiedonkulku, tiedottaminen)?

11. Mikä on sinun mielestä riittävä perehdytysjakson pituus a) pystyäksesi toimimaan itsenäisesti, b) ”talo on tullut tutuksi”?

12. Miten kehittäisit Työterveys Wellamon perehdyttämistä?

13. Millainen mielikuva sinulla oli Työterveys Wellamosta yrityksenä ja perehdyttäjänä?

**Kiitos vastauksestasi!**

Lähetä vastauksesi mukana tulleessa vastauskirjekuoressa viimeistään 8.5 mennessä.

**Seuraava perehdytyksen rakenneosat löytyvät aihealueittain Työterveys Wellamon Intrasta.**

### **Yhtiön toiminta**

Yhtiön toiminta ajatus  
Toimintaan liittyvä aineisto  
Omistussuhteet  
Asiakkaat  
Yrityshistoria  
Hankintaoikeudet

### **Organisaatio ja henkilöstö**

Organisaatio ja toimipisteet  
Johto ja esimiehet  
Toimipisteiden vastuuhenkilöt  
Mentori

### **Yrityksen toimintatavat**

Arvot  
Strategia  
Tulevaisuuskuva  
Tulostavoitteet  
Asiakaspalvelu  
Vaitiolovelvollisuus  
Pelisäännöt

### **Luottamusmiestoiminta**

Luottamusmiehet  
Työsuojelu  
YTR-kokoukset ja pöytäkirjat  
yhteistoiminta: luottamus- ja työsuojeluhenkilöt

### **Työsopimusasiat**



Koeaika ja se merkitys  
Irtisanomisaika  
AVAINTES  
Ruokailu  
Työsuhteen päättymisen  
Työtodistus

### **Palkka-asiat ja työaika**

Palkanlaskennan yhteystiedot  
Palkanmaksuaikataulu  
Palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä  
Työaikaohje  
Työvuoro Velho  
Lomat  
Opintovapaa  
Sairastaminen, sairaspöissaoloilmoitus

### **Työterveyshuolto**

Yhteystiedot  
Ajanvaraus  
Työterveyshuollon palveluiden sisältö  
Työterveyshuollon yhteystiedot  
Terveystarkastukset  
pähdeohjelma  
Työlasit  
Ergonomia  
Työterveyshuollon toimintasuunnitelma  
Varhainen puuttuminen.

### **Työturvallisuusasiat**

Turvallisuusohjeet  
Tapaturmat  
Toiminta uhka- ja väkivallan tilanteissa  
Pelastussuunnitelma ja toimintaohjeet tulipalossa tai muissa onnettomuustilanteissa.  
Ensiapu ja toiminta tapaturma- ja ensiaputilanteissa

Tietoturva- ja tietosuojapolitiikka

### **IT-ohjeet**

IT-ongelmat

Kanta

Kirjautuminen

Mediatri-ohjeet

Ohjelmat ja vastuukäyttäjät

Raportointi

Tietokoneen käyttö, käyttäjätunnukset

Viestinnän ohjeistus

### **Laatukäsikirja**

Hyvä Työterveyshuolto käytäntö

Laatuverkosto

Palautejärjestelmä

Omavalvonta

### **Tutustuminen omaan toimipisteeseen**

Oma työpiste

Avaimet

Toimipisteen toimitavat

Sosiaaliset tilat

Pysäköinti

Ympäristöasiat, jätehuolto

Asiakkaat

Oman työn kehittäminen

Epäkohdista ilmoittaminen

Työskentely asiakkaan tiloissa esim. maatilat

Vastaavan henkilön yhteystiedot

### **Koulutus ja matkustaminen**

Koulutusmahdollisuudet

Koulutussuunnitelma

Koulutusohje

Matkustusohje  
oppiportti  
Tiedotteet  
Ammattikirjallisuus

### **Työhyvinvointi**

Hyvä Kello työryhmä  
Henkilöstön muistaminen  
Kannustepalkkiot  
Liikunta- ja kulttuurisetelit  
Reilun pelin säännöt  
Viihde- ja vapaa-ajan toiminta  
Harrastus- ja virkistysmahdollisuudet

### **Ammattiryhmien osaaminen, työnjako ja yhteistyö**

Työfysioterapeutit  
Työterveyshoitajat  
Työterveyslääkärit  
Työterveyspsykologit

### **Yleistä**

Henkilökortti  
Kehityskeskustelut  
Käyntikortit  
Puhelimet  
Toimistotarvikkeet  
Työvaatteet

# PEREHDYTYSPASSI



TYÖTERVEYS WELLAMO OY

SAIMAANKATU 23

15140 LAHTI

TOIMIPISTEEN YHTEYSTIEDOT:

---

---

Perehtyjä

Perehdyttäjä

---

Perehdytys alkaa \_\_\_/\_\_\_ \_\_\_\_\_ päättyy \_\_\_/\_\_\_ \_\_\_\_\_

<b>Henkilöstön hallittava osaaminen</b>	<b>Päiväys ja perehdyttäjän allekirjoitus</b>	<b>Päiväys ja perehdyttävän allekirjoitus</b>
<b>Yhtiön toiminta</b> -yhtiön toiminta ajatus -toimintaan liittyvä aineisto - omistussuhteet -asiakkaat -yrityshistoria -hankintaoikeudet		
<b>Organisaatio ja henkilöstö</b> -organisaatio ja toimipisteet -johto ja esimiehet -toimipisteiden vastuuhenkilöt -mentori		
<b>Yrityksen toimintatavat</b> -arvot -strategia -tulevaisuuskuva -tulostavoitteet -asiakaspalvelu -vaitiolovelvollisuus -pelisäännöt		
<b>Luottamusmiestoiminta</b> -luottamusmiehet -työsuojelu -YTR-kokoukset ja pöytäkirjat yhteistoiminta: luottamus- ja työsuojelu- henkilöt		

<b>Henkilöstön hallittava osaaminen</b>	<b>Päiväys ja perehdyttäjän allekirjoitus</b>	<b>Päiväys ja perehtyjän allekirjoitus</b>
<p><b>Työsopimusasiat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-koeaika ja merkitys</li> <li>-irtisanomisaika</li> <li>-AVAINTES</li> <li>-ruokailu</li> <li>-työsuhteen päättymisen</li> <li>-työtodistus</li> </ul>		
<p><b>Palkka-asiat ja työaika</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-palkanlaskennan yhteystiedot</li> <li>-palkka määrä ja ikälisät</li> <li>-palkanmaksuaikataulu</li> <li>-palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmä</li> <li>-työaikaohje</li> <li>-työvuoroVelho</li> <li>-lomat</li> <li>-opintovapaa</li> <li>-verokortti</li> <li>-sairastaminen, sairauspoissaoloilmoitus</li> </ul>		
<p><b>Työterveyshuolto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-yhteystiedot</li> <li>-ajanvaraus</li> <li>-työterveyshuollon palveluiden sisältö</li> <li>- työterveyshuollon yhteystiedot</li> <li>-terveystarkastukset</li> <li>-päihdeohjelma</li> <li>-työlasit</li> <li>-ergonomia</li> <li>-työterveyshuollon toimintasuunnitelma</li> <li>varhainen puuttuminen.</li> </ul>		

Henkilöstön hallittava osaaminen	Päiväys ja perehdyttäjän allekirjoitus	Päiväys ja perehtyjän allekirjoitus
<p><b>Työturvallisuusasiat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-turvallisuusohjeet</li> <li>-tapaturmat</li> <li>-toiminta uhka-ja väkivallan tilanteissa</li> <li>-pelastussuunnitelma ja toimintaohjeet tulipalossa tai muissa onnettomuustilanteissa.</li> <li>-ensiapu ja toiminta tapaturma ja ensiaputilanteissa</li> <li>tietoturva-ja tietosuojapolitiikka</li> </ul>		
<p><b>Oma työnkuva</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-perustehtävä</li> <li>-vastuut ja odotukset</li> <li>- tulostavoite</li> <li>-oman työn merkitys kokonaisuuteen.</li> <li>-työvälineet ja välinehankinnat</li> </ul>		
<p><b>IT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-IT-ongelmat</li> <li>-Kanta</li> <li>-kirjautuminen</li> <li>-Mediatri-ohjeet</li> <li>-Ohjelmat ja vastuukäyttäjät</li> <li>-raportointi</li> <li>-tietokoneen käyttö, käyttäjätunnukset</li> <li>-viestinnän ohjeistus</li> </ul>		
<p><b>Laatukäsikirja</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hyvä Työterveyshuolto käytäntö</li> <li>-laatuverkosto</li> <li>-palautejärjestelmä</li> <li>-omavalvonta</li> </ul>		

<b>Henkilöstön hallittava osaaminen</b>	<b>Päiväys ja perehdyttäjän allekirjoitus</b>	<b>Päiväys ja perehtyjän allekirjoitus</b>
<p><b>Tutustuminen omaan toimipisteeseen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-oma työpiste</li> <li>-avaimet</li> <li>-toimipisteen toimitavat</li> <li>-sosiaaliset tilat</li> <li>-pysäköinti</li> <li>-ympäristöasiat, jätehuolto</li> <li>-siisteys ja järjestys</li> <li>-asiakkaat</li> <li>-oman työn kehittäminen</li> <li>-epäkohdista ilmoittaminen</li> <li>-työskentely asiakkaan tiloissa esim. maatilat</li> <li>-vastaavan henkilön yhteystiedot</li> </ul>		
<p><b>Koulutus ja matkustaminen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-koulutusmahdollisuudet</li> <li>-koulutussuunnitelma</li> <li>-koulutusohje</li> <li>-matkustusohje</li> <li>-oppiportti</li> <li>-tiedotteet</li> <li>-ammattikirjallisuus</li> </ul>		
<p><b>Työhyvinvointi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Hyvä Kello työryhmä</li> <li>-henkilöstön muistaminen</li> <li>-kannustepalkkiot</li> <li>-liikunta-ja kulttuurisetelit</li> <li>-reilun pelin säännöt</li> <li>-viihde-ja vapaa-ajan toiminta</li> <li>-harrastus-ja virkistysmahdollisuudet</li> </ul>		



**Liite 4(6).**  
**Wellamon perehdytyspassi**

<b>Perehdytettävä asia</b>	<b>Päiväys ja perehdyttäjän allekirjoitus</b>	<b>Päiväys ja perehtyjän allekirjoitus</b>
<b>Ammattiryhmien osaaminen, työn- jako ja yhteistyö</b> -työfysioterapeutit -työterveyshoitajat -työterveyslääkärit -työterveyspsykologit		
<b>Yleistä</b> -henkilökortti -kehityskeskustelut -käyntikortit -puhelimet -toimistotarvikkeet -työvaatteet		

## Palaute perehdytyksestä

Sinulla on mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksen onnistumisesta perehdytysjakson aikana. Valitse jokaisesta kohdasta sinun perehdyttämisen onnistumista parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	kunnossa	Mitä parannettavaa?
1. Sain riittävästi perehdytysmateriaalia ennen työni aloittamista.		
2. Minut otettiin ystävällisesti vastaan.		
3. Perehdytys suunnitelma käytiin läpi.		
4. Tiedän yhtiön arvot, strategian, tulevaisuuskuvan ja toimintaajatuksen.		
5. Sain riittävästi tietoa organisaatiosta, henkilöstöstä ja toimipisteistä.		
6. Työtehtäväni, vastuut, tavoitteet ja odotukset esiteltiin selkeästi.		
7. Yhteistyö mentorin kanssa toimi.		
8. Sain tukea ja tietoa riittävästi lähityöyhteisöltä ja kollegoilta.		
9. Sain riittävästi IT-perehdytystä (Mediatri, Kanta, e-resepti ym.).		
10. Perehdytyksessä oli selkeät kokonaisuudet.		
11. Tiedän yhtiön palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmän.		
12. Sain riittävästi tietoa työturvallisuudesta ja työsuojelusta.		

**Liite 4(8).  
Wellamon perehdytyspassi**

	Kunnossa	Mitä parannettavaa?
13. Sain tietoa luottamus- ja työsuojeluhenkilöistä.		
14. Sain riittävästi tietoa työpaikan viestintä- ja palaverikäytännöistä.		
15. Esimiehellä oli riittäväsi aikaa perehdyttämiseeni.		
16. Olen saanut palautetta esimielteni perehdytyksen aikana.		
17. Olen tyytyväinen saamani perehdytykseen.		

**Mitä muuta haluat sanoa perehdytyksestä?**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Kiitos vastauksestasi!**