



# **Kohti hyvää työntekijäkokemusta**

asumispalveluiden yhteinen perehtymispolku

Päivi Eller

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2022

Sosiaali -ja terveysalan johtamisen YAMK

Kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma

ELLER, PÄIVI

Kohti hyvää työntekijäkokemusta-  
asumispalveluiden yhteinen perehtymispolku

Opinnäytetyö 63 sivua, joista liitteitä 10 sivua  
Marraskuu 2022

---

Perehtyminen on ensimmäinen ja tärkein kohta uuden työn aloittamisessa, jossa on mahdollista välittää hyvää työkulttuuria, arvostusta ja saada uusi työntekijä sitoutumaan organisaatioon.

Hyvä työntekijäkokemus vahvistaa henkilöstökokemusta ja sitouttaa työyhteisöä työskentelemään itseohjautuvasti asiakkaan parhaaksi. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa laadukkaita palveluita ja toimii tuottavasti. Hyvinvoivasta työyhteisöstä ei myöskään haluta lähteä herkästi pois ja toisaalta hallitussa henkilöstön vaihdostilanteissa hyvään työyhteisöön halutaan myös hakeutua töihin.

Laadullisen opinnäytetyön tavoitteena oli todentaa tämänhetkisen perehdytyksen tilanne Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen perheiden palvelujen vammaisten asumispalveluiden 45 erilaisessa asumispalveluyksikössä. Työssä haluttiin myös selvittää kuinka perehtymistyön laatua ja vaikuttavuutta voitaisiin organisaatiossa parantaa ja millainen olisi vammaisten asumispalveluiden paras mahdollinen yhteinen perehdytyspolku.

Opinnäytetyössä kerättiin myös tietoa hyvän työntekijäkokemuksen rakentumisesta ja siitä, kuinka tämän kokemuksen ensimmäiset askeleet lähtisivät systemaattisesti uuden henkilön rekrytoinnista ja perehtymisestä uuteen työhön.

Kyselytutkimuksen tuloksena valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että asumispalveluiden yhteinen verkkoympäristössä oleva perehtymispolku palvelisi niin perehtyjää, perehdyttäjää, asiakasta ja koko organisaatiota. Kun ideat ja ajatukset asumispalveluiden yhteisen perehtymispolun sisällöstä analysoitiin, voitiin todeta, että yhteinen perehtymispolku pystyisi kattamaan valtaosan uuden työntekijän perehdytyksestä.

Yhteinen perehtymisohjelma tuo näkyväksi vammaisten asumispalvelujen yhteisöllisyyden ja laaja-alaisen työkentän, joka luo hyvät mahdollisuudet työntekijöilleen kehittyä ammatillisesti.

---

Asiasanat: perehdytys, henkilöstökokemus, yhteisöllisyys

## ABSTRACT

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

ELLER, PÄIVI

Good employee experience start with orientation-  
shared orientation proces in housing services.

Bachelor's thesis 63 pages, appendices 10 pages  
November 2022

---

The orientation process is the first and most important step in introducing a new employee to his/her work. Here presents itself the opportunity to lay the fountion of good work ethics, appreciation and help the new employee to bond to the organization.

A good employee experience strengthens the personnel experience as well thus encouraging the personnel to self-guide themselves in working towards the benefit of the customer. An affluent work community has a better capability to provide high-quality service and to function efficiently. An affluent and supportive working environment also reduces the risk of employees resigning prematurely. Also the work place becomes more desirable for new applicants.

The purpose of this qualitative study was to identify the current situation of job orientation within the 45 different housing service units of the Helsinki City Social and Health Services for families with handicapped family members. The aim was also to discover how to improve the quality and effectiveness of the orientation process within these organizations and to find a best possible shared orientation track for these housing service units for handicapped people.

As part of this study, the author has collected information about factors contributing to a positive employee experience and how to systematically lay a foundation for this already during the first steps during recruitment and job orientation.

The results of the done survey show that most of the participants agree that a shared web-based orientation path would benefit the new employee, his/her orientator, the customers and the entire organization. When the ideas and comments concerning a shared orientation path for employees within housing services was analyzed, it could be noted that such a shared path could cover most parts of the orientation process for a new employee.

A shared orientation program would increase the visibility of the community spirit and broad work field within housing services for persons with disabilities, and, provide motivation to employees for professional development.

---

Keywords: orientation, employee experince, sence of community

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS .....	9
	2.1 Helsingin kaupungin uusi johtamismalli .....	10
	2.2 Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen yhteys .....	11
3	TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE .....	13
4	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS .....	14
	4.1 Opinnäytetyön tietoperusta .....	15
	4.2 Aihetta käsitteleviä tutkimuksia .....	15
	4.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet .....	18
	4.4 Perehdytys .....	19
	4.5 Perehdytyksen lakisääteisyys .....	19
	4.6 Perehdytyksen osa-alueet .....	20
	4.7 Perehtyminen prosessina .....	21
	4.8 Yhteisöllisyyden mahdollisuudet perehdytyksessä .....	21
	4.8.1 Valmentavalla johtamisella perehtymiseen "me" henkeä .....	24
	4.8.2 Onnistuneen asiakas ja henkilöstökokemuksen yhtälö .....	25
5	OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT .....	27
	5.1 Opinnäytetyön toteuttaminen ja aineiston keruu .....	29
	5.2 Tutkimusaineiston analysointi .....	30
6	TULOKSET .....	33
	6.1 Vaslan tämän hetkinen perehdytys .....	33
	6.2 Kokemus omasta perehdytyksestä .....	34
	6.3 Yhteisen perehtymispolun osa-alueet .....	37
	6.4 Yhteisen verkkopohjaisen perehdytyspolun hyödyt .....	39
	6.5 Hyvän työntekijäkokemuksen rakentuminen .....	40
7	POHDINTA .....	42
	7.1 Opinnäytetyön eettisyys .....	42
	7.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	43
	7.3 Tulosten tarkastelu .....	44
	7.5 Toimenpide ehdotus .....	47
	7.6 Jatkotutkimusehdotus .....	49
	LÄHTEET .....	50
	LIITTEET .....	54

Liite 1. Opinnäytetyö tutkimuksen tietosuojailmoitus.....	54
Liite 2. Kyselykaavake (8).....	55
Liite 3. Helsingin kaupungin uudistettujen palvelujen johtamismalli .....	63

**LYHENTEET JA TERMIT**

CX	Asiakaskokemus, customer experience
EX	Työntekijäkokemus, employee experience
EB	Työnantajabrändi, employee brand
EVP	Työnantajalupaus, employer value proposition
Peso	Perhe- ja sosiaalipalvelut
ROI	Tuottavuus, return on investment
Sote	Sosiaali- ja terveystoimiala
Vasla	Vammaisten asumis- ja laitospalvelut

## 1 JOHDANTO

Innostus on ihmisen sisäiseen motivaatioon perustuva henkilökohtainen ominaisuus ja tapa suhtautua työhön. Innostus ei ole riippuvainen iästä, asemasta eikä työvuosien määrästä. Innostuminen on myönteisiä tunteita, tyytyväisyyttä ja iloa. Yksittäisen työntekijän innostus voi levitä koko työyhteisöön, jos työpaikan kulttuuri sen sallii. Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus siihen, kuinka innostumiselle annetaan tilaa ja kuinka sitä pidetään yllä. (Jaakkola 2019, 20–21). Kun halutaan aidosti saada sitoutettua ihmisiä työhönsä, on johtamisessa tärkeää myös oppia tuntemaan ihmisiä yksilöinä ja haluta aidosti kuunnella heidän ajatuksiaan omasta työstään. (Chamorro- Premuzic, Lewis, Didier, 2018.)

Huhta & Myllyntaus 2021, kirjoittavat työelämän tärkeistä kohtauspisteistä. He rajaavat työntekijäkokemuksen käytännön tasolle erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijäkokemuksen kokonaisuuteen kuuluvat niin työnantajan, työntekijän kuin vuorovaikutuksenkin näkökulmat. Vuorovaikutus on muutakin kuin ihmistenvälistä kanssakäymistä, kohtauspisteitä ovat kaikki ne hetket, jotka vaikuttavat työntekijän tunteisiin ja ajatuksiin työnantajasta. Työntekijäkokemuksen kaari alkaakin työntekijän hakijakokemuksesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 137–144.)

Vaikka työntekijä on tehtävänsä kelpoinen ja hänellä olisi työkokemusta vastaavanlaisista töistä on kaikkialla omat tapansa tehdä työtä. Perehdytys on osa rekrytointiprosessia. Sillä työntekijä saadaan osaksi uutta työyhteisöään ja vastuualueitaan. Perehdytys ei ole vain sisäänajoa uuteen työhön, vaan osa ammatillista kasvu. Mistä perehtyminen sitten alkaa ja mihin se päättyy? Annika Eklundin mukaan perehtyminen alkaa jo rekrytointi vaiheessa, eikä sitä voi käsitellä irrallisena osana organisaation henkilöstöjohtamisesta, vaan sen tulisi linkittyä vahvasti yhteen organisaation muiden johtamiskäytäntöjen kanssa. (Eklund 2018, 88.)

Ihmiselämä rakentuu kokemuksista ja voidaankin kiteyttää elämäne ja identiteettimme olevan kokemuksiemme summa. Kokemukset muokkaavat tunteitamme niin työtä, työyhteisöä ja työnantajaamme kohtaan. Kokemukset voidaan

myös jakaa: arkisiksi, tietoisiksi, mieleenpainuviksi, merkityksellisiksi tai mullistaviksi kokemuksiksi. Organisaatioiden tulee tietoisesti valita, mihin näistä kokemuksista ne haluavat panostaa. Organisaation tulee tunnistaa kokemusten voima ja astua aktiiviseen rooliin kokemusten rakentumisessa. Kokemus on konkreettinen asia, jolla on kokijalle merkitystä. Kokemuksen syntyminen edellyttää aktiivista osallisuutta tai roolia. Koska kokemus on yksilöllinen ja kokijan itsensä arvottama, on tärkeää pyrkiä rakentamaan yhteisöllisiä kokemuksia henkilöstön kanssa. Kokemukset muodostuvat kolmessa vaiheessa; ennakointi, osallistuminen ja reflektointi. Jokainen näistä kolmesta vaiheesta muodostuu mikrokokemuksista, jotka ovat yksittäisiä kohtauspisteitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 137–144.)

Organisaatio on kokonaisuus, joka saattaa yhteen johtamisen, henkilöstön, talouden raamit sekä lait ja asetukset ja luo niistä toimivan kokonaisuuden. Organisaatiot tuovat synergiaa, joka on enemmän kuin osiensa yhteenlaskettu summa. Organisaatiot ovat modernin yhteiskunnan peruspilareita. Kun asiat muuttuvat yhä monimutkaisemmiksi ja ennakoita arvaamattomimmiksi, sitä suurempi tarve on rakentaa organisaatioita, jotka pystyvät vastaamaan näihin haasteisiin. Ihmisillä on edelleen tavoitteita ja onnistuakseen näissä heidän on tukeuduttava monien ihmisten apuun ja tukeen, eli organisoituun yhteistyöhön. Tulevaisuutta ajatellessa onkin todennäköistä, että organisaatioiden merkitys kasvaa. (Harisalo 2009, 313–315.)

Tässä opinnäytetyössä paneudutaan ensimmäiseksi teoreettisen viitekehyksen rakentumiseen liittyen perehdytykseen ja perehtymiseen, tämän jälkeen syvenytään tarkastelemaan yhteisöllisyyttä ja sen tuomia mahdollisuuksia hyvän työntekijäkokemuksen rakentumiseksi. Näitä käsitteitä peilataan myös opinnäytetyön tilaajaorganisaation uuden johtamisen malliin.

## 2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tämä työelämälähtöinen opinnäytetyö toteutettiin Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalle, vammaisten asumispalveluiden palvelukokonaisuudelle.

Vammaisten asumispalvelut kuuluvat Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan, perhe- ja sosiaalipalvelujen kokonaisuuteen. Asumispalveluja tarjotaan 45 erilaisessa asumispalveluyksikössä. (Helsingin kaupungin intranet.)

Vammaisten asumispalvelut tarjoavat myös lyhytaikaishoidon palveluita, tuettua asumista sekä vammaispalvelulain mukaista asumista.

Henkilöstöä vammaisten asumispalveluissa on lähes 600 työntekijää.

Suurimman henkilöstöryhmän muodostavat asumispalveluyksiköissä lähihoitajat, sairaanhoitajat ja sosionomit. Yksiköiden tukipalvelut ovat pääsääntöisesti ulkoistettu. Vammaisten asumispalveluita johtaa Asumispalvelupäällikkö, jonka alaisuudessa esihenkilötiimissä työskentelee 16 Johtavaa ohjaajaa, jotka johtavat asumispalveluyksiköiden toimintaa. Johtavilla ohjaajilla on vastuullaan 1–5 asumisyksikköä, riippuen niiden asiakas ja henkilöstömäärästä. Yleisesti jokaisella johtavalla ohjaajalla on 2–3 nimettyä asumispalveluyksikköä. Esihenkilötyössä toimitaan työparimallilla, jossa jokaisella johtavalla ohjaajalla on kollega, jonka kanssa toimitaan yhteistyössä ja tämä esihenkilöpari toimii myös johtavan ohjaajan ykkössijaisena.

Vammaistyönjohtaja johtaa koko vammaistyön organisaatiota, johon kuuluu asumispalvelujen lisäksi, vammaisten sosiaalityö, päiväaikainen toiminta sekä kehitysvammapoliklinikka. Johtamismallina on valmentavajohtaminen. (Helsingin kaupungin intranet).

Vammaisten asumispalveluiden tulokortin nelimaalitavoitteena on ollut vuosia tavoite yhteisen perehtymispolun rakentamisesta. Perehtymisen parantaminen nähdään yhtenä keinona rakentaa hyvää työntekijä/henkilöstökokemusta. (Vammaistyön tulokortti.)

## 2.1 Helsingin kaupungin uusi johtamismalli

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalla on kolme palvelukokonaisuutta; perhe- ja sosiaalipalvelut, terveys- ja päihdepalvelut sekä sairaala-, kuntoutus ja hoivapalvelut. Näiden palvelukokonaisuuksien hallinto toimii omana palvelukokonaisuutena.

Palvelujen uudistamisen yhteydessä vuonna 2016 uudistettiin myös soten johtamista ja toimintakulttuuria. Sosiaali- ja terveystoimialan johtamismalli kuvaa niitä asioita, joita palveluissa pitäisi johtaa tavoitteiden saavuttamiseksi.

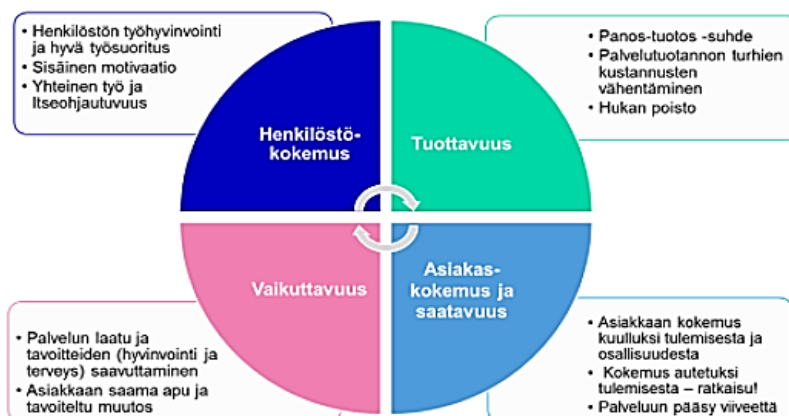
Johtamismallin ydin koostuu sisäisestä motivaatiosta, yhteisestä työstä sekä itseohjautuvuudesta. Tätä ydintä ympäröi kahdeksan menestystekijää, jotka on kuvattu alla olevassa kuvassa. (Helsingin kaupungin intranet).



Kuva 1. Helsingin kaupungin uuden johtamisen ydin.

Johtamisen uudistumisen kannalta keskeisiä tekijöitä ovat ihmislähtöinen osallisuus, monialaiset tiimit, valmentava esimiestyö, tavoitejohtaminen, tiedolla johtaminen, yhteiset pelisäännöt, ketterä kehittäminen ja osaamisen johtaminen. Hyvä asiakas- ja henkilöstökokemus kulkevat käsi kädessä. Kulttuuri syntyy panostamalla menestystekijöihin ja johtamisen ytimeen. Brändi syntyy kaikesta tästä. Palvelujen uudistuksen myötä tavoitellaan alan parasta henkilöstökokemusta sekä vetovoimaisia työpaikkoja. (Johtamisen käsikirja. Helsingin kaupunki).

Sosiaali- ja terveystoimen kaikessa kehittämisessä Helsingin kaupungilla käytetään ns. nelimaalia. Nelimaalin kulmat koostuvat seuraavista osa-alueista: laatu-tekijöistä, joita ovat saatavuus sekä asiakaskokemus, vaikuttavuudesta ja tuottavuudesta sekä henkilöstökokemuksesta. Kaikkien näiden osa-alueiden myönteinen kehittyminen kehittää myös muita osa-alueita.



Kuva 2. Helsingin kaupungin nelimaali. Helsingin kaupunki.

## 2.2 Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen yhteys

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välinen yhteys onkin tässä kehittämisajattelussa jokseenkin kiistaton ja sen huomioiminen on tärkeää varautuessa yhä tiukkenevaan kilpailuasetelmaan niin muiden toimijoiden kuin asiakkaiden suhteen.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja Juha Jolkkosen puheenvuoro, kirjassa Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus uusi aika, uudenlainen johtaminen, Korkiakoski 2019, 167–172. Tuo esiin tulevaisuuden haasteita ja keinoja kuinka asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta tulevaisuudessa kehitetään noin 15 000 tuhannen sote alan ammattilaisen organisaatiossa.

*Kaiken tämän keskellä herää kysymys, kumpi on tärkeämpää, se, että lääkäri tai muu sote-ammattilainen on miellyttävä, vai se, että*

*hän osaa hommansa. Mielestäni kyse ei ole vaihtoehdoista – molemmat vaatimukset ovat olemassa. Kokemusta on mahdollista keräyttää ja jopa esittää aika pitkälle, mutta osaamista ei.*

*Sosiaali- ja terveydenhuollossa on paljon teknisesti osaavia soteammattilaisia, mutta he eivät aina ymmärrä asiakkaan kokemuksen merkitystä. Hyvää asiakaskokemusta on todella vaikea tuottaa huonolla henkilöstökokemuksella. (Jolkkonen, J. 2019.)*

Työntekijäkokemuksen tavoitetilaa ei voi määritellä ilman, että organisaation johto sitoutuu siihen. Organisaation johdon tulee taas osallistuttaa työntekijöitä työntekijäkokemuksen kehitystyöhön. (Huhta & Myllyntaus 2021, 48–51).

Organisaatiotasolla luodaan perusta työntekijäkokemustyölle. Perusta luodaan määrittelemällä kokonaisuutta tukevia linjauksia, kuten strategiat, tavoitteet ja johtamismalli. Organisaatiot, jotka kokevat tärkeäksi nostaa työntekijät ja heidän tarpeensa toiminnan keskiöön, usein aloittavat kehittämistyön määrittelemällä toiminnalle tavoitteet ja strategian. Työntekijäkokemus nostetaan usein tämänkaltaisissa organisaatioissa yhdeksi henkilöstöstrategian tavoitteeksi. Strategioihin pääseminen luo mandaatin toiminnalle ja on osoitus asian tärkeydestä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 204.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaation johto on sitoutunut kehittämään henkilöstökokemusta ja nostanut sen henkilöstöstrategian avain tavoitteeksi. (Helsingin kaupungin intranet.)

### 3 TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Opinnäytetyöni tarkoitus on todentaa, kuinka vammaistyön asumispalveluiden perehdyttäminen toteutuu tällä hetkellä. Tavoitteena on myös kartoittaa yhteisen perehdytyspolun sisältö ja raamit. Vammaisten asumispalveluissa verkkopohjaisella perehtymisohjelmalla halutaan rakentaa myös hyvää työntekijäkokemusta.

Tutkimuskysymykset olivat:

1. Millainen on asumispalveluyksiköiden perehdytyksen nykytilanne Vaslan työntekijöiden mielestä?
2. Miten Vaslan yhteinen verkkopohjainen perehdytyspolku palvelisi paremmin perehtyjää, perehdyttäjää sekä organisaatiota?
3. Mitä sisältöjä Vaslan työntekijät lisäisivät yhteiseen perehdytysohjelmaan?

## 4 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimalla ja analysoimalla tieteellisesti tuotettua tietoa, kirjallisuutta sekä julkaistuja tutkimuksia. Tutustuen ja arvioiden niiden lähteiden sisältöjä ja tuloksia, johon liittyy aihetta käsitteiden välisten suhteiden tunnistamista ja esittämistä. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista tarkastella erilaisia näkökulmia sekä menetelmällisiä valintoja, jotka tukevat ja palvelevat toiminnan kehittämistä. Kirjallisuuskatsauksen avulla hahmotetaan opinnäytetyön aihepiirin kokonaisuutta. Sen avulla saadaan tietoa siitä, miten paljon tutkimustietoa on jo aikaisemmin olemassa, millaisesta näkökulmasta aihetta on tutkittu ja millaisin menetelmin. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.)

Tässä opinnäytetyössä teoreettista viitekehystä on rakennettu kansallisesta ja kansainvälisestä kirjallisuudesta. Tuoretta kirjallisuutta hyvästä henkilöstökokemuksesta ja sen rakentumisesta löytyy runsaasti. Aihe onkin hyvin ajankohtainen. Samoin kirjallisuutta ja tutkimuksia perehtymisestä löytyy runsaasti.

Tiedonhaku tehtiin asiasanojen avulla eri tietokannoista kuten Chinal ja Academic search ultimate. Uusinta kirjallisuutta etsittiin kirjastojen hakukannoista. Seuraavaan taulukkoon on listattu keskeisten käsitteiden hakusanat.

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen keskeisten käsitteiden hakusanat.

<i>Keskeinen käsite</i>	<i>Asiasana</i>
1: Työntekijä	uusi työntekijä, sitoutuminen, new employee, work commitment
2: Perehtyminen	perehdytys, orientation, employee onboarding, familiarization
3: Työntekijäkokemus	henkilöstökokemus, employee experince, good employee experience, building goog ex
4: Yhteisöllisyys	osallisuus, valmentava johtaminen, arvostava johtaminen, yhdessäohjautuvuus, sence of community, coaching management, leadership

Toisessa taulukossa on esitetty kuinka hakutermeistä luotiin Boolean operaattorin hakulausekkeita. Komentoa NOT ei käytetty, sillä aineistoa aihepiiristä oli saatavissa rajallisesti ja tämän komennon käyttö olisi rajannut hakutuloksia vielä lisää.

Taulukko 2. Boolean operaattoreiden käyttö.

”henkilöstökokemus*” OR työntekijäkokemus*” OR new employee* OR ”vammaistyö*” OR work with disabled people*”	<b>A N D</b>	”perehtyminen” OR ”uusi työntekijä” OR ”employee experience” OR ”ex” OR ”pereh” OR ”orientation” OR ”familiarization” OR ”sense of community “
---	----------------------	--

#### 4.1 Opinnäytetyön tietoperusta

Opinnäytetyön tietoperusta jäsentää opinnäytetyön tarkoitusta ja rajaa tutkimus- tai kehittämistehtävää. Tietoperusta muodostuu aiheeseen liittyvästä teoriasta. Jos aiheeseen ei löydy teoriapohjaa, pyritään kuvaamaan asian tausta ja muotoilemaan teoriaa. Sen sisältö ja laajuus riippuvat lähestymistavasta ja siitä, miten paljon ilmiötä on tutkittu. Tietoperusta pohjautuu aikaisempaan tietoon, joka kehittyy opinnäytetyön tekijän analyysin pohjalta synteetiksi. Tekijä kokoaa tietoperustaa aikaisempien tutkimusten, kirjallisuuden ja työelämäkokemusten sekä intuition perusteella. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.)

#### 4.2 Aihetta käsitteleviä tutkimuksia

Tutkimuksia henkilöstökokemuksen rakentumisesta ja perehtymisen synteetiksi ei ole saatavissa. Aihealueeseen yksittäin liittyviä mielenkiintoisia tutkimustuloksia kuitenkin on olemassa. Niistä tähän opinnäytetyöhön olen valinnut seuraavat, joiden valinta on tehty aiheen, ajankohtaisuuden tai organisaation samankaltaisuuden johdosta.

Wilson Bastos ja Sigal G. Barsaden vuonna 2020 julkaistu tutkimus; A new look at employee happiness: How employees' perceptions of a job as offering experiences versus objects to customer influence job-related happiness, käsittelee uudenlaista näkökulmaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimuksessa työntekijät, jotka kokivat subjektiivisesti työnsä merkityksellisemmäksi, olivat työhönsä sitoutuneempia ja kokivat vahvempaa työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen haasteena oli löytää kokemuksellisten ja materialististen hyödykkeiden tai palvelujen erottavia tekijöitä. Asiakkaan tarve olikin tärkein tekijä myös työntekijän merkityksellisyyden kokemuksessa. Määräävää oli se, kuinka asiakas arvotti tuotteen, palvelun tai kokemuksen. Myös vahva sidos asiakkaan kanssa lisäsi merkityksellisyyden kokemusta. Työntekijän kokemus työnsä merkityksellisyydestä oli vahvin työtyytyväisyyttä edesauttava tekijä. Johtopäätöksissä todettiin myös, että organisaatio voi lisätä työntekijöiden merkityksellisyyden kokemista sekä vahvistaa työntekijöiden ajatuksia omasta työstään omalla toiminnallaan. (Bastos & Barsade 2020.)

Teoksessa *Empatian voima työssä*, Miia Paakkanen kirjoittaa tutkimuksesta, jossa työnsä aloittaneet työntekijät jaettiin kolmeen ryhmään ja näissä ryhmissä uudet työntekijät saivat erilaista perehdytystä. (Paakkanen 2022, 77). Tämä tutkimus on vuonna 2013 Pennsylvanian yliopistossa Yhdysvalloissa Cablen, Ginon ja Staatsin, tekemä tutkimus; *Breaking Them In or Eliciting Their Best? Reframing Socialization Around Newcomers' Authentic Self-Expression*. Tutkimuksessa uudet aloittavat työntekijät kolmessa ryhmässä saivat siis täysin erilaista perehdytystä ensimmäisinä työpäivinä. Ryhmässä yksi, keskityttiin työntekijään, oltiin aidosti kiinnostuneita hänen toiveistaan ja persoonallisuuteensa, sekä siihen mitä juuri hän voisi tuoda ja antaa organisaatioon. Kun työntekijään keskityttiin yksilönä, oli ensimmäinen päivä helppo rakentaa ns. vuoropuhelulle ja siitä tuli henkilökohtaista perehdytystä. Ryhmässä kaksi keskityttiin organisaatioon ja sen erityisten positiivisten asioiden esiintuomiseen. Huomio oli siinä, kuinka erinomainen paikka työskennellä organisaatio on, kuinka työntekijät voivat kokea ylpeyttä työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa. Ryhmässä kolme keskityttiin perehdytyksessä organisaation tavanomaiseen tapaan toimia uusien työntekijöiden ensimmäisenä päivänä, fokus oli organisaation yleisissä arvoissa ja tiedoissa,

joita työskentelyssä tarvitaan. Tämä kolmas ryhmä toimi myös ns. kontrolliryhmänä. Ryhmän yksi uudet työntekijät sitoutuivat huomattavasti paremmin organisaatioon. Tämä sama tulos toistui, kun tutkimus uusittiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että empatia ja inhimillisuus ja henkilökohtainen kiinnostus työntekijää kohtaan lisäsi sitoutuneisuutta. (Cable, Gino, Staats 2013). Mitä siis, jos kysyisimmekin uudelta työntekijältä heti alussa, miten voisimme auttaa sinua viihtymään uudessa työssäsi mahdollisimman hyvin? Monestihan esitämme tämän kysymyksen vasta lähtöhaastattelussa. Tunne siitä, että meistä välitetään, vähentää vaihtuvuutta ja vahvistaa aikeita pysyä työpaikassa. (Paakkanen2022, 77–78.)

Riitta Forsten-Asikaisen, Kerttu Saalastin & Sanna Kultalahden tutkimus; Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde- Heijastumia muuttuvaan työelämään, (2019). Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia valmentavaan johtamiseen pohjaten työelämän kehittämisen näkökulmaa, josta nousi keskeisenä vaatimus vastavuoroisesta ja voimauttavasta vuorovaikutussuhteesta esimiehen kanssa, sekä hyvän vuorovaikutuksen vaikutukset työn imuun, yksilön ja koko yksikön osaamiseen ja yksikön suoriutumiseen sekä joustavuuteen. Tutkimuksen aineisto oli kerätty vuosina 2015–2016 lähes sadasta pk-yrityksestä. Tutkimus otos oli laaja ja kyselyyn osallistui yhteensä 4500 vastaajaa. Tutkimus liittyy Vaasan yliopiston ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston 2015–2016 toteuttamaan HERMES-projektiin. (Forsten-Asikainen, Saalasti & Kultalahti 2019).

Kari Korkiakoski, 2019, käy kirjassa asiakaskokemus & henkilöstökokemus, uusi aika ja uudenlainen johtaminen läpi kansainvälisiä tutkimuksia asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhteesta. Yksi usein esitetty argumentti on ajatus, että työntekijä on yrityksen ”ensimmäinen asiakas”. On kuitenkin syytä muistaa, että asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen suhde riippuu toimialan luonteesta. mm. Asiakaskokemus expertti Maurice FitzGerald, on verrannut Yhdysvalloissa Glassdoor palvelun anonyymeja arvioita työpaikastaan. Vertailussa työpaikat olivat jaoteltu high-touch ja low-touch aloihin, sen mukaisesti kuinka merkittävä rooli asiakaskokemuksen rakentumisessa on työntekijän roolilla. Vertailututkimuksessa high-touch yritysten asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen välillä oli selkeä yhteys. Voidaan ajatella, että ”brändi lupaa, asiakaskokemus lunastaa ja henkilöstökokemus varmistaa”. Vaikka on vaikeaa suoranaisesti

verrata yhdysvaltalaista tutkittua tietoa suomalaiseen työelämään, voidaan yhtäläisyyksiä löytää paljonkin. Tällä hetkellä yritykset ja organisaatiot seuraavat entistä tarkemmin työntekijöidensä motivaatiota ja viihtymistä. Yritykset haluavat tietää henkilöstönsä ”pulssin”, koska henkilöstön työhyvinvoinnilla on suoranaisia vaikutuksia asiakaskokemukseen ja erityisesti tuottavuuteen. (Korkiakoski 2018, 15–22). Tulevaisuudessa organisaatioiden tulisikin pyrkiä kehittämään mittareita, jotka yhdistäisivät asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemuksen eivätkä käsitteellisi niitä erillisinä. (CheeTung 2021).

Krista Hyytiäisen, 2015 valmistunut hoitotieteen tutkimus, käsittelee työhön sitoutumista, ammatista lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta kehitysvammahuollossa sekä näiden ominaisuuksien yhteyttä arvostamaan johtamiseen. Tutkimus oli toteutettu nimeltä mainitsemattomassa organisaatiossa. Tutkimus tuo esiin myös hyvin kehitysvammahuollon haasteet henkilökunnan veto ja pitovoi-  
matekijöiden näkökulmista sekä sen kuinka eri sukupolvet suhtautuvat työhön ja työuriin. Hyytiäinen nosti tutkimustuloksissa esiin myös kehitysvammahuollon yksiköissä vallitsevan etäjohtamisen mallin, esimiehillä oli useita yksiköitä johdettavanaan ja tämä koettiin yhdeksi sitoutumattomuutta aiheuttavaksi seikaksi. Toimintaympäristönsä johdosta se oli hyvin mielenkiintoinen ja samankaltaisuuksia kohdeorganisaatiooni oli runsaasti johtamismallista lähtien.

Yhteenvetona Hyytiäinen toteaa että, kehitysvammahuollossa toimivien työntekijöiden työhön sitoutuminen on tutkimuksen mukaan heikentynyt kymmenessä vuodessa. Halukkuus alalla jatkamiseen on vähentynyt. Vammaishuollon henkilöstö kokee myös harvemmin työyhteisöt toimiviksi, kun he arvioivat niitä joustavuuden näkökulmasta. Myös eri sukupolvien välillä oli havaittavissa suuria eroja. (Hyytiäinen 2015).

### **4.3 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentui niistä keskeisistä käsitteistä, jotka ovat työn tilaajaorganisaation, Helsingin kaupungin, uuden johtamisen mallin mukaisia. Käsitteisiin liittyy ns. nelimaalin ajattelutapa, jolloin jokaisen alueen kehit-

täminen kehittää myös kaikkia toisia nelimaalin osa-alueita. Toisaalta organisaation arvot ja toimintakulttuuri määrittävät myös kehittämistehtävän henkeä, sitä ilmapiiriä, jota perehdytysohjelmaan halutaan ottaa mukaan ja millaista ilmapiiriä halutaan viestiä eteenpäin.

#### **4.4 Perehdytys**

Perehdytys on ensimmäinen ja paras mahdollisuus taata onnistunut työn aloitus uudelle työntekijälle. Onnistunut perehdytys perustuu vastavuoroisuuteen ja aitoon vuorovaikutukseen. Perehtymisprosessin onnistuminen korostuu työntekijän motivaatiossa ja sitoutumisessa. Henkilöstökokemuksen kehittämisen näkökulmasta organisaatiossa tulisikin suunnitella työntekijän polku entistä systemaattisemmin. Ensimmäisenä etappina työntekijän kiinnostuminen organisaatiosta sekä työsuhteen aloitus, ensimmäinen työpäivä ja ensimmäiset viikot, näitä kaikkia voidaan kutsua työntekijän avainhetkiksi. (Korkiakoski 2019, 137–139).

Kun työntekijä saa hyvän alun, hänen osaamistaan päästään hyödyntämään heti ensimmäisistä mahdollisista hetkistä alkaen. Tuottavuuden näkökulmasta katsottuna osajia ei ole varaa pitää toimeettomina. Perehdytyksen voidaankin todeta olevan osa onnistunutta rekrytointia. (Huhtala 2021).

#### **4.5 Perehdytyksen lakisääteisyys**

Perehdytys ja työpaikan ohjeisiin ja käytänteisiin tutustuttaminen on myös lakisääteistä toimintaa. (Jaakkola 2019, 160–161). Perehdyttämistä edellyttävät muun muassa työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki.

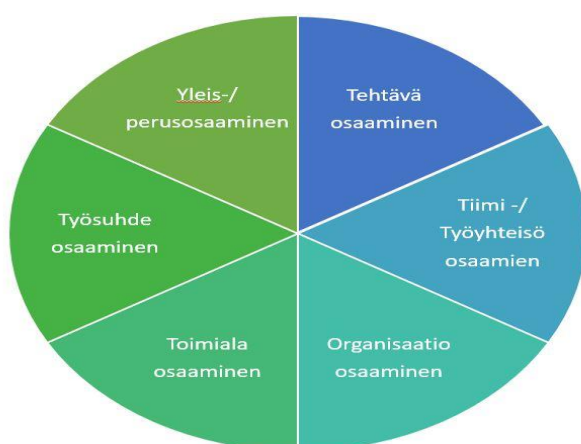
Työturvallisuuslain (2002/738) mukaan perehdytys on aina työnantajan vastuulla. Työntekijää tulee perehdyttää riittävästi työhön, työvälineisiin sekä niiden käyttöön, työturvallisuuteen. Perehdytyksen tulee aina olla ajantasaista ja vastata sillä hetkellä tehtävän työn vaatimuksiin. Perehtymistä tulee arvioida sekä tarvittaessa täydentää. Erityisen tärkeää on perehdyttää myös työuraansa aloittavat nuoret työntekijät, jossa työnantajaa koskee laki nuorista työntekijöistä 998/1993.

Juuri työelämään astuneen kohdalla on hyvä ymmärtää, että hänellä on vielä opittavaa aivan kaikissa työelämään liittyvissä asioissa. (Huhtala 2021.)

Monissa työyhteisöissä on nykyisin perehdytysohjelma tallennettuna intranettiin tai perehdytyskansioon. Usein perehdytysohjelma ei kuitenkaan huomioi tarpeeksi erilaisia työntekijöitä. Työntekijän kielitaito voi vaatia esimerkiksi pidemmän ajan perehtymiseen organisaatioon, sen työkuultuuriin ja tehtäviin. (Monattapopas.)

#### 4.6 Perehdytyksen osa-alueet

Ahokkaan & Mäkeläisen (2013) mukaan perehtyminen voidaan erottaa kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa keskiössä ovat kaikki ne tiedot, jotka auttavat työntekijää tuntemaan mm. oman työpaikkansa arvot, toiminnan pelisäännöt, fyysiset ominaisuudet sekä työtoverit. Toiseen työhönopastuksen alueeseen taas kuuluvat päivittäiset työtehtävät, työmenetelmät ja työvälineet. Toisena esimerkkinä perehdytyksen osa-alueista on Kupiaksen & Peltolan 2009, määritelmä, jonka mukaan perehdytyksen voi taas jakaa kuuteen osaan seuraavan kuvan mukaisesti.



Kuva 3. Perehdytyksen osa-alueet . (Kupias & Peltola, 2008, muokattu).

Perehdytys, jonka aikana uusi työntekijä sisäistää työtehtävänsä vaatimukset ja omat oikeutensa työntekijänä mahdollisimman hyvin palvelee koko työyhteisöä. Kun perehdytysprosessiin varataan riittävästi aikaa, säästetään aika- ja henkilös-  
töresursseja. (Yli-Kaitala & Toivanen ym. 2013, 27–29.)

#### 4.7 Perehtyminen prosessina

Perehtymisprosessi on tänä päivänä monissa organisaatioissa hyvin samankaltainen. Uudelle työntekijälle kerrotaan organisaation historiaa, arvoja ja keskeisiä tavoitteita. Yleensä ensimmäiset päivät ovat myös tylsistyttäviä; allekirjoitetaan papereita ja huolehditaan työpaikan järjestelmien salasanoista ja muista tämänkaltaisista asioista. Sitten uudelle työntekijälle järjestetään tavallisesti aikaa tavata nopeasti lähijohtaja, joka kertoo joitakin ohjeita mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Nämä ensimmäiset päivät ovat harvoin antoisia ja tuntuvat lähinnä nopealta ”kosiskelulta” ja eilisen päivän romanssilta. Nämä ensimmäiset päivät ja viikot olisivat kuitenkin todella tärkeitä uudelle työntekijälle, niistä muodostuu hänen kokemuksensa siitä, millaiseen työpaikkaan hän on tullut. (Laloux 2014, 176.)

Perehtymisprosessien kestosta on myös monia käsityksiä. Suositeltavaa olisi käyttää perehtymiseen aikaa useita viikkoja. Perehtymisprosessi myös tulisi myös pystyä räätälöidä perehtyjäkohtaisesti niiltä osin kuin se on mahdollista. Realistinen, melko karkeastikin suunniteltu perehtymisohjelman sisältö on parempi, kuin suunnitelman liian tarkka ja epärealistinen sisältö. Tärkeämpää olisi-kin määrittää perehtymisprosessin perusrunko ja sen sovittu jatkuva arvioiminen sekä sen päivittäinen. Kun perehtymisprosessista kerrotaan jo rekrytoinnin aikana, saa tuleva työntekijä kuvan työnsä sisällöstä ja siitä mitä häneltä odotetaan. Konkreettiset mielikuvat tulevasta työstä auttavat ymmärtämään työn sisältöä ja valmistavat hakijaa vastavuoroiseen perehtymisprosessiin. Perehtyminen olisikin hyvä aloittaa siitä mihin rekrytointikeskusteluissa jäätiin. (Eklund 2018, 88–94).

#### 4.8 Yhteisöllisyyden mahdollisuudet perehdytyksessä

Frank Martelan, 2014 mukaan ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta omaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteisöllisyys. Kun nämä perustarpeet toteutuvat ne tukevat henkilön motivoituneisuutta, työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta sekä tuottavuutta. Nämä perustarpeet myös liittyvät yhteen ja tukevat toisiaan ja näkyvät luonnollisesti positiivisena voimavarana myös henkilön elämässä työn

ulkopuolella. Martelan ajattelun taustalla on Edward Decin ja Richard Ryanin itseohjautuvuusteoria, joka käsittelee henkilön motivaatiota, hyvinvointia ja psykologisia tarpeita. Kantava ajatuksena on, että ihminen on elämässään aktiivinen toimija, jota vievät eteenpäin niin sisäiset kuin ulkoisetkin motivaatiotekijät. (Jaakkola 2019, 21).

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen sisäinen motivaatio vahvistuu, kun motivaatiotekijät, autonomia, kompetenssi ja yhteenkuuluvuus ovat mukana työssä. Autonomia on kokemus siitä, että on vapaa tekemään omia päätöksiä, ja että motivaatio kumpuaa sisältäpäin ulkoisten lähteiden sijaan. Kompetenssi eli kyvykkyys on sitä, on kokemus siitä, että osaa tehdä asioita ja saa asioita tarkoituksenmukaisesti aikaan. Yhteenkuuluvuus on perustava tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin, yhteisöllisyyteen, itseä suurempaan merkityksellisyyteen motivaation lähteenä. (Venäläinen 2020, 38.)

Voimavara keskeinen henkilöstönjohtaminen vaikuttaa laajasti kaikkiin organisaation käytettävissä oleviin resursseihin ja tuloksellisuuteen. Henkilöstö on organisaation vahvuus samalla kun se voi olla myös sen suurin heikkous. (Boxall & Purcell 2011, 112.) Organisaatiot alkoivat 1990 luvulla kiinnittää huomiota yhä enemmän henkilöstön osaamisen sitouttamiseen ja loivat erilaisia henkilöstöjohtamisen keinoja, kuinka osaamista tunnustetaan ja arvostetaan paremmin ja kuinka työntekijät saadaan työskentelemään yhdessä merkityksellisten päämäärien saavuttamiseksi. (Armstrong 2011, 236–237).

Työyhteisö ja yhteisöllisyys rakentuvat usein emotionaalisen sitoutumisen vaaraan. Työelämässä yhteisöllisyys on ymmärrettävä välineeksi saavuttaa yhdessä työn tavoitteet. Työyhteisö on kokonaisuus, jossa kaikkien sen jäsenten tulisi työskennellä yhteisen päämäärän eteen. Hyvä yhteisöllisyys onkin yhteistä vastuunkantamista työstä sekä kaikkien yhteisön jäsenten työskentelyn onnistumisesta. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 87–91.)

Hyvä yhteistyö näyttäytyykin erinomaisena asiakaspalveluna ja laadukkaana toimintana. Organisaation ulkopuoliset henkilöt, niin kuin asiakkaat mieltävät kaikki työntekijät yrityksen edustajiksi tehtävästä riippumatta. Tuottava ja innostava yhteistyö ravitsee sekä työntekijöitä, että sidosryhmiä sillä innostus, auttamisen

halu ja pyrkimys hyvään työhön välittyy kaikille. Positiivisuus leviää. Valmentavan organisaation yhteistyö näyttäytyykin verkostomaisena toimintana, jossa yhteistyötä tehdään omien asiakkaiden ja tiimiläisten lisäksi myös toisten tiimiläisten ja osastojen kanssa. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 82).

Ensimmäisten työpäivien tulisi innostaa uutta työntekijää ja perehdytyksen olla suunnitelmallista. Perehdytysohjelma tulisi nivota aikajanaan, jossa olisi määriteltä työntekijälle suunniteltu tuki, vastuut, työtehtävät ja tietyt pisteet, joissa uuden työntekijän perehtymistä arvioidaan. Tämänkaltainen strukturointi palvelisi niin perehdytyksen järjestäjää kuin perehdytettävääkin. Määriteltäjä pisteitä voisi olla esimerkiksi; ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi kaksi kuukautta sekä kolme kuukautta. (Lawson 2016).

Yksi huomioitava näkökulma perehtymisprosessissa on myös (Kupias & Peltola 2019.) mukaan se, ettei perehtymisvaiheessa uutta työntekijää ohjata ja opasteta liian tehokkaasti, niin ettei hänen itseohjautuvuudelleen jää lainkaan tilaa. Uusi työntekijä ikään kuin laitostetaan, kun kaikki opit tuodaan liian valmiina. Tämä voi turhauttaa tai ohjata jatkossakin työntekijän ajattelemaan passiivisesti, niin että asiat tuodaan helposti valmiina eteen. (Kupias & Peltola 2019, 29.)

Yhteisvaikuttavuudella tavoittelemme yhteisen työn tuomaa lisäarvoa. Perinteisesti yhteisvaikuttavuutta on ajateltu kohteen näkökulmasta. Uudentyön näkökulmasta yhteisvaikuttavuus kuvastaa valmiuksia ja niitä mahdollisuuksia, joita voidaan saavuttaa yhdistämällä osaamista ja asiantuntijuutta. Puhuttaessa uudeltaisesta työstä tai tulevaisuuden työstä tarkoitetaan yleensä työlle asetettuja uusia vaatimuksia, jotka liittyvät erityisesti tapaamme tuottaa asioita yhdessä ja saada siten enemmän myös vaikuttavuutta aikaiseksi. Yhteisvaikuttavuus onkin osaamispotentiaalin vapauttamista ja kaikkien niiden vaihtoehtojen löytämistä, jota yhdessä voidaan saada aikaan. Sosiaalinen layout syntyy ihmisten välisistä toiminnallisista vuorovaikutussuhteista. Sosiaalisen layoutin käsite on syntynyt tarpeesta havainnollistaa sitä, miten lähijohtaja voi vaikuttaa yhteistyön syntyyn muuttamalla rakenteita ja mahdollistamalla erilaista vuorovaikutusta. Vuorovaikutus on väline, jolla työyhteisö tapaa yhteistä "säveltä", mitä useammalle työntekijälle annetaan ääni ja mitä useampaa rohkaistaan tuomaan oma äänensä

esille, sitä enemmän koko työyhteisö vahvistuu sekä hyötyy. (Roos & Mönkkönen 2018, 17–28.

#### **4.8.1 Valmentavalla johtamisella – perehtymiseen ”me” henkeä**

Valmentavan johtamisen tavoitteena on tuoda esille työntekijöistä sitä vahvuutta mikä auttaa yritystä toimimaan menestyksellisesti. Siinä tuetaan työyhteisöä oppimaan uutta ja kehittymään työssään. Valmentavassa johtajuudessa vastuuta siirretään työntekijöille tarjoten tukea ja ohjausta suunnaten kehittymisen organisaation tarpeita ajatellen. (Collin 2019, 171–173).

Jos organisaatiokulttuuri ei tue itseohjautuvuutta, sitä ei yksinkertaisesti voi olla. Jos organisaatio on sitoutunut, tulee johtamisen olla myös sitoutunut asiaan. Itseohjautuvuuden tilan ja mahdollisuuksien antamisen lisäksi, johdon vastuulla on kehitysprosessien strateginen laadinta, resurssointi ja valmennus sekä vastuu rakenteista. Olennaista on, kuinka erilaisten tiimien itseohjautuvuutta ohjataan johtamisen keinoin. (Akola 2020, 76–77).

Valmentava johtajuus mahdollistaa työyhteisöä itseoppimiseen sekä yhteisötasolla yhdessä oppimiseen. Monessa organisaatiossa onkin itseohjautuvuuden jatkumona nostettu fokukseen yhdessäohjautuvuuden käsite. Tähän käsitteeseen kytkeytyy yhteisöllisyyden voima ja mahdollisuudet, jotka lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta. Itseohjautuvuus terminä ymmärretään ensisijaisesti itsensä johtamiseksi, eli yksilötason ilmiöksi. Englanninkielisestä käsitteistöstä löytyy useita itseohjautuvuudeksi käännettäviä termejä kuten; self -leadership tai self -management. Yhteisöohjautumiselle löytyy huomattavasti vähemmän termejä kuten; Co -management. On kuitenkin huomioitavaa, että suomen kielen termi itseohjautuvuus voidaan jaotella kolmeen tasoon, sen mukaan viitataan sillä yksilö -tiimi vai organisaatiotasoon. Itseohjautuvuutta parempi termi käsiteltäessä tiimi tai organisaatiotasoa voisikin olla yhteisöohjautuminen tai joukko-ohjeistuminen. (Collin & Lemmetty 2019, 97–100.)

Organisaation kulttuuriympäristö ja ilmapiiri ovat asioita joihin panostaminen on erityisen tärkeää. Nämä ovat asioita, joita ei pysty näkemään tai koskettamaan,

vaan ne ovat asioita, joita kykenee aistimaan tunteena. Nämä positiiviset tunteet syntyvät siitä kokonaisuudesta, kuinka työntekijöitä ja työkavereita kohdellaan, kuinka työnteon edellytyksiä on kehitetty ja kuinka työn tavoitteita on mahdollistettu. On myös erittäin mielenkiintoista huomioida, että organisaation ilmapiiiri on aina olemassa ja läsnä vaikka organisaatiossa ei päätettäisi kiinnittää siihen sen enempää huomiota. (Morgan 2017, 87–90.)

Hyvä maineinen organisaatio rakentuu seuraavista asioista; organisaation yleisen julkisuuskuvan tulee näyttäytyä positiivisena ja siellä työskentelevien ihmisten tulee tuntee olevansa tärkeitä ja arvostettuja ihmisiä, heidän tulee tuntee kuuluvansa suurempaan tiimiin. Kaikkia kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Työntekijöiden kehittymiseen panostetaan ja jokaiselle annetaan mahdollisuus kehittyä. Työntekijöillä on myös mahdollisuuksia edetä urallaan. Työntekijöitä kannustetaan ja annetaan resursseja kehittää omaa työtään, heitä kuunnellaan aidosti. Organisaatio uskoo monimuotoisuuteen ja yhteisöllisyyteen. Hyvä maineisessa organisaatiossa myös työntekijöiden aloitteita pidetään suuressa arvossa. (Morgan 2017, 87–90.)

#### **4.8.2 Onnistuneen asiakas ja henkilöstökokemuksen yhtälö**

Työntekijäkokemuksesta ei puhuttaisi tänä päivänä näin paljon, jos asiakaskokemusta ei olisi vahvasti nostettu esiin 2000-luvun alkupuolella. Asiakaskokemus käsittää kaikki asiakkaan kohtauspisteet organisaation kanssa, sekä myös kohtaamiset ennen ja jälkeen palvelun. Työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteys syntyy kahden mekanismin kautta. Ensimmäiseksi työntekijät luovat ison osan palvelusta. Kyvykäs, osaava ja ammatillinen työntekijä tuottaa parempaa palvelua organisaation toimialan mukaisesti. Työntekijän tyytyväisyys ja sitoutuminen työhönsä välittyy asiakkaalle. Toimialoilla, joissa työntekijät toimivat suorassa päivittäisessä kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa on yhteys positiivisten asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen välillä olevan jopa 60%. Toiseksi sillä kuinka asiakas, ympäristö, sidosryhmät ja esimerkiksi media näkevät ja kokevat organisaation, on vaikutusta asiakkuuteen, etenkin niillä toi-

mialoilla, joilla työntekijät luovat ison osan palvelusta. Käsitys organisaation työntekijäkokemuksesta vaikuttaa käyttäytymiseemme asiakkaana. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23–28).

Asiakaskokemuksen ja henkilöstökokemus ei kuitenkaan ole sama asia. Tutkittua tietoa näiden kahden tekijän välisestä suhteesta löytyy vielä vähän. Asiakastyytyväisyyttä ja henkilöstötyytyväisyyttä on kuitenkin tutkittu paljon ja esimerkiksi henkilöstön päivittäinen ns. pulssipalaute on yleensä pitkälti samankaltainen asiakkaan antaman palautteen kanssa. On myös huomionarvoista että, asiakkaan näkemys eilisen hyvästä palvelusta on hänen uusi vähimmäistasonsa ja myös työntekijät odottavat työyhteisöiltä yhä enemmän. Ilman jatkuvaa panostusta hyvään henkilöstökokemukseen organisaatio huomaa yllättäen menettävänsä parhaat osaajansa. Alla olevassa kuvassa on yhtälömuotoinen selvennys onnistuneen asiakas ja henkilöstökokemuksen suhteesta. (Korkiakoski 2019, 207–214).


$$CX + EX = ROI$$

cx= asiakaskokemus, ex= henkilöstökokemus, ROI= tuottavuus

Kuva 4. Onnistuneen asiakas & henkilöstökokemuksen yhtälö  
(Korkiakoski 2019, muokattu.)

Vetovoimaisen organisaation työntekijäkokemus on hyvä ja samalla sen työnantajabrändi on vahva. Vetovoimaisen organisaation laatu, tuottavuus ja vaikuttavuus on korkea. Vetovoimaisen organisaation maine työnantajana on hyvä ja sinne halutaan töihin. Vetovoimaisen organisaatioiden osatekijöinä voidaankin pitää työntekijäkokemusta ja työnantajabrändiä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 15–16).

## 5 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

Opinnäytetyön lähestymistapojen perusjaottelu pohjaa laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. (Kvalimotv). Tutkimuksen menetelmävalinnat riippuvat kehitettävästä asiasta ja sille asetetuista tavoitteista. Tämän laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui kyselytutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa etsitään karkeasti jaotellen vastauksia, mitä- ja miten-kysymyksiin, näin ollen se soveltui tämän opinnäytetyön metodiseksi lähtökohdaksi. Laadullisen tutkimuksen aineistoja ei pyritä irrottamaan kontekstistaan, vaan niitä päinvastoin tulkitaan osana kontekstia. Ihmisten toimintaa tutkitaan mieluiten siellä, missä se normaalielämässä tapahtuu. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ihmisten toiminnassa läsnä oleviin merkityksiin tai heidän kokemuksiinsa. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja).

Laadullisen tutkimuksen lopputulos on merkityksellisyydessä tarkkojen numeroiden ja lukumäärien sijaan. Laadullinen tutkimus myös antaa harvoin yhtä oikeaa vastausta, vaan se kokoaa yhteen aiheeseen ja tutkittavaan teemaan läheisesti liittyviä tunnusmerkkejä ja sisältöjä, jotka voivat olla laajoja kokonaisuuksia. (Braun & Clark 2014, 19–21).

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa erilaisista ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Tämän tyyppiset kiinnostuksen kohteet ovat moniulotteisia. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline, jonka sovellusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin. (Vehkalahti, 2019, 11).

Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen vastaukset analysoitiin laadullisella sisäl-  
töanalyysillä.

Tiedonkeruu kyselylomakkeen avulla vaatii tutkittavan ilmiön hyvää tuntemusta ja tarjoaa mahdollisuuden saada tutkittavaan ja kehitettävään asiaan syvällisen näkemyksen. Laadullinen tutkimus onkin aina uusien teorioiden ja mallien pohjalla. (Kananen 2014, 16–17.)

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii käsittelemään tutkittavaa asiaa perusteellisesti-syvyysuunnassa. Näin ollen etukäteen ei voida määritellä mitä ja millaista aineistoa kerätään ja saadaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedonkeruun ja analysoinnin instrumenttina on tutkija itse, jonka kautta näkemykset suodattuvat kehittämistutkimuksen tuloksiksi. (Kananen, 2014, 18–19.)

## **5.1 Opinnäytetyön toteuttaminen ja aineiston keruu**

Varsinainen tutkimuksen aineistonkeruu on toteutettu kyselytutkimuksena, tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstön ideoita, ajatuksia ja omia kokemuksia perehdytykseen, hyvän työntekijäkokemuksen rakentumiseen uuteen perehtymisohjelmaan liittyen sekä yhteisen perehtymispolun sisältöjä ja teemoja.

Ennen laajempaa informointia tästä opinnäytetyöstä, siitä käytiin keskustelua organisaation johdon kanssa. Asumispalvelujen esihenkilöitä informointiin ensimmäisen kerran aiheesta marraskuussa 2021. Aineistonkeruu päätettiin opinnäytetyön tekijän toimesta toteuttamaan sähköisellä kyselyllä, sillä korona arkea eläessämme tämä oli käytännön kannalta helpoin toteuttamistapa, koska vastaajien otoksesta haluttiin saada mahdollisimman laaja-alainen. Lomakkeen kysymykset tein itse ja työstin niitä teorialähtöisesti. Kyselylomaketta testasin keväällä 2022 ja tehtyäni siihen joitakin muutoksia lähetin tutkimuslupahakemuksen keskitettyyn Helsingin kaupungin opinnäytetyö järjestelmään huhtikuussa 2022. Tutkimuslupa myönnettiin 22.6.2022.

Kyselytutkimuksen saatekirje, jossa vastaajia informoitiin ja jossa kerrottiin tutkimuksesta, lähetettiin sähköpostitse vammaisten asumispalveluiden esihenkilöille kesäkuussa 2022. Vaslan esihenkilöitä pyydettiin lähettämään osallistumiskutsu saatekirjeen kera eteenpäin parille kolmelle valitsemalleen henkilölle. Saatekirje kertoi pääkohdat tutkimuksessa ja siinä kerrottiin vapaaehtoisuudesta ja kuinka vastauksia käsitellään ja kuinka ne tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Esihenkilöitä pyydettiin ottamaan huomioon se, että työntekijä kenelle osallistumiskutsu lähetettiin, olisi työssä vastausaikana. Esihenkilöitä pyydettiin huomioimaan myös sijaistamiensa kollegoiden yksiköt, koska yleinen kesäloma-aika oli parhaillaan alkamassa. Opinnäytetyön tekijä informoi myös keräävänsä tiedon lähetettyjen linkkien määrästä Vaslan syksyn ensimmäisessä esihenkilökokouksessa elokuussa 2022. Opinnäytetyön tekijänä en siis tiedä, kenelle organisaatiomme työntekijöistä kyselyyn osallistumislinkki lähetettiin esihenkilöiden lisäksi.

Tämä toimintatapa tuntui luonnolliselta, tärkeämpää oli saada laaja-alainen otos eri henkilöstöryhmiltä kuin vaikkapa keskittyä ainoastaan esihenkilöihin. Mielestäni tämä lähestymistapa toteutti myös osallisuutta ja valmentavan johtamisen ajatusmallia. Kyselylomakkeen ainut taustietä olikin ammattirooli, missä kyselyyn oli vastattu. Näin halusin vahvistaa laaja-alaisen vastaajajoukon, josta muodostui tämän tutkimuksen otos.

Tässä Vaslan henkilöstölle lähetetyssä kyselyssä kartoitettiin myös määrällisiä elementtejä, koska haluttiin tietoa uusien aloittavien työntekijöiden vuosittaisesta määrästä ja tietoja vaihtuvuudesta sekä arviota lähiaikojen rekryointitarpeesta. Näitä tietoja ei ole tarkoituksenmukaista julkaista varsinaisessa opinnäytetyössä, vaan ne jäävät tilaajaorganisaation omaan käyttöön. Tällä kerätyllä tiedolla on kuitenkin suuri merkitys tilaajaorganisaatiolle itselleen, koska perehdytyksen nykyisen tilan todentaminen kannustaa toimimaan yhdessäohjautuvasti uudella tavalla. Luonnollinen jatkumo toiminnallisuuteen tähtäävälle laadulliselle opinnäytetyölleni onkin, ”arkeen saattaminen” eli yhteisön sitouttaminen uudenlaisen toimintavan käyttöönottamiseen.

Kyselylomake oli jaoteltu neljään eri teemaan, jotka on esitetty alla olevassa kuviossa. Kyselylomake on kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteenä. (liite 2.) Jokaisessa teemaosuuden alussa oli lyhyt kannustava ilmaisu aiheesta.

Kyselylomakkeen teemojen jaottelu
Perehdytyksen nykytilanteen kartoitus, (määrälliset elementit organisaation omaan käyttöön.)
Vastaajan oma perehdytyskokemus
Ideointi; paras mahdollinen perehdytys, perehdytysohjelman osa-alueet
Hyvän henkilöstökokemuksen rakentuminen ja perehdytys

Kuvio 1. Kyselylomakkeen teema osiot

Forms kysely oli avoinna 23.6.2022- 15.7.2022 välisenä aikana. Kyselyyn saapui vastausaikana 22 vastausta. Elokuussa 2022 syksyn ensimmäisessä esihenkilökokouksessa keräsin esihenkilöiltä vielä kirjallisesti tiedot lähetettyjen vastauslinkkien määrästä. Esihenkilöt olivat itsensä mukaan lukien lähettäneet kyselyn linkin 54 :lle henkilölle.

## 5.2 Tutkimusaineiston analysointi

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin kyseenomaisen tutkimusongelman ratkaisua varten kyselyn avulla, jolloin puhutaan primäärisen aineiston keruusta. Näkökulma eli filteri ratkaisee sen, mitä aineistosta etsitään ja mitä siitä halutaan löytää. Tämän aineiston analysoinnissa on käytetty aineistolähtöistä luokittelua. (Kananen, J 2017, 83, 141).

Teemoiksi voidaan hahmottaa sellaisia aiheita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. Analyysimenetelmänä teemoittelu etenee teemojen muodostamisesta ja ryhmittelystä niiden yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. (Jyväskylän yliopisto, 2021).

Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia ja usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä. Tutkimusraportissa esitetään yleensä teemojen käsittelyn yhteydessä katkelmia aineistosta eli sitaatteja. Niiden tarkoituksena on havainnollistaa teemoittelua ja samalla tarjota lukijalle jälkiä siitä, mihin tutkija teemoittelunsa pohjaa. Aineistoa herkästi kuuntelevassa analyysissä tulee varautua siihen, että aivan muunlaiset ja uudet ja

yllättävätkin jäsenysperiaatteet ja teemat nousevat esiin. On ehdottoman tärkeää huomioida, että teemat syntyvät analyysin tuloksena – eivät niin, että tutkijalla on ennakolta mielessään teemat, joihin hän sitten sijoittelee aineistonsa palasia. Teemat ovat aineistossa toistuvia asioita. Ne eivät eriydy myöskään niin, että yhdestä aineistoyksiköstä, esimerkiksi yhdestä haastattelusta, paikan tuu tämä teema, ja toisesta yksiköstä taas toisenlainen teema. (tuni.fi).

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pidin tulosten analysoinnin fokuksessa nelimaalipohjaa, johon tutkimusorganisaation toiminta ja kaikki kehittäminen pohjaa. Saadessani tutkimukseni vastaukset luettaviksi käsitin, että en voi sijoitella ja teemoitella niitä valmiiksi ajattelemaani pohjaan. Nelimaali ajattelu voi olla analysoinnin ja teemoittelun pohjalla, muttei valmiiksi määräävässä asemassa.

Sisällönanalyysissä kerätystä tutkimusaineistosta nostetaan esiin teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineiston käsittelyssä lähdetään liikkeelle aineiston pelkistämällä vastaajien alkuperäisilmaisista. Tämän jälkeen aineistoa ryhmitellään ja siitä luodaan eritasoisia kategorioita. Alkuperäisilmaisista luodaan alaluokkia. Seuraavaksi aineistoa yhdistetään käsitteellistämällä samaa asiaa kuvaavat alaluokat yläluokiksi. Seuraavaksi alaluokista muodostetaan yläluokkia. Alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien analysoinnilla vastataan tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–126).

Sisällönanalyysi menetelmällä on mahdollista analysoida aineistoa järjestelmällisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysissä kerätystä tutkimusaineistosta nostetaan esiin teemoja, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Aineiston käsittelyssä lähdetään liikkeelle pelkistämällä vastaajien alkuperäisilmaisista. Tässä ensimmäisessä vaiheessa aineistosta poistetaan siihen kuulumaton osa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–126).

Taulukko 3. Alkuperäisilmaisuiden pelkistys.

Alkuperäisilmaisut	Pelkistys
Se että oli yksi ihminen joka perehdytti.	Yksi nimetty sitoutunut perehdyttäjä.
Työharjoittelu opiskeluaikanani. Erinomainen ohjaaja joka perehdytti nykyiseen työhöni.	Nykyisen työntekijän hyvä kokemus jo opiskeluaajan harjoittelusta, sitoutunut ohjaaja opiskeluaikana .
Olin ensimmäiset vuoroni jonkun toisen kanssa töissä, joten minun oli mahdollista kysellä kaikkia asioita joita mieleeni tuli. Minut otettiin positiivisesti vastaan.	Sitoutunut hyvä perehdyttäjä Työyhteisön hyvä ilmapiiri näkyi uuden työntekijän vastaanotossa. kannustava ilmapiiri missä oli helppo kysyä asioita.
Sain hyvin apua ja tietoa silloin oli vielä henkilökuntaa ketkä jaksoi ja voi perehdyttää.	Nimetty sitoutunut perehdyttäjä, aikaa perehtymiseen ja jaksamista perehdyttämiseen.
Käytiin yhdessä rivi riviltä tärkeät asiat.	Perehdytysohjelman tarkka läpikäyminen, perehdytyksen tarkastuslista.

Tämän jälkeen aineistoa ryhmitellään ja siitä luodaan eritasoisia kategorioita. Samaa asiaa kuvaavat ilmaisut ryhmitellään ja kootaan eri luokiksi. Alkuperäisilmaisuista luodaan siten alaluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122 – 126).

Taulukko 4. Pelkistykset ja alaluokat.

Pelkistys	Alaluokka
Yksi nimetty sitoutunut perehdyttäjä (4) Sitoutunut ohjaaja jo opiskeluaikana.	Sitoutunut & nimetty perehdyttäjä.
Työyhteisön hyvä ilmapiiri näkyi uuden työntekijän vastaanotossa (3) Opiskelija päätyi työntekijäksi hyvän kokemuksen kautta. Työyhteisön kannustava ilmapiiri, perehtyjän helppo kysyä asioita.	Työyhteisön kannustava ja hyvä ilmapiiri.
Aikaa perehtymiseen ja henkilöstöllä jaksamista perehdyttämiseen.	Riittävästi aikaa ja resursseja perehdyttämiseen.
Perehdytysohjelman tarkka läpikäyminen, perehdytyksen tarkastuslista.	Perehdytysohjelman noudattaminen.

Seuraavaksi alaluokista muodostetaan yläluokkia. Alaluokkien, yläluokkien ja pääluokkien analysoinnilla vastataan tutkimuskysymyksiin. Koko tämän prosessin ajan on huolehdittava siitä, että aineiston sisältö ja ajatus eivät muutu tai muuta muotoaan tutkijan ajatuksien ja tulkintojen vaikutuksesta vaan fokus säilyy tutkimusongelmassa ja sen ratkaisussa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122 –126).

## 6 TULOKSET

Kyselyyn vastasi 22 henkilöä. Vastaajien työrooli jakautui siten, että suurin vastaajaryhmä oli ohjaaja tai sairaanhoitaja. Esihenkilön tai yhteistoiminta-vastaa-  
van roolissa osallistuneet olivat vähemmistönä. Tämä vastaaja jakauma vastaa  
pienoiskoossa hyvin Vaslan henkilöstöä.

### 6.1 Vaslan tämänhetkisen perehdytys

Kartoitettaessa tämänhetkisen perehdytyksen tilaa asumispalveluyksiköissä  
vastaajista valtaosalla oli käytössä perehdytysohjelma. Kaikissa vastauksissa  
todettiin sen olevan kansio tai vihko tai joku muu kirjallinen materiaali. Yhtään  
perehdytysohjelmaa ei ollut verkkoympäristössä. Kysyttäessä perehdytysohjel-  
man ajantasaisuutta vastaukset jakoutuivat seuraavasti; vain kahden vastaajan  
yksikön suunnitelma oli ajan tasalla. Miltei ajan tasalla se oli 66% vastaajista,  
runsaasti vanhentunutta tai puutteellista tietoa nopeiden muutosta johdosta oli  
9.5% suunnitelmissa.

Esihenkilön vastuunotto perehdytyksen koordinoinnista tuli vastauksista ilmi. Esi-  
henkilöt jakavat vastuuta perehdyttämisestä oman tiimensä sisällä. Vastaajien  
työyhteisöissä oli puhuttu yhdessä uuden työntekijän vastaanoton ja kohtaami-  
sen tärkeydestä. Arki, kiireet ja vaihtuvat tilanteet kuitenkin saattoivat haitata hy-  
vin tehtyä ennakkosuunnitelmaa.

Yksikkökohtaisen perehdytysohjelman laajuutta haluttiin arvioida kysymyksellä;  
onko perehdytysuunnitelmassanne tietoa asumispalveluiden arvoista, strategi-  
oista, työn tavoitteista sekä eettisistä ohjeista? Karkeasti puolella vastaajista oli  
tieto siitä, että heidän perehdytysohjelmassaan on tietoa arvoista, eettisistä oh-  
jeista sekä työn tavoitteellisuudesta. Puolella vastaajista perehdytysohjelma ei  
sisältänyt näitä asioita.

Kartoitettaessa vastaajien kokemuksia siitä, onko heillä hyvin aikaa ja mahdolli-  
suuksia uuden työntekijän perehdyttämiseen yleisempien ja yksikön toimintaa

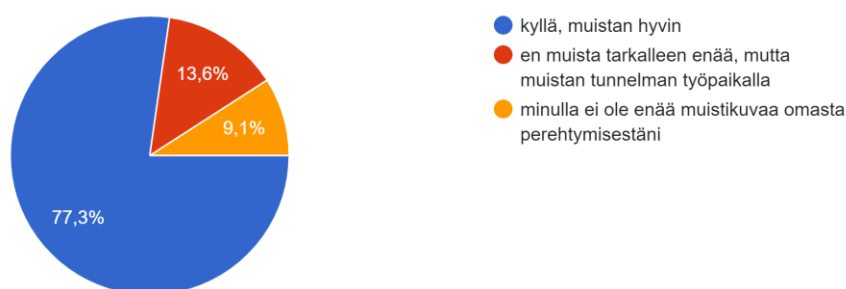
eniten kuvaavien käytäntöjen välillä oli suuria eroja. Hieman alle puolet vastaajista koki, että perehdytys sujuu mallikkaasti ennako suunnitelman mukaisesti. Yli puolella vastaajista oli kokemus, että perehdytyksen käytännöt ovat kulloinkin hyvin erilaisia, perehdytystä tehdään myös kiireessä oman työn ohella. Osassa vastauksissa tuli esiin, että ei ole tehty ennakkoon suunnitelmaa kuka toimii perehdyttäjän roolissa, vaan perehdyttäjäksi nimetään ”lennosta”.

## 6.2 Kokemus omasta perehtymisestä

Kokemusten merkityksellisyys ja ensimmäisen työpäivän ikimuistoisuus todentui tutkimuksessa, vastaajista lähes jokainen muisti joko oman ensimmäisen työpäivänsä nykyisessä työyhteisössä tai ainakin tunnelman uudessa työpaikassa.

Muistatko vielä hyvin ensimmäisen työpäiväsi ja viikkosi nykyisessä työyhteisössäsi?

22 vastausta



Kuva 5. Ensimmäisen työpäivän muistaminen.

Alla olevassa taulukossa näkyvät vastaajien kokemukset heidän ensimmäisistä työpäivistään ja luonnehdinta positiivisista perehdytyskokemuksista. Avoimella kysymyksellä haluttiin tarkentaa niitä asioita, joita vastaajat olivat kokeneet hyviksi. Näissä vastauksissa mainittiin lämmin hyvä vastaanotto, tunne kiireettömyydestä, nimetty perehdyttävä ja tieto uuden henkilön työn aloittamisesta sekä työyhteisön hyvä ilmapiiri.

Taulukko 5. Positiiviset perehdytyskokemukset.

Alkuperäisilmaisut	Yläluokka	Pääluokka
<p>Se että oli yksi ihminen, joka perehdytti.</p> <p>Perehdyttäjänä oli tuttu työkaveri edellisestä työpaikasta.</p> <p>Oli hyvä vasta tullut kollega, joka otti siipiensä suojaan.</p>	Nimetty sitoutunut perehdyttäjä	<b>Nimetty innostunut ja uuden työntekijän perehdytykseen sitoutunut perehdyttäjä.</b>
<p>Se, että perehdyttäjä oli etukäteen sovittu.</p> <p>Se, että oli aikaa ja henkilö, jolta kysyä.</p>	Aikaa perehtymiseen	<b>Perehdytystyölle aikaa</b>
<p>Olin ensimmäiset vuoroni jonkun toisen kanssa töissä, joten minun oli mahdollista kysellä kaikkia asioita, joita mieleeni tuli. Minut otettiin positiivisesti vastaan.</p> <p>Tuttu kollega perehdyttämässä, perehtyminen tapahtui pikkuhiljaa työn ohessa ja asioille oli aikaa niin, että niihin pystyi myöhemmin palaamaan. Tuki ja apu lähellä, ei tarvinnut jäädä yksin tai ratkoa yksin asioita.</p>	Tunne että voi kysellä ja oppia rauhassa	<b>Työyhteisön hyvä ilmapiiri, lämmin vastaanotto</b>
<p>Sain hyvin apua- silloin oli hyvin henkilökuntaa ja aikaa perehdyttää.</p> <p>Minut otettiin lämpimästi vastaan ja sain erittäin kattavan perehdytyksen.</p> <p>Esihenkilökollegani ja työyhteisö, johon tulin ottivat minut lämpimästi vastaan.</p>	Työyhteisön hyvä ilmapiiri. Kattava perehdytys	<b>Kattava perehdytysohjelma käytössä</b>
<p>Käytiin yhdessä rivi riviltä tärkeät asiat</p> <p>Jo opiskeluaikana minulla oli oikein hyvä ohjaaja, joka perehdytti minut nykyiseen työhöni.</p>		<b>Opiskelijoiden harjoittelujaksojen laadukas ohjaus</b>

Kysymykseen jos koit oman perehdytyskokemuksesi hajanaiseksi tai huonoksi, kertoisitko siitä lisää? Näiden seuraavien asioiden kehittäminen tulee ottaa huomioon uudessa perehdytysohjelmassa. Hajanaisista ja huonoista kokemuksista saamme arvokasta tietoa kehittämiskohteista ja huomioitavista asioista. Alla olevaan taulukkoon kerätyt ilmaisut on pelkistetty ja ne esitetään korjaavana toimenpiteenä, jotka tulisi ottaa kehittämisen kohteiksi uudessa yhteisessä perehdytysohjelmassa.

Huomion arvoista on se, kuinka hajanaisen ja huonon perehdytyksen kulttuuri lähtee hyvin helposti elämään ja toistuu perehtyjän toimiessa itse perehdyttäjänä. Jos perehtyjä ei ole saanut itse hyvää perehdytystä, sellaista on vaikeaa myös antaa uudelle työntekijälle.

Taulukko 6. Perehtymisen kehittämiskohteet.

Alkuperäisilmaisut	Pelkistys	Yläluokka/ Korjaava toimenpide
<p><i>Perehdytyksessä jäi paljon asioita mitä olisi pitänyt tietää mutta perehdyttäjäkään ei tiennyt.</i></p> <p><i>Aluksi jäin vähän unohduksiin.</i></p>	<p>Suunnittelemattomuus, perehtymisen runko puuttuu, perehdytys ei ole ollut riittävää perehdyttäjälläkään.</p> <p>Perehdyttäjä ei ollut sitoutunut toimimaan perehdyttäjänä, ei tiedostanut rooliaan tai pitänyt sitä tärkeänä tai hänellä ei ollut aikaa ja mahdollisuutta toimia perehdyttäjänä.</p>	<p>Perehdytysohjelma.</p> <p>Sitoutunut perehdyttäjä, tiedostetaan perehdyttämisen merkityksellisyys, perehdyttäjän ominaisuus.</p>
<p><i>Pidempään yksikössä ollut työntekijä ei ollut kykenevä perehdyttämään, havaitsin mahdollista työuupumusta hänellä. Kaikki ohjeistus/ perehdytys oli syylistävää hänellä.</i></p>	<p>Perehdyttäjä ei ollut oikea henkilö toimimaan perehdyttäjänä, puuttui innostus perehdyttää. Perehdyttäjän negatiivinen työote.</p>	<p>Perehdyttäjäksi nimetyn ominaisuus, positiivisuus, esimerkillisyys.</p>
<p><i>Perehdyttämiseeni ei ollut tehty suunnitelmaa, tai edes runkoa asioista joihin pitäisi perehtyä. Nimettyä perehdyttäjää tai perehdyttäjä tiimiä ei varsinaisesti ollut. Työparini opetti minulle hommia sitä mukaa kuin uusia asioita tuli eteen.</i></p>	<p>Suunnittelemattomuus, perehtymisen runko puuttuu, perehdyttäjän oma ”arjen kautta eletään tilanteita” perehdytys, perehdytykseen ei ollut varattu ylimääräistä aikaa. Perehdyttäjää ei ole nimetty.</p>	<p>Perehdytysohjelma ja siihen varattu aika.</p>
<p><i>Effika kouluttaja oli jäänyt eläkkeelle ja uutta ei enää palkattu. Opettelin Effikan omin päin ja sain varmaan sen hienouksista irti vajaan 3% ennen kuin siirryttiin Apottiin. Oli vaikeaa saada perehdytystä kun avasimme uutta toimintayksikköä. Meillä ei ollut internetyhteyksiä kahteen ensimmäiseen vuoteen joten kaikki tehtiin paperille. En tiedä vielä kukaan 9 vuoden jälkeen osaa suurimpaa osaa lyhenneistä joita vammaispuolella käytetään yms. Osaan vain työni johon minut on koulutettu.</i></p>	<p>Ei lainkaan perehdyttäjää, työvälineet eivät toimineet, perehtyjä oman tiedon varassa, laaja-alainen vammaistyön perehdytys, toimialan tietämys perehdytys puuttui, uusi aloitettava työyhteisö, joten organisaatio-osaaminen puuttuu kaikilta.</p>	<p>Perehdytysohjelma, perehdyttäjä, työn perusvaatimukset kuntoon, organisaatio- perehdytys kuntoon.</p>
<p><i>Silloin henkilökunta oli riitaisaa.</i></p>	<p>Työyhteisön huono ilmapiiri</p>	<p>Työyhteisön ominaisuus, ilmapiiri.</p>

Varsinainen perehdytyksen sisältö ei nouse vastauksissa keskeiseksi kehittämistä vaativaksi asiaksi, vaan ehdottomasti enemmän vastaukset keskittyvät perehtymisen laadullisiin seikkoihin, kuten siihen, että perehdyttäjä on sitoutunut ja perehdytys on huomioitu ja uuden työntekijän tuloon valmistauduttu.

### 6.3 Yhteisen perehdytyspolun osa-alueet

Seuraavassa kyselyn vaiheessa halusin selvittää, mitkä aiheet koettiin tärkeiksi osa-alueiksi yhteisessä perehdytyspolussa. Kyselyssä oli valmiina aihealueita perustehtävästä, kirjaamisesta, organisaatiosta, vaikuttavuudesta, valmentavasta johtamisesta, onnistumiskeskustelusta sekä esimerkiksi mitä kaikkea tietoa on löydettävissä sähköisesti Helsingin kaupungin intranetistä. Tätä kysymystä täydennettiin vielä avoimella kysymyksellä, sillä halusin selvittää, onko vastajalla vielä jotakin lisättävää perehtymisohjelman yhteisen osan sisällöiksi. Jatkokysymyksen johdanto oli; asiat mitä ehdottomasti haluaisit lisätä perehdytyspolkuun?

Seuraavaan taulukkoon on koottu avovastauksien teemat ja merkitty niiden sijoittuminen, Kupiaksen ja Peltolan 2009, perehdytyksen osa-alueista mukailtuun määritelmään, johon myös sijoitettiin valmiiden aihealueiden osa-alueet.

Taulukko 7. Avointen vastausten sijoittuminen.

Perehdytysohjelman yhteisten sisältöjen sijoittuminen, avoimet vastaukset.	
Alkuperäisilmaisu	Perehdytyksen osa-alue
Moniammatillinen yhteistyö. Yhteistyötahojen esittely; Kehitysvammapoliklinikka, päiväaikainen toiminta, terveysasemat.	Organisaatio-osaaminen
Lääkehoidon prosessit. Imo prosessi. Asumispalveluprosessi Helsingissä.	Toimiala osaaminen
Innostavaa positiivista meininkiä!	Organisaatio & työyhteisöperehdytys

Koottuani molempien kysymysten vastaukset olen konkretisoinut nämä aihealueet Kupiaksen 2009, perehdytyksen sisällön määritelmän mukaisesti, jossa perehdytys jaetaan kuuteen eri osa-alueeseen; yleis – ja perusosaaminen, organisaatio-osaaminen, työsuhdeosaaminen, toimialaosaaminen, tiimi- ja työyhteisö osaaminen sekä tehtävä osaaminen. Tämän havainnollistamisen tuloksena voidaan todeta se, mikä osa perehdytystä on jokaisessa asumispalveluyksikössä samanlaista ja voidaan toteuttaa yhteisöllisesti.

Uuden työntekijän koulutus ja aikaisempi työkokemus kuuluvat **yleis- ja perusosaamiseen**.

**Toimialaosaamisen perehtymisalueen** sisältöihin kuuluvat: Helsingin kaupunki työnantajana, strategiatyö ja tavoitteet, henkilöstöedut, Helsingin kaupungin eettiset ohjeet, organisaatio informaatio, uuden johtamisen malli ja talouden sekä vaikuttavuuden arviointi.

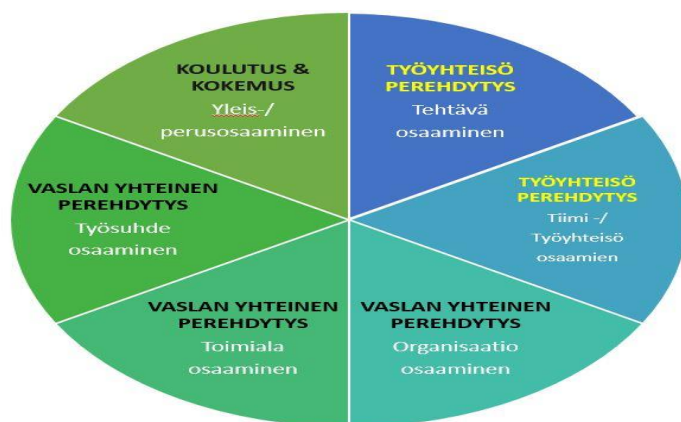
Kaikille yhteisiä perehtymisalueita ovat esimerkiksi **seuraavat työsuhdeosaamisen alueet**: palkkaus, palkanmaksu, työterveys, yhteistoiminta, työsuojelu, Sarastia työpöytä, intranet, omavalvonta ja työsähköposti.

**Organisaatio-osaamisen** kokonaisuuteen liittyy asumispalveluiden perustehtävä, erilaisten yksiköiden esittely, esimerkkikeskustelu siitä millaista hyvä arki, johon työllämme yhdessä pyrimme, Apotin ja Rafaelan käyttö, lääkehuollon prosessit ja itsemääräämisoikeuden toteutuminen.

**Tiimi- ja työyhteisöosaamisen** perehtyminen tapahtuu kussakin asumispalveluyksikössä samoin kuin tehtäväosaaminen. Tässä perehdytyksen osa-alueessa keskitytään asiakkaisiin ja uuteen työyhteisöön.

Työpaikan pelisäännöt, Helsingin kaupungin eettiset ohjeet ja asumispalveluyksikön perustehtävä voidaan ottaa perehdytysohjelmaan yleisenä prosessina. **Työyhteisö osaamiseen** jäisi näistä edellä mainituista perehdytysohjelmaan se, kuinka ne näkyvät asumispalvelu yksikön arjessa. Samoin itsemääräämisoikeuden toteutuminen ja lääkehoidon prosessi, lääkehoidon osaamisvaatimukset ovat

esimerkiksi yhtenevät kaikissa yksiköissämme, mutta sitä täydennetään jokaisen yksikön oman lääkehoitosuunnitelman osaamisella. Seuraavassa kuvassa nämä osa-alueet näkyvät ryhmiteltyinä.



Kuva 6. Asumispalveluiden perehdytysohjelman osa-alueet. (Kupias & Peltola 2009, muokattu).

Kun perehdytyksen aihealueet jaotellaan näihin kuuteen osa-alueeseen, voidaan todeta, että asumispalveluiden perehdytyksestä yli 80% voisi olla yhteistä osaa.

#### 6.4 Yhteisen verkkopohjaisen perehdytysohjelman hyödyt

Kysyttäessä jos Vaslassa olisi yhteinen verkkopohjainen perehtymispolku palvelisiko se työyhteisösi? Tähän kysymykseen 90% vastaajista vastasi myönteisesti, että kyllä, tämä palvelisi heitä.

Hyötyjä, joita koettiin saavutettavan yhteisellä perehdytysohjelmalla, olivat tasa-laatusuus sekä se että perehtyjä voisi palata verkkopohjaiseen perehdytysohjelmaan myös omaan tahtiinsa. Tämä selventäisi myös perehdyttäjän työtä. Perehdytysohjelma olisi joka yksikössä samaan aikaan ajan tasalla. Positiivista vastauksissa oli huomata, että hyötyjinä nähtiin perehtyjä, perehdyttäjää sekä asiakkaamme.

*Asioita ei tarvitsisi tehdä kiireessä ja odottaa aina koska toisella on aikaa näyttää ja asukkailla tämä aika ei olisi pois.*

*Ohjelmasta voisi seurata asioita, mitä kerrottu ja mitä vielä kertomatta. Voisi olla myös myöhemmin perehdytettävät asiat.*

*Oikea tieto olisi koottuna yhteen paikkaan, jolloin perehdytys koko Vaslan tasolla yhtenäistyy ja sen myötä toimintatavat koko Vaslassa.*

*Perehdytyslista on hyvä olla. Annetaan tilaa myös uusille tavoille tehdä tätä työtä. Aina voimme oppia myös uutta sekä muuttaa toimintaamme uusien parempien käytäntöjen mukaiseksi. Perehdyttämiseen on hyvä varata aikaa ja henkilöstön volyyymiä. Hyvä ja perusteellinen perehdytys tuo turvallisen olon uudelle työntekijälle ja saa hänet viihtymään uudessa työssään.*

## 6.5 Hyvän työntekijäkokemuksen rakentuminen

Kysymykseen olemmeko Helsingin vammaistyössä viimeisen vuoden aikana onnistuneet tekemään asioita, joka on saanut vastaajan työntekijänä tuntemaan itsensä tärkeäksi? Tämän kysymyksen vastauksissa ja vastanneiden kokemuksissa korostui positiivisuus ja hyvä ilmapiiri ja kannustava palaute. Vastaajat nostivat esiin kiitokset ja konkreettiset esimerkit myös rahallisesta palkitsemisesta. Myös koko Soten henkilöstön saama liikunta – ja kulttuurietu keräsi kiitosta.

*Koronaan liittyvät heti palkkiot ja kahvit*

*Omalta esihenkilöltä olen saanut hyvää palautetta, mutta organisaatiolta en. Mielestäni jonkinlaiset palautteet esim. eazybreak-arvon muodossa, olisivat tuntuvaa palautetta hyvästä työstä. Sähköpostilla tuleva yleinen kiitos ei oikein tunnun olevan kuin "liirum laarumia".*

Tämä kysymys sai myös vastauksia, jotka eivät olleet synnyttäneet vastaajissa positiivisia ajatuksia ja mielikuvia työnantajan toiminnasta ja tätä kautta rakentaneet hyvää työntekijäkokemusta. Vastauksissa mainittiin asioita, joihin emme pysty omassa toiminnassamme vaikuttamaan, näitä olivat palkkaus ja uusien

järjestelmien käyttöönotto kuten Apotti tai Sarastia. Niitä asioita, joihin pysymme vaikuttamaan, olivat seuraavanlaisia.

*Olen irtisanoutunut, kohdallani ei ole otettu millään lailla huomioon ikäjohtamista jota olisin tarvinnut koska eläikään on enää noin 4 vuotta. En jaksa enää paahtaa 3- vuorotyössä joten lähdän pois ja sitä kautta rakennan itse itselleni työn jota jaksan loppuun asti, kaupunki ei riittävästi panostanut kohdallani. Arvostan itse itseäni työntekijänä hyvin korkealle joten häviöjä on nyt työnantaja.”*

*Kovin kankeaa aikaa ollut; esim. etätöiden mahdollisuus omassa työssäni torpattiin täysin, vaikka joitakin koulutuksia olisi järkevämpi käydä kotikoneelta eikä työpaikan koneella yhteistoimistossa.*

Seuraavana tutkimuksessa kysyttiin seuraavan johdannon avulla; ammattitaitoisesta ja työhön sitoutuneesta henkilökunnasta kilpaillaan nykypäivänä kovasti. Mikä olisi mielestäsi asia, jolla voisimme tuoda paremmin tietoon vammaistyön mielekkyyttä. Miten voisimme parantaa vammaistyön työnantajakuva? Tämän kysymyksen vastauksista muodostuu tärkeitä huomioon otettavia seikkoja, joita tulee ottaa huomioon arkityössä kuin myös perehdytysohjelman hengessäkin.

*Työvuoroihin ja työaikaprosenttiin vaikuttaminen. Monet puhuvat ääneen, että haluavat pysyä töissä kun saavat tehdä 75 työaika. Lisäksi työ on erittäin monipuolista. Meillä ei ole tylsää hetkeä koskaan. Saadaan luovasti myös miettiä mitä tehdään asiakkaiden kanssa työvuoron aikana.*

*Joustoa henkilöstön erilaisista elämäntilanteista johtuviin asioihin mm ruuhkavuodet.*

*Lupaus hyvästä perehdytyksestä olisi vetovoimatekijä, jos voimme täysillä seisoa tämän lupauksen takana.*

Keskeisiksi asioiksi nousivat työelämän joustojen mahdollistaminen, ruuhkavuosien huomioiminen ja työn sisällön monipuolisuus ja sen näkyvämmäksi tekeminen. Lupaus hyvästä perehdytyksestä nähtiin myös vammaistyön asumispalveluiden mahdollisena vetovoimatekijänä.

## 7 POHDINTA

### 7.1 Opinnäytetyön eettisyys

Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kahtalainen. Toisaalta tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin. Toisaalta taas eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssä tekemiin ratkaisuihin. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan vastuullisten ja oikeiden tutkimustapojen noudattamista sekä edistämistä. Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut ovatkin erottamattomia. Uskottavuus perustuu siihen, että tutkija noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen eettinen kestävyys käsittää myös tutkimuksen laadun. Laadullinen tutkimus voi olla laadukasta tutkimusta vain silloin kun eettisyys kiteytyy tutkijan eettiseen sitoutuneisuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–150).

Tässä opinnäytetyössä on kaikissa sen vaiheissa noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyöni, mikä lähti liikkeelle puhtaasti toimintatutkimuksena, mutta joka muotoutui lopulta laadulliseksi tutkimukseksi, on ollut erityisen tärkeää huomioida eettisiä ohjeita. Olen tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tuonut organisaatiossa avoimesti esille toimeni myös kohdeorganisaation työntekijänä. Olen halunnut saada siitä esiin hyödyt ja välttää tämän roolin tuomat haitat. Kaikissa opinnäytetyön vaiheissa olen pyrkinyt erittelemään roolit työntekijän ja opinnäytetyöntekijän roolien välillä.

Tämän kyselytutkimuksen vastaajajoukon valitsivat Vaslan esihenkilöt, tutkimuksessa haluttiin saavuttaa henkilöitä, joilla on omakohtaista näkemystä tutkittavasta asiasta ja sitä, että he edustaisivat hyvin erilaisia Vaslan asumispalveluita. Sosiaali ja terveystoimen palveluissa ollaan valtakunnallisesti tilanteessa, jossa henkilöstön veto- ja pitovoima tekijöihin yritetään kiinnittää paljon huomiota. Vaihtuvuus työyhteisöissä on suurta, joten samankaltainen perehdytyksen ja työhön sitoutumisen haaste on ajankohtainen hyvin monessa organisaatiossa. Tämän tutkimuksen tulos oli Vaslan henkilöstön näkemyksiä, mutta uskoakseni sitä voi soveltaa myös muihin vastaaviin organisaatioihin.

Tutkijan positiolla tarkoitetaan tutkijan subjektin suhdetta tutkimusongelmaan, aineistoihin ja tutkimuksessa käytettäviin menetelmiin. Tutkijalle voi muodostua erityinen suhde tutkimusaiheeseen myös henkilökohtaisten motiivien, ominaisuuksien ja kulttuuristen ja sosiaalisten taustojen sekä roolien kautta. Positio voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. Toisissa tutkimusaiheissa ja ongelman asette- luissa tutkijan positio muodostuu merkityksellisemmäksi ja vaikuttavammaksi kuin toisissa. Positio voi aiheuttaa tutkimusetiikkaan liittyviä ongelmia tutkimuk- sen tekemisessä. Tutkijan position tiedostaminen onkin tärkeä osa tutkimusta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Analysointivaiheessa myös objektiivisyyden huomioiminen on tärkeää. Tutkimustulosten tulee pohjata kerättyyn tutkimusaineistoon. (Braun & Clark 2014, 19–21).

Tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain peruseriaatteena on rekisteröidyn tietosuojan turvaaminen. EU:n tietosuoja-asetuksen tarkoituksena on lisätä henkilö- tietojen käsittelyn avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Tietosuojalaki täydentää ja täs- mentää tietosuoja-asetuksen kansallista soveltamista. Henkilötietojen käsittelylle tuleekin aina olla tietosuoja-asetuksen 6 artiklan mukainen käsittelyperuste. (Arene.fi)

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisessa tutkimuksessa on varauduttava luotettavuustarkasteluun jo opin- näytetyön suunnitteluvaiheessa. Luotettavuus mittareina käytetään realibiliteettiä ja validiteettiä. Realibiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Validiteetti sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Dokumentaatioissa pitää esittää kaikki se tieto, jolla näytetään toteen mitä opinnäytetyö prosessissa on tehty. Ilman riittävää ai- neistoa ja tutkimusprosessin vaiheiden kirjaamista perusteluineen ei voida todeta mitään opinnäytetyön luotettavuudesta. (Kananen 2017, 80–81.)

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan soveltaa tietyin osin reliabiliteetin ja validi- teetin käsitteitä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät esimerkiksi saa olla sattumanvaraisia ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava

tutkia sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia. Käytettyjen käsitteiden on sovitettava tutkimusongelman ja aineiston sisältöihin. Luotettavuutta voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin tavoin. Eräs laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä näkökulma on yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä: ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä tai siirrettävissä myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. (Jyväskylän yliopisto)

Tämän opinnäytetyön validiteettia arvioitaessa tulee pohtia sitä, kuinka hyvin kyselyn tulokset vastasivat tutkimuskysymyksiin. Kysyttiinkö kyselyssä oikeita asioita ja oliko kyselykaavake laadittu niin, että sen kysymykset olivat ymmärrettäviä ja vastaaminen sujuvaa.

### **7.3 Tulosten tarkastelu**

Tutkimukseen osallistuneet Vaslan työntekijät olivat paneutuneet kiitettävästi ja ajatuksella kyselyyn vastaamiseen. Tämän opinnäytetyön sivutuotteena onkin nyt valmistumassa verkkopohjaisen perehdytysohjelman ensimmäinen versio, jonka aiheet ovat kyselytutkimuksen tuloksena saatujen teemojen mukaisia.

Ensimmäinen työpäivä on usein tunteikas ja ikimuistoinen. Kokemus työnantajasta alkaa kuitenkin kertyä jo hakuprosessin aikana, Huhta & Myllyntaus, 2021 kirjoittavat; kun kokemuksia halutaan suunnitella, onkin tärkeää tunnistaa olemassa olevia mikropisteitä sekä pyrkiä luomaan uusia tavoitetta tukevia mikrokokemuksia siten, että ne muodostaisivat tavoitetta ja tunteita tukevan kokonaisuuden. Meillä vammaistyössä tavoite ja tunteita tukeva kokemus on olla innostava ja ammattitaitoista työntekijää arvostava työpaikka. Haluamme edistää hyvää työskulttuuria ja sitä, että yksiköissämme on hyvä työilmapiiri. Olemassa olevien, uudelle työntekijälle näyttäytyvien mikropisteiden olemassaoloa ja merkitystä tuleekin pohtia työntekijän ensimmäisestä työpäivästä alkaen.

Huomionarvoista on, että ennen ensimmäistä varsinaista työpäivää on jo tapahtunut paljon. (Huhta & Myllyntaus 2021, 137–144). Julkisen organisaation tapoihin kukkien lähetys tuntuu vieraalta, vaihtoehtoisia tapoja voisikin vähintään pu-

helinsoitto ja tervetuloa toivotus; mukavaa kun tulet meille. Myös työyhteisön tulee valmiiksi suunnitella uuden työntekijän saapuminen, ensimmäinen työpäivä valmistelemattomassa kaaoksessa ei rakenna kenellekään luottamusta työntajaa kohtaan.

Laajempi kysymys, joka liittyy olennaisesti tämän opinnäytetyön vaikuttavuuteen, on herättää ajatuksia vammaistyön koko organisaation tavoitteesta saavuttaa ja rakentaa hyvää henkilöstökokemusta. Jos onnistumme vahvistamaan uuden työntekijän positiivisia kokemuksia jo työsuhteen alussa, pystyisimme myös sitouttamaan paremmin uusia työntekijöitämme. Yhteisöllinen perehdytys toisi myös näkyvämmäksi sitä, kuinka laaja-alainen vammaistyön kenttä meillä on ja kuinka monipuolisia työmahdollisuuksia se tarjoaa. Osaisimme nähdä itsekkin yhteisöllisyyden, aineettoman pääoman tuomat mahdollisuudet. Organisaation kulttuuri ja ilmapiiri tulisikin nähdä aineettomana pääomana, jonka olemassaoloon ja ylläpitämiseen kannattaa erityisesti panostaa.

Ilmapiirin merkitystä ei voi sivuuttaa. Ilmapiiri nousi tämänkin kyselyn vastauksissa esiin joka myönteisenä tai kielteisenä asiana. Tietoisuus tunteiden roolista työpaikalla on kasvanut viime vuosikymmeninä. Tunteet ovat tärkeitä meidän jokapäiväiselle toiminnallemme. Ihmisten kokemat tunteet vaikuttavat monin tavoin heidän suorituskyykynsä, vuorovaikutukseen, työhön sitoutumiseen, palautumiseen ja motivaatioon. Positiiviset tunteet saavat ihmisen ajattelemaan laajemmalla perspektiivillä. Positiivinen ajattelu on luovaa ja optimistista. Positiivinen ajattelu näkee enemmän mahdollisuuksia kuin uhkia. Negatiivinen ilmapiiri kaventaa ajattelua ja usein haluamme mahdollisimman paljon välttää näitä negatiivisia tunteita. Tavoitteellisempaa olisi kuitenkin tunteiden tiedostava kokeminen ja niiden hyvä hallinta. Negatiiviset tunteet antavat meille tärkeää informaatiota itsestämme ja ympäristöstämme, vaikka ne vievätkin energiaa ja ovat elimistöllemme kuin myrkkyä. Negatiivisten ajatusten noidankehän vastavoimana on myönteisyyden kierre. Yksilön, tiimin ja organisaation tasolla tulisikin panostaa positiiviseen tunneilmastoon ja sen ylläpitämiseen ja kyetä rakentavasti käsittelemään myös negatiivisia asioita. (Sydänmaanlakka 2022, 73–76).

Organisaatiotasolla on huomioitava se, että myös työntekijät odottavat työyhteisöiltä yhä enemmän, Korkiakoski 2019, toteaa, ilman jatkuvaa panostusta hyvään henkilöstökokemukseen organisaatio menettää parhaat osaajansa. Organisaation ja työntekijöiden avoin vuoropuhelu ja henkilöstön ajatuksien ja mielipiteiden huomioiminen erilaisissa päätöksissä on edellytys hyvän työntekijä- ja henkilöstökokemuksen rakentumiselle. (Morgan 2017, 87–90.)

Yhteisöllisyys nähtiin positiivisena arvona yhteisen perehdytysohjelman tarpeellisuutena ja siinä, kuinka tärkeäksi nousi perehdytysohjelmassa muiden yksiköiden esittely. Vammaistyön työkenttä käsittää asiakaskunnan lapsista aikuisiin ja ikääntyneisiin asiakkaisiin, kuten myös vammaispalvelulain ja sosiaalihuoltolain alaisia palveluja laajalle asiakasryhmälle.

Hyvän työntekijäkokemuksen vahvistaminen edistää työyhteisön toimintaa ja se luo vaikuttavuutta niin asiakastyöhön kuin työhyvinvointiin. Hyvän työntekijäkokemuksen vahvistaminen rakentaa taas hyvää henkilöstökokemusta ja sitouttaa yhteisöä työskentelemään itseohjautuvasti asiakkaan parhaaksi. Hyvinvoiva työyhteisö tuottaa myös laadukkaita palveluita ja toimii tuottavasti. Huonolla henkilöstökokemuksella ei voida saavuttaa hyvää asiakaskokemusta.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin perehtymiseen, joka on laaja ja kokonaisvaltainen prosessi, jolla on mahdollista rakentaa hyvä kivijalka hyvälle henkilöstökokemukselle. Vaslassa esihenkilöillä on monia työyhteisöjä johdettavaan, kuten Hyytiäisen 2016, valmistuneessa tutkimuksessa. Kun johtamistyö tapahtuu osittain etäjohtamisena, tulee valmentavan johtamisen olla toimivaa ja henkilöstön olla sitoutunut siihen. Asumispalveluyksiköissä tulisikin miettiä yksikötasolla vastuuhenkilöt, jotka vastaavat yksikkökohtaisesta perehtymisestä. Myös perehtyjän oma vastuu korostuu onnistuneissa kokemuksissa. Tähän perehtymispolku prosessiin uutta työntekijää tulisi informoida jo rekrytointi vaiheessa.

Kun pohditaan hyvän työntekijäkokemuksen rakentumista voi todeta, että aina ei ole kysymys rahasta. Hyvän työntekijäkokemuksen on todettu syntyvän arjessa, työn seurauksena. Hyvää työntekijäkokemusta ei rakenneta bonusjärjestelmillä, firman retriiteillä, ulkoisilla puhujilla tai oluthanoilla. (Collin & Lemmetty, 2019).

Työn merkityksellisyyden on todettu olevan suurin työhyvinvointia tuottava tekijä, (Bastos & Barsade 2020.) Merkityksellisyys on sosiaali- ja terveystoimen ammateissa kuitenkin jatkuvasti läsnä. Kun tutkimus totesi asiakkaan palvelun arvostamisen heijastuvan työntekijän työn merkityksellisyyden kokemukseen, voisi nopeasti ajatella työhyvinvoinnin olevan sosiaali- ja terveydenhuollon ammateissa vahvaa. Vammaistyössä myös asiakassuhteiden kesto on usein monella tapaa jopa elinikäistä.

Julkisuudesta olemme saaneet kuitenkin seurata kuluneena vuonna poikkeuksellista työmarkkinatilannetta, jossa sote aloilla on lakkoiltu ja työehtosopimusten syntyminen on vaatinut erityisiä toimia. Yleisenä viestiä voidaankin pitää mielestäni sitä, että merkityksellisyys ei kuitenkaan elätä sote alan työntekijöitä, vaan tarvitaan palkkauksen kehittämistä ja työn vaativuuden huomioimista merkityksellisyyden lisäksi.

### **7.5 Toimenpide-ehdotus perehtymisen kehittämiseksi**

Hyvää perehdytystä ei ole se, että ohjataan uusia henkilö lukemaan yksin kansioita ja tutustumaan asiakkaisiin papereiden kautta tai organisaatioon ja työpaikan asioihin yksin lukemalla. Ensimmäiseksi jokaisessa perehtymistilanteessa olisi hyvä muistaa oma ensimmäinen työpäivä. Voimme inhimillisesti unohtaa tuon oman kokemuksemme, mutta sen muistaminen edes hetkeksi auttaisi meitä asettumaan perehtyjän asemaan.

Päivi Kupias, toi esiin perehdytystä taitavasti koulutuksessa keväällä 2021, näkökulmaa, kuinka tärkeää olisikin kyetä räätälöimään perehdytystä uuden työntekijän yksilöllisiin tarpeisiin. Olisi tärkeää muistaa, että jokainen perehtyjä on erilainen, jokainen omaksuu asioita eri tavalla ja jokaisella on erilainen tyyli oppia uusia asioita. Jokaisella työntekijällä on erilaista taustaa ja kokemusta. Työyhteisöillä tulisi olla perehdytysohjelma erilaisille uusille työntekijöille, eikä vain yhtä ja samanlaista kaikille. (Kupias 2021.)

Millaista sitten on hyvää työntekijäkokemusta vahvistava perehdytys tiimi, tehtävä- ja työyhteisöosaamisen alueella:

- Vastavuoroinen vuorovaikutus; haluamme oppia myös uudelta työntekijältä asioita, tärkeää on kuuntelu, kysely, positiivinen innostus.
- Asiakkaisiin tutustuminen niin pitkälle kuin mahdollista läsnä ollen, muodostaen henkilökohtaisen suhteen, tällöin voidaan heti oppia ja nähdä asiakkaasta uusia asioita. Kansiot ja paperit kyllä odottavat ja niitä voi lukea vähän myöhemmin.
- Hyvä perehdytys jättää myös tilaa keskustelulle, kysymyksille ja uuden työntekijän omalle oivaltamiselle.

Kaikilla muilla perehdytymisen osa-alueilla uuden oppiminen ja omaksuminen voidaan toteuttaa uudella tavalla yhteisöllisesti:

- Organisaation strategian, tavoitteiden, ohjeiden ja säästöjen läpikäyminen on mukavampaa ryhmässä. Nämä ohjaavat kaikkien ryhmäkotien toimintaa kaikissa vammaisten asumispalveluiden yksiköissä.
- Jo työsuhteen alussa yhteisöllisyys sitouttaa työntekijän ja yhteenkuuluminen ja tietoisuus mahdollisuuksien vammaistyön kentästä konkretisoi-  
tuu, kun heti työsuhteen alussa pääsee tapaamaan toisia uusia työntekijöitä.

Yhteisellä asumispalveluiden perehdytyksellä pystyttäisiin saavuttamaan vaikuttavuutta ja verkostoitumista jo työsuhteen alussa. Samalla yhteisöllisyys paranee ja työntekijöille tulisi jo alusta alkaen tietämys siitä, kuinka laaja ja monipuolinen vammaistyön kenttä Helsingissä on. Tämä auttaisi konkretisoimaan vammaistyön laajaa tehtäväaluetta ja sitä, että mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen on laajalti myös vammaispalvelujen sisällä. Ryhmämuotoisella yhteisellä perehdytyksellä pystytään saavuttamaan vaikuttavuutta ja verkostoitumista jo työsuhteen alussa.

Yhteisöllisyydellä voidaan saavuttaa työhyvinvointia sekä vahvistaa valmentavan johtamisen periaatteita työyhteisössä. "Ihmiset innostuvat luonnostaan, kun he oppivat uusia taitoja ja saavat tutustua kollegoidensa ajatteluun syvällisemmin". (Ristikangas & Grünbaum 2016, 65.)

Käytännön toteutuksena tämän perehdytyksen järjestäisi kaksi esihenkilöä yhdessä. Ennalta sovittuna olisi tiedossa kaksi kertaa kuukaudessa yhteinen perehdytysiltapäivä kaikille, tietyllä aikavälillä aloittaneille uusille työntekijöille. Näin toimien säästyisi myös esihenkilöiden työaika ja perehdytys olisi paremmin suunniteltua ja tasalaatuista.

Työyhteisöille jäisi uuden työtoverin perehdytys yksikössä tehtävään asiakastyöhön ja kyseisen yhteisön erityispiirteisiin esihenkilön koordinoimana aiemman käytännön mukaisesti.

Perehtymispolku tulee valmistuttuaankin olemaan asia, jota tulee arvioida, muokata ja päivittää usein. Perehdytyspolku on yhteinen, sen ylläpitoon ja päivittämiseen tulee nimetä vastuuhenkilöt, ja sen pitää olla toiminnan näköinen ja oloinen. Perehdytyspolusta on tarkoitus tulla yhteisöllinen työkalu arkeen, joka jatkuisi luontevasti siitä mihin rekrytointiprosessi päättyi. Perehdytyspolusta tulisi antaa kehittämisideoita aina mahdollisimman matalalla kynnyksellä.

## **7.6 Jatkotutkimusehdotus**

Jatkotutkimuksen kannalta olisi mielenkiintoista selvittää onko uuden perehdytystavan käyttöönotto näyttäytynyt hyvän työntekijäkokemuksen vahvistumisena. Olemmeko onnistuneet sitouttamaan ja saamaan pitkäaikaisia innostuneita työntekijöitä mielenkiintoiselle vammaispalvelujen kentälle.

## LÄHTEET

- Ahokas, L & Mäkeläinen, J. 2013. Perekhyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Luettu 23.7.2022. [Perekhyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus \(tyoturva.fi\)](#)
- Akola, A. 2020. Itseohjautuvuus ja intuitio- suunnistus työyhteisön supervoimiin. Basam books. Viro.
- Analyysitavan valinta. n.d. Luettu 20.04.2022. [Teemoittelu - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)
- Armstrong, M. 2011. Armstrong` s handbook of strategic human resource management. Replika press. Kogan page London, Philadelphia & New Delhi.
- Boxall, P. Purcell, J. 2011. Strategy and human resource management. Palgrave MacMillan Publishers. Hampshire, England.
- Cable, D. Gino, F. Staats, B. 2013. Breaking Them In or Eliciting Their Best? Reframing Socialization Around Newcomers' Authentic Self-Expression. University of Pennsylvania. Luettu 27.5.2022. [https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=mgmt\\_papers](https://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1090&context=mgmt_papers)
- Caldwell, C. Peters, Ray. 2018. New employee onboarding- psychological contracts and ethical perspectives. Luettu 15.9.2022. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-10-2016-0202/full/html>
- Chamorro-Premuzic, T. Garrad, L. Elzingals, D. Employee engagement just of reflection of personality? Harward Business Rewiew. Luettu 3.10.2021. <https://hbr.org/2018/11/is-employee-engagement-just-a-reflection-of-personality>
- CheeTung, L. Here is how to create a great employee experience with people analytics. Luettu 3.10.2021. [How To Create a Great Employee Experience with People Analytics \(linkedin.com\)](#)
- Collin, K. & Lemmetty, S. 2019. Siedätystä johtamisallergiaan! Edita.
- Fitzgerald, M. Do happy employees bring you happy customers? Luettu 4.10.2021. <https://customerstrategy.net/happy-employees-customers-newsletter/>
- Forbes. Nd. 2018 Will be the year of employee experience. Luettu 03.09.2021. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=3c58178c1c8f> .
- Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2019). Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. Puhe Ja Kieli, 39(1), 3-21. Luettu 06.01.2021. <https://doi.org/10.23997/pk.69722>

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! uuden työntekijän perehdytys. Grano Oy. Helsinki.

Employee experience: the new human resource management approach. Luettu 04.09.2021.

[Employee experience: the new human resource management approach | Emerald Insight.](#)

Harisalo, R. 2009. Organisaatioteoriat. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juves Print.

Huhta, M., Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus- Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent Oy. Balto print.

Huhtala, M. 2021. Perehtyminen on osa onnistunutta rekrytointia. Luettu 24.7.2022. Blogi. [Perehdytys on osa onnistunutta rekrytointia - Tikissä \(metro-polia.fi\)](#)

Hyytiäinen, K. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa — Yhteys arvostavaan johtamiseen. Tampereen yliopisto Terveystieteiden yksikkö, Hoitotiede.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 15 painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Jaakkola, H. 2019. Valitse innostus- voimakirja sosiaalialalle. Keuruu. PS kustannus.

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. n.d. Opinnäytetyön raportointi, tietoperusta. Luettu 22.11.2022. [4.2.2 Tietoperusta | Opinnäytetyön raportointi \(jamk.fi\)](#)

Johtamisen käsikirja. n.d. Luettu 4.5.2021. Helsingin kaupunki.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kavaliteettivaiheen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Juves Print.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja. Juvenes Print.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Tallinna.

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

Kupias, P. 2021. Perehdytä taitavasti koulutus. 14.4.2021, 6.5.2021 & 2.6.2021. Tevere. Helsinki. Helsingin kaupunki.

Forbes. Nd. 2018 Will be the year of employee experience. Luettu 03.09.2021. <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/?sh=3c58178c1c8f> .

Laki nuorista työntekijöistä. 19.11.1993/998. Luettu 15.7.2022. [Laki nuorista työntekijöistä 998/1993 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations. Belgium. Nelson Parker.

Lawson, K.2016. New Employee Orientation Training. Association For Talent Development. ATD Press. United States.

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Luettu 31.10.2022. [Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja - Tietoarkisto \(tuni.fi\)](#)

Morgan, J. 2017. The employee experience advantage. How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and culture they can celebrate. New Jersey. John Wiley & Sons, Inch., Hoboken.

Menetelmäpolkuja Humanisteille. Jyväskylän yliopisto. Luettu 20.02.2021.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys. Luettu 31.10.2022.

[Tutkimuksen toteuttaminen — Jyväskylän yliopiston Koppa \(jyu.fi\)](#)

Opinnäytetöiden eettiset suositukset. 2018. Luettu 1.3.2022. [Opinnäytetöiden eettiset suositukset - Arene](#)

Perehdyttäminen ja työopastus. Työturvallisuuskeskus. nd. Luettu 04.09.2021.

[Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](#).

Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. WSOY. Helsinki.

PwC.nd. The employee experience; Helping people get excited to do their best at work. Luettu 28.08.2021. [The employee experience: PwC](#)

Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Talentum pro.

Roos, S. & Mönkkönen, K. 2018. Ihmisiksi työssä- työyhteisötaitoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIPress. 2 painos.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tutkijan asema. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettu 4.5.2022. [KvaliMOTV - 3.2 Tutkijan asema \(tuni.fi\)](#)

Sydänmaanlakka, P. 2022. Johtajan kokonaisvaltaisuus – haasteena jatkuva uudistuminen. Helsingin seudun kauppakamari. Viro.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. nd. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Luettu 01.08.2021. [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä \(julkari.fi\)](#)

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738. Luettu 13.4.2022. [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Tietosuojalaki. 5.12.2018/1058. Luettu 1.6.2022. [Tietosuojalaki 1050/2018 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Uuden johtamisen ydin. n.d. Helsingin kaupunki. Luettu 18.9.2021

Vehkalahti, K. 2019. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsingin Yliopisto. Luettu 20.02.2021. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/305021/Kyselytutkimuksen-mittarit-ja-menetelmat-2019-Vehkalahti.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Monatta-opas. Jonna Roos, J. & Leini, A. nd. Moniarvoisen työyhteisön kehittämismallien opas. Monatta hanke 2011-2014. Helsingin yliopisto.

Menetelmäpolkuja Humanisteille. Jyväskylän yliopisto. Luettu 20.02.2021. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Venäläinen, Jussi. 2020. Flow-tila, tietotyön viisain vaihde. Fitra.

Wilson, B. Sigal, G. Barsade. 2020. A new look at employee happiness: How employees` perceptions of a job as offering experiences versus objects to customers influence job-related happiness. Luettu 1.9.2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0749597820303654>

Yli-kaitala, K., Toivanen, M., Bergholm, B., Airila, A., Väänänen, A. 2013. Monikulttuurinen työpaikka opas esimiehelle. Työterveyslaitos Helsinki. Tammerprint Oy.

## LIITTEET

## Liite 1. Opinnäytetyö tutkimuksen tietosuojailmoitus

<b>Rekisterin nimi</b>	Kohti hyvää työntekijäkokemusta - asumispalveluiden yhteinen perehtymispolku
<b>Päiväys</b>	30.04.2022
<b>Rekisterinpitäjä(t)</b>	Päivi Eller, paivi.eller@tuni.fi
<b>Muut henkilötietoja käsittelevät henkilöt</b>	-
<b>Ohjaaja tai oppilaitoksen yhteyshenkilö</b>	Sirpa Salin, sirpa.salin@tuni.fi
<b>Henkilötietojen käsittelytarkoitus ja käsittelyperuste</b>	<p>Henkilötietojasi käsitellään perehtymiseen ja hyvän henkilöstökokemuksen rakentumiseen liittyvässä opinnäytetutkimuksessa. Kysely toteutuu google Forms ohjelmalla. Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Henkilötietojen käsittelyperusteena on:</p> <p>a) suostumus. Suostumuksen voi peruuttaa milloin tahansa ilmoittamalla tästä rekisterinpitäjälle. Suostumuksen peruuttaminen ei vaikuta ennen suostumuksen peruuttamista suoritettujen käsittelyjen lainmukaisuuteen. TAI</p> <p>b) yleisen edun mukainen tieteellinen tutkimus [ks. ohje]</p> <p>Opinnäytetutkimuksen ohjaajalla voi olla pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten. Tällöin rekisterinpitäjänä on Tampereen ammattikorkeakoulu ja käsittelyperusteena yleisen edun mukainen opetustehtävä.</p>
<b>Henkilötietojen säilytysaika</b>	<p>Opinnäytteen/opinnäytteiden valmistuttua aineisto ja henkilötiedot tuhoataan.</p> <p>Siltä osin kuin ohjaajalla on pääsy aineistoon opinnäytetyön ohjaamista ja tarkastamista varten, ohjaajat ja tarkastajat käsittelevät henkilötietoja ainoastaan niin kauan kuin on tarpeellista työn hyväksymistä varten.</p>
<b>Rekisterin tietosisältö ja tietolähteet</b>	Yksittäisiä tunnistetietoja ei kerätä lainkaan, taustatietoina kartoitetaan ainoastaan vastajan henkilöstörooli.
<b>Rekisteröidyn oikeudet</b>	Tietosuojalainsäädännön mukaisesti sinulle kuuluu oikeus saada pääsy tietoihin, oikaista tietoja, oikeus tietojen poistamiseen (oikeus tulla unohtetuksi), rajoittaa tietojen käsittelyä ja vastustaa henkilötietojen käsittelyä. Jos haluat käyttää jotain oikeuttasi, ota yhteys rekisterinpitäjään.
<b>Oikeus valittaa viranomaiselle</b>	Sinulla on oikeus tehdä valitus henkilötietojen käsittelyä valvovalle viranomaiselle, jos epäilet henkilötietojasi käsiteltävän vastoin tietosuojalainsäädäntöä: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: <a href="mailto:tietosuoja@om.fi">tietosuoja@om.fi</a>
<b>Henkilötietojen vastaanottajat</b>	Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille.
<b>Rekisterin suojauksen periaatteet</b>	Manuaalinen aineisto säilytetään lukitussa tilassa/kaapissa. Digitaalinen aineisto suojataan käyttäjätunnuksella ja salasananalla tai kaksivaiheisella käyttäjän tunnistuksella (MFA). Aineistosta poistetaan suorat tunnistetiedot.

## Kyselylomake asumispalveluiden perehtymiskäytännöistä

Tässä kyselyssä pyydän sinua ajattelemaan määräaikaisen ja vakituisen henkilöstön perehtymistä ryhmäkodeissa.

\*Pakollinen

1. Suostumus- olen saanut riittävästi tietoa tutkimuksesta ja vastaan kyselyyn vapaaehtoisesti. Annan myös suostumukseni mahdollisesti avoimien kysymysten vastausten kohdalla henkilötietojeni käsittelyyn. Mitään kyselyn tuloksia ei kuitenkaan raportoida niin, että kenenkään henkilöllisyys paljastuu. Ainoastaan opinnäytetyöntekijä käsittelee vastauksia. \*

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

Kyllä, hyväksyn tutkimuksen yllä selvitetyn tietosuojakäytännön

2. Roolisi työyhteisössä

*Merkitse vain yksi soikio.*

- ohjaaja, sairaanhoitaja, lähihoitaja  
 esihenkilö  
 YT-vastaava

3. Kun mietit omaa työyksikköäsi, kuinka monen henkilön perehdyttämiseen olet osallistunut viimeisen 6 kk aikana

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6 tai enemmän

4. Kuinka monta uutta työntekijää on aloittanut yksikössäsi viimeisen 6 kk aikana työsopimuksella? (määräaikainen tai vakituinen sopimus).

*Merkitse vain yksi soikio.*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5 tai enemmän

5. Sama kysymys vielä toisessa muodossa, sillä työyhteisöt ovat hyvin eri kokoisia, kuinka monta prosenttia **NOIN** perehdytettävien määrä on ollut henkilöstöstänne viimeisen 6kk aikana.

\_\_\_\_\_

6. Onko yksikössäsi käytössä yhteisesti toteutettava perehdytysohjelma?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- kyllä  
 ei

7. Millainen perehdytysohjelma teillä on käytössä

*Merkitse vain yksi soikio.*

- perehtymiskansio  
 vihko tai muu paperinen materiaali  
 suunnitelma on verkossa

8. Jos teillä on käytössä joku yllämainittu perehdytysohjelma niin onko se ajantasalla?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- kyllä
- valitettavasti ei aivan
- perehdytysuunnitelmassamme on paljon vanhaa tai puutteellista tietoa, koska asiat muuttuvat niin usein

9. Mitkä asiat seuraavista kuvaavat parhaiten työyhteisönne tapaa toimia perehdytystilanteessa? Voit valita tässä usempia kohtia.

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Esihenkilö ottaa vastaan työntekijän ja hoitaa tunnuksat ja muut hallinnolliseen työhön liittyvät asiat ja työyhteisö perehdyttää asiakastyöhön liittyviä asioita
- Esihenkilö koordinoi yksilöllisesti perehdytystä ottaen huomioon, onko työntekijä ollut aikaisemmin esimerkiksi organisaation palveluksessa, asiakastyön perehdytyksen hoitaa hallitusti jokainen omasta vastuualueestaan
- Esihenkilö koordinoi ja tiimissä yhteisesti kysellään perehtyjän tunteita ja otetaan vastaan palautetta perehtymisestä
- Olemme puhuneet työyhteisössämme siitä, kuinka tärkeää on ottaa uusi työntekijä hyvällä mielellä vastaan, tämä toteutuukin meillä hyvin!
- Perehdytettäviä työntekijöitä on yksikössäni jatkuvasti. Minusta tuntuu, että kaikki eivät tunnu jaksavan panostaa siihen.
- Emme pysty kovinkaan hyvin räätälöimään erilaisia tapoja perehdyttämässä erilaisten perehtyjien kohdalla.
- Meillä on käytössä perehtymisen tarkistuslista
- Meillä perehtyminen ei ole yksisuuntaista vaan otamme mielellämme myös huomioon uuden työntekijän ajatuksia, ideoita ja kokemuksia, joilla kehitämme työskentelyämme

10. Onko perehdytysuunnitelmassanne tietoa asumispalveluiden arvoista, strategioista, työn tavoitteista ja eettisistä ohjeista?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- kyllä
- ei

11. Onko sinulla tunne, että perehdyttämiseen on hyvin aikaa ja mahdollisuuksia työyhteisössäsi?

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- kyllä, työyhteisössäni perehdytys sujuu mallikkaasti
- ei, joudun usein tekemään sitä oman työn ohella kiireessä
- perehdyttämisessä on paljon erilaisia käytäntöjä
- mietimme lennosta kuka ottaa "kopin" uuden henkilön perehdyttämisestä
- sovimme etukäteen kuka vastaa työyhteisössäni minäkin päivänä uuden henkilön perehtymisestä

Omat kokemukseni  
perehdyttävänä olemisesta

Olisi hienoa kuulla mietteitäsi omasta  
perehtymisestäsi

12. Muistatko vielä hyvin ensimmäisen työpäiväsi ja viikkosi nykyisessä työyhteisössäsi?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- kyllä, muistan hyvin
- en muista tarkalleen enää, mutta muistan tunnelman työpaikalla
- minulla ei ole enää muistikuvaa omasta perehtymisestääni

13. Oliko oma perehtymiskokemuksesi positiivinen

*Merkitse vain yksi soikio.*

- kyllä
- ei oikein
- olen perehtymisvaiheessa tälläkin hetkellä

14. Kertoisitko omin sanoin mikä tuntui omassa perehtymiskokemuksessasi erityisen hyvältä?

---

---

---

---

---

15. Jos koit oman perehtymiskokemuksesi hajanaiseksi tai huonoksi, kertoisitko siitä lisää?

---

---

---

---

---

Paras mahdollinen  
perehdytys

Tässä osassa ideoidaan millainen voisi olla paras  
mahdollinen perehdytys

16. Jos asumispalveluilla olisi yksi yhteinen perehtymisohjelma verkossa jota täydennettäisiin jokaisen asumispalveluyksikön omilla erityispiirteillä, asiakastyöllä ja palvelutarpeilla, olisiko tämä vaihtoehto mielestäsi

*Merkitse vain yksi soikio.*

hyvä

huono

17. Mitä seuraavista asioista pitäisit ensisijaisen tärkeinä yhteisinä perehdytysohjelman sisältöinä. Voit valita kaikki ne kohdat, joita pidät tärkeänä.

*Valitse kaikki sopivat vaihtoehdot.*

- Asumispalveluiden perustehtävä
- Erilaisten yksikköjen esittely
- Vastan erilaisten palvelujen esittely
- Pieni teema keskustelu video, mitä hyvä arki tarkoittaa erilaisten asiakkaiden elämässä?
- Työpaikan pelisäännöt prosessi- esimerkkejä työyhteisöjen arjesta
- Helvi ohjelma: Helsingin kaupungin eettiset ohjeet
- Talous, tuottavuus ja vaikuttavuus vammaisten asumispalveluissa
- Intranetin esittely, mitä kaikkea löytyy verkosta; esim työterveys, henkilöstöasiat
- Yhteistoiminta, työsuojelu
- Pieni esittelyvideo Apotista ja sen käytöstä
- Vammaistyön organisaatio
- Onnistumiskeskustelu
- Sarastia työpöydän esittely
- Rafaela
- Mitä on valmentava johtaminen ja itseohjautuvuus?

18. Mitä ehdottomasti haluaisit lisätä tähän listaan?

---



---



---



---



---

19. Jos meillä olisi tällainen verkossa oleva perehdytysohjelma, helpottaisiko se perehdytystyötä?

*Merkitse vain yksi soikio.*

- kyllä
- ei

20. Jos vastasit kyllä, kuinka se helpottaisi työyhteisöäsi?

---

21. Jos vastasit ei, miksi koet, että se ei helpottaisi työyhteisöäsi?

---

---

---

---

---

Hyvän  
henkilöstökokemuksen  
rakentuminen

Meillä Vammaistyössä on kehittämisen nelimaali  
tavoitteena nostaa työntekijä ja henkilöstökokemusta

22. Jos ajattelet viimeistä vuotta, (joka sattumoisin on vaatinut meiltä kaikilta paljon), olemmeko onnistuneet työnantajana tekemään jotain sellaista, joka on saanut sinut tuntemaan itsesi tärkeäksi työntekijäksi? Onko jotain positiivista jäänyt mieleesi?

---

---

---

---

---

23. Jos et koe, mihin asioihin olet pettynyt?

---

---

---

---

---

24. Ammattitaitoisesta ja työhön sitoutuneesta henkilökunnasta kilpaillaan nykypäivänä kovasti. Mikä olisi mielestäsi asia, johon voisimme panostaa ja mitä pystyisimme yhdessä parantamaan meidän vammaisten asumispalveluissa?

---

---

---

---

---

25. Onko sinulla mielessäsi joku sellainen positiivinen asia meidän yhteisessä työssämme vammaisten asumispalveluissa, jota tuomme aivan liian vähän esille?

---

---

---

---

---

26. Nyt olet vastannut kaikkiin kysymyksiin- olisiko sinulla vielä jotakin ideoita tai sanottavaa liittyen perehtymiseen, hyvän henkilöstökokemuksen rakentamiseen tai johonkin muuhun mitä tässä kyselyssä en huomannut kysyä!

---

---

---

---

---

---

## Liite 3. Helsingin kaupungin uudistettujen palvelujen johtamismalli

