

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# PEREHDYTYKSEN VAMMAISPALVELUKESKUKSESSA

Perehdytys suunnitelma yhtenäiseen, tasalaatuiseen ja selkeään  
perehdytykseen

TEKIJÄ Sanna Happonen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä Sanna Happonen	
Työn nimi Perehdytys vammaispalvelukeskuksessa – Perehdytysuunnitelma yhtenäiseen, tasalaatuiseen ja selkeään perehdytykseen	
Päiväys	3.4.2024
Sivumäärä/Liitteet	37 / 2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon hyvinvointialue, Vammaispalvelukeskus, koillinen alue	
<p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Perehdytyksellä tarkoitetaan tukea ja toimenpiteitä, joiden avulla pyritään kehittämään uuden työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työyhteisöä ja työympäristöä. Perehdytyksen avulla uuden työntekijän halutaan pääsevän mahdollisimman nopeasti alkuun työtehtävissä, työyhteisössä ja organisaatiossa sekä pystyvän mahdollisimman nopeasti selviytymään työstään itsenäisesti.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään perehdytyksen merkitystä uuden työntekijän sitouttamisessa työyhteisöön ja työtehtäviin. Perehdytyksen laatu heijastuu suoraan työntekijän työtehtävien hallintaan, työn laatuun ja tehokkuuteen näkyen työntekijän työskentelyssä pitkän aikaa. Yksilöllisyyden korostaminen perehdytyksen suunnittelussa on olennaista. Perehdytyksen suunnittelu ja järjestäminen on esihenkilön vastuulla oleva tehtävä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisen vammaispalvelukeskuksen perehdytyksen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää perehdytysuunnitelma, joka mahdollistaa perehdytyksen yhtenäisyyden, tasalaatuisuuden ja selkeän prosessin etenemisen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa lähestymistapa oli laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Aineistosta nostettiin tutkimustehtävän kannalta keskeisiä asiakokonaisuuksia teemoittelemalla. Perehdytyksen perehdytysuunnitelmaa työstettiin yhteiskehittämisen menetelmin osallistavassa työpajassa haastattelussa nousseiden teemojen pohjalta. Työpajassa laadittiin työyhteisön kanssa yksikkökohtainen sähköisessä muodossa oleva perehdytysuunnitelma vammaispalvelukeskukseen. Laadittu perehdytysuunnitelma oli keskeinen osa perehdytysprosessin parantamista, mahdollistaen suunnitelmallisen ja tasalaatuisen perehdytyksen.</p> <p>Tutkimustuloksista käy ilmi, että vammaispalvelukeskuksen perehdytys oli puutteellista ja yksi keskeinen syy tähän oli puuttuva perehdytysuunnitelma. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena syntynyt suunnitelma tarjoaa konkreettisen työkalun perehdytyksen parantamiseen ja yhtenäistämiseen.</p> <p>Jatkokehitys ehdotuksena olisi yhteisen perehdytyskansion kehittäminen vammaispalvelukeskuksiin. Yhteisen perehdytyskansion avulla olisi mahdollista kehittää vammaispalvelukeskusten toimintaa yhtenäisemmäksi.</p>	
Avainsanat Perehdytys, perehdytysuunnitelma, vammaispalvelut	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Sanna Happonen	
Title of Thesis Developing Orientation at the Disability Service Center	
Date 3 April 2024	Pages/Appendices 37 / 2
Client Organisation /Partners Wellbeing Services County of North Savo, Disability Service Center, Northeast Region	
<p><b>Abstract</b></p> <p>Orientation refers to support and measures aimed at developing the new employee's overall skills, work community and work environment. With the help of orientation, the new employee can start as quickly as possible in the job and cope with the work independently. The quality of the orientation is reflected in the management of the employee's work tasks, the quality of work and efficiency for a long time. Planning and organizing orientation are the responsibilities of the supervisor. Emphasizing individuality in the planning of orientation is essential.</p> <p>The importance of orientation in engaging a new employee to the work community and work tasks was discussed in the thesis. The purpose of the thesis was to examine the current state and find out the development needs of orientation at the northeastern disability service center of Wellbeing Services County of North Savo. The aim was to develop an orientation plan that enables the uniformity, consistency, and clear progression of the process.</p> <p>The thesis was implemented as research-based development work, where the approach was qualitative. Data was collected using a semi-structured interview, which was conducted as a group interview. Central themes were selected on the basis of the interview. These themes were discussed and a unit-specific electronic orientation plan for the disability service center was drawn up using the methods of co-development in a participative workshop of the work community.</p> <p>The results showed that the previous orientation of the disability service center was insufficient and one of the key reasons for this was the missing orientation plan. The new orientation plan was a key part of improving the orientation process, enabling planned and uniform orientation. The result of research-based development work offered a concrete tool for improving and unifying orientation. A proposal for further development would be to develop a common orientation folder for disability service centers. With the help of a common orientation folder, it would be possible to develop the operation of disability service centers to be more uniform.</p>	
<p><b>Keywords</b></p> <p>Orientation, orientation plan, disability services</p>	

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYKSEN.....	8
2.1	Työhön perehdytys .....	8
2.2	Perehdytyksen toimintakonseptit.....	9
2.3	Yksikkökohtainen perehdytys.....	10
2.4	Työn perustehtävä .....	11
2.5	Työhönopastus perehdytyksessä.....	11
2.6	Perehdytyssuunnitelma perehdytyksen tukena .....	12
2.7	Työntekijän sitouttaminen .....	12
2.8	Mentorointi perehdytyksen jatkona .....	13
2.9	Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö .....	14
3	JOHTAMISEN NÄKÖKULMAT PEREHDYTYKSESSÄ.....	16
3.1	Osaamisen johtaminen työhön perehdytyksessä .....	16
3.2	Työhyvinvoinnin johtaminen työhyvinvoinnin perustana .....	16
4	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	18
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	19
5.1	Toimeksiantajan kuvaus .....	19
5.2	Tutkimukselliset menetelmät ja lähestymistapa .....	19
5.3	Tutkimusaineiston hankinta .....	20
5.4	Tutkimusaineiston analysointi .....	22
5.5	Teemahaastattelun tulokset.....	23
5.5.1	Perehdytyksen nykytila vammaispalvelukeskuksessa .....	23
5.5.2	Perehdytysprosessin kehittämisen tarpeet vammaispalvelukeskuksessa .....	24
5.6	Perehdytyssuunnitelman yhteiskehittäminen .....	26
5.7	Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotos .....	28
5.8	Eettisyys ja luotettavuus.....	29
6	POHDINTA.....	31
6.1	Johtopäätökset .....	31
6.2	Oman toiminnan kriittinen tarkastelu.....	33
6.3	Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset.....	34
	LÄHTEET .....	35

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELU..... 38

LIITE 2: PEREHDYTYSSUUNNITELMA..... 39

## 1 JOHDANTO

Hyvinvointialueille siirtymisen yhteydessä Pohjois-Savon hyvinvointialueen perehdytys on muuttunut kokonaisuudeksi, johon kuuluu hyvinvointialueen yhteinen yleisperehdytys sekä yksikkökohtainen perehdytys. Hyvinvointialueen tuomien muutosten myötä yksikkökohtaiset perehdytysuunnitelmat tulee päivittää vastaamaan nykyhetkeä. Aikaisemmin kunnissa on ollut erilaisia käytäntöjä ja toimintamalleja palveluiden toteuttamisessa. Vammaispalveluiden siirryttyä kunnilta hyvinvointialueelle, on luotu yhteisiä toimintamalleja palveluyksiköihin. Kuntien järjestämien palveluiden siirtyessä yhteiseen organisaatioon, on hyvinvointialueen sisällä kaikkien toimittava samojen toimintamallien mukaan asiakkaiden tasa-arvoisen kohtelun vuoksi. Hyvinvointialueen tuomien muutosten myötä myös työtehtäviin ja henkilöstöihin on tullut muutoksia. Työtehtäviä on järjestelty palvelemaan paremmin organisaatiota ja samalla henkilöstöä on järjestelty uudelleen. Muutosten myötä yksikkökohtaisen perehdytysuunnitelman päivittäminen on noussut tarpeelliseksi tukemaan uusien työntekijöiden työhön perehtymistä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisen alueen vammaispalvelukeskuksen perehdytysprosessin nykytilaa ja saada vastaus tutkimuskysymyksiin millainen perehdytysprosessi on tällä hetkellä ja millainen perehdytysprosessi olisi toimiva vammaispalvelukeskuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yksikkökohtainen perehdytysuunnitelma. Opinnäytetyön aihe nousee esiin vammaispalvelukeskuksen tarpeesta, sillä työyksikössä ei ole ajantasaista perehdytysuunnitelmaa. Opinnäytetyön tuotos salataan, koska se on tarkoitettu vain organisaation sisäiseen käyttöön.

Perehdytysuunnitelma tekee vammaispalvelukeskuksen yksikkökohtaisesta perehdytyksestä selkeää ja helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työtehtävään ja työyhteisöön. Kehittämällä perehdytystä yhtenäisen toimintamallin saa jokainen uusi työntekijä tasalaatuisen perehdytyksen riippumatta siitä kuka perehdyttäjänä toimii.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Opinnäytetyössä selvitetään vammaispalvelukeskuksen perehdytyksen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutetaan haastattelemalla vammaispalvelukeskuksen henkilöstöä. Haastatteluista esiin nousseiden teemojen pohjalta opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa kehitetään osallistavan kehittämisen työpajassa yksikköön perehdytysuunnitelma.

Opinnäytetyön tuotos toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Tutkimuksellinen kehittämistyö luo ammatilliseen käyttöön käytännön toimintaohjeita, opastamista, järjeistämistä tai toiminnan järjestämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi ohjeistus tai ohje kuten perehdytysuunnitelma, turvallisuusohjeistus tai ympäristöohjelma. Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan toteuttaa kohderyhmän mukaan esimerkiksi kansiona, kirjana, opasvihkona tai nettisivuna. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyön tuotos on hyödynnettävissä tilaajaorganisaatioissa heti valmistuttuaan. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuote helpottaa työhön perehtymistä ja auttaa perehdyttäjää huomioimaan pe-

rehditysprosessissa kaikki tarvittavat asiat. Perehdytyssuunnitelman avulla perehdytys voidaan jakaa eri työntekijöiden toteutettavaksi. Perehdytyssuunnitelmaan kirjataan mitä asioita on jo perehdytetty ja mitä asioita tulee vielä käydä läpi.

Perehdytys on myös osa osaamisen ja työhyvinvoinnin johtamista vammaispalvelukeskuksessa. Perehdyttäjän taito yhdistää uuden työntekijän osaaminen perehdytettävään tehtävään nopeuttaa työtehtävän omaksumista. Johtaminen on työhyvinvoinnin luomisen, ylläpidon ja kehittämisen kannalta keskeisessä asemassa. Työhyvinvoinnin luominen vaatii osaamista niin johtamisoaamisessa kuin esihenkilötoiminnassa. Uuden työntekijän työhyvinvoinnin luominen alkaa perehdytyksestä. (Tarkkonen 2012, 74.)

Opinnäytetyön tilaajana on Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisen alueen vammaispalvelukeskus. Pohjois-Savon hyvinvointialueella on viisi vammaispalvelukeskusta. Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisessa vammaispalvelukeskuksessa työskentelee johtava sosiaalityöntekijä, neljä sosiaalityöntekijää sekä neljä sosiaaliohjaajaa. Vammaispalvelukeskuksessa vastataan vammais- ja kehitysvammaisten palveluiden sekä omaishoidon tuen arvioinnista, toteuttamisesta ja seurannasta. Koillisen alueen vammaispalvelukeskus sijaitsee Siilinjärvellä, jonka lisäksi Lapinlahdella ja Varpaisjärvellä on asiointipisteet. Koillisen vammaispalvelukeskuksen toiminta-alueeseen kuuluvat Siilinjärvi, Maaninka, Nilsiä, Lapinlahti ja Varpaisjärvi.

## 2 UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYS

### 2.1 Työhön perehdytys

Uuden työntekijän aloittaessa uudessa työpaikassa, on hänellä suuret odotukset uutta työsuhdetta kohtaan. Työntekijän toiveena on, että työtehtävien sisältö vastaa hänen odotuksiaan ja hänet otetaan lämpimästi vastaan työyhteisöön. Myös työnantajalla on odotuksia työsuhteen onnistumiselle. Hyvin suunniteltu perehdytys auttaa sekä työntekijää että työnantajaa täyttämään odotuksensa. (Eklund 2018, 13.)

Perehdytys on uuteen työpaikkaan tulleen henkilön tai uudessa tehtävässä aloittaneen henkilön työympäristössä tapahtuvaa alkuohjausta ja vastaanottamista. Keskeisin tavoite perehdytyksellä on saada henkilö tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Perehdytyksen järjestäminen ja työhön opastaminen ovat työnantajan vastuulla myös vammaispalvelukeskuksessa. Perehdytyksen päävastuu on yleensä lähiesihenkilöllä. Perehdytys on tarpeellista aina, kun työtehtävässä aloittaa uusi henkilö tai työntekijä siirtyy uusiin tehtäviin. Perehdytys on kokonaisuus, jolla luodaan työntekijälle edellytykset suoriutua tehokkaasti ja nopeasti uusista työtehtävistään sekä sopeutua työyhteisöön viihtyäkseen uudessa työpaikassa. Perehdytyksen avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikan tavat, työkaverit sekä työnsä vastuut ja velvoitteet. (Juuti & Vuorela 2015, 63; Viitala 2021, 97; Työturvallisuuskeskus 2023, 7.)

Perehdytyksen laadusta riippuu, kuinka tehokkaasti uudessa työssä aloittanut henkilö saa työtehtävistään kiinni sekä miten laadukkaasti hän pystyy tekemään työtehtäviään. Perehdytyksellä on vaikutusta myös henkilön omaan kokemukseen saamastaan tuesta uudessa työympäristössä. Perehdytyksen tavoitteena on luoda myönteistä asennoitumista työtä kohtaan, edistää itsenäisyyttä ja aktiivisuutta, luoda tiedollisia ja taidollisia valmiuksia sekä edistää työturvallisuutta ja -terveyttä. (Viitala 2021, 97; Työturvallisuuskeskus 2023, 7.)

Perehdytyksen ei tulisi olla vain teknistä opastusta, joka voi esiintyä esimerkiksi perehdytyskansion antamisena uudelle työntekijälle itsenäisesti luettavaksi ja opeteltavaksi. Esihenkilöllä on keskeinen asema perehdytyksen myötävaikuttajana perehdytysprosessin tarkoituksen mukaiseen kulkuun. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 145.)

Heikkolaatuinen perehdytys aiheuttaa suurien määrien tehokkaiden työtuntien menettämistä sekä aiheuttaa turhaa stressiä työntekijälle ja työnantajalle. Tehokkaiden työtuntien menettäminen aiheuttaa rahallisia kustannuksia. Työntekijän lähtiessä pois työpaikasta pian aloittamisensa jälkeen, menettää organisaatio myös rekrytointiin ja perehdytykseen käytetyt sijoitukset sekä joutuu aloittamaan rekrytointiprosessin uudelleen. Onnistuneella perehdytyksellä on puolestaan mahdollista tuoda helpotus nykyisten työntekijöiden työtaakkaan ja kasvattaa organisaation tehokkuutta. (Eklund 2018, 19.) Ketolan (2010, 161–162) väitöstutkimuksessa nousi esille hyvin toimivan perehdytyksen koostuvan perehdytyksen tavoitteellisuudesta, suunnitelmallisuudesta, selkeästä perehdytyksen vastuun jakamisesta, toimivasta vuorovaikutuksesta ja verkostoitumisesta, kannustuksesta ja tuesta perehdytettävälle sekä perehdytyksen seurannasta.

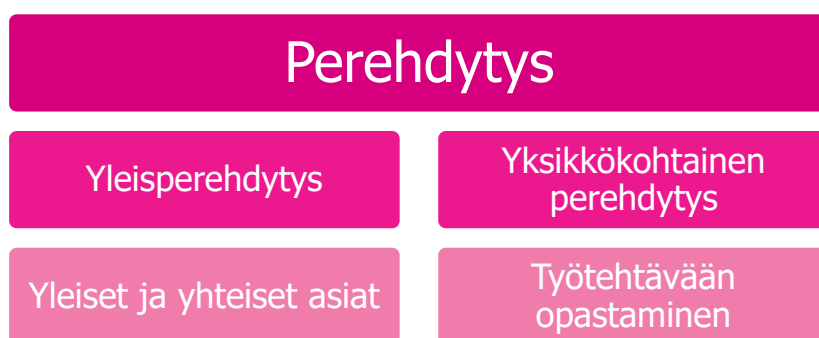


Puutteellinen perehdytys näkyy työntekijän tekemisessä pitkään. Työntekijä voi esimerkiksi törmätä työskennellessään toistuvasti tilanteisiin, joissa joutuu etsimään vastauksia asioihin, joihin hänet olisi voinut valmistella jo perehdytyksessä. Hyvä perehdytys luo työnteolle hyvän perustan.

Perehdytys, joka on suunniteltu ja toteutettu huolellisesti lisää organisaation tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Suunnitelmallinen perehdytys lisää tasalaatuisuutta perehdytyksessä, eikä perehdytys ole silloin riippuvainen ainoastaan perehdyttäjän motivaatiosta ja perehdytystaioista. Suunnitelmallinen perehdytys lisää organisaation jatkuvaa kehittymistä, sillä palautteen avulla on mahdollista kehittää organisaation toimintaa ja perehdytysprosessia. Palaute on tärkeässä asemassa perehdytysprosessissa. (Eklund 2018, 20.)

Miettisen, Kaunosen ja Tarkan (2006) tutkimuksessa kuvataan näkemyksiä perehdytyksestä. Tutkimuksen aineisto kerättiin hoitotyön johtamisen peruskurssin opiskelijoilta. Tutkimustulosten mukaan perehdytys voidaan jakaa esihenkilölle, jolla on vastuu perehdytyksen järjestämisestä, organisoinnista ja sisällöstä, nimetylle perehdyttäjälle ja työyhteisölle sekä perehtyjälle, jolla on oma vastuu perehdytyksen onnistumisesta ja tiedonhankinnasta. Jos perehdytyksessä ei ole jaettu vastuuta, on perehdytys yleensä puutteellista tai jopa olematonta. Tutkimustulosten mukaan laadukkaan perehdytyksen takaamiseksi työyhteisöön tulee luoda tavoitteellinen perehdytysohjelma. Tavoitteellisuudella on mahdollista vaikuttaa perehtyjän työhyvinvointiin myönteisesti, motivoida työntekoon, lisätä ammatillista osaamista ja nopeuttaa työyhteisöön sopeutumista.

Perehdytys jakautuu yleisperehdytykseen ja yksikkökohtaiseen perehdytykseen (kuva 1). Yleisperehdytyksellä pyritään antamaan oikea kuva organisaatiosta ja työtehtävistä. Yksikkökohtainen perehdytys puolestaan opastaa työn tekemiseen ja siihen liittyviin odotuksiin. (Kauhanen 2012, 150–151.)



KUVA 1. Perehdytyksen jakautuminen (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 19).

## 2.2 Perehdytyksen toimintakonseptit

Perehdytys voidaan jakaa erilaisiin toimintakonsepteihin. Toimintakonsepteja ovat vierihoitoperehdytys, malliperehdytys, räätälöity perehdytys ja dialoginen perehdytys.

Vierihoitoperehdytyksessä perehtyjä oppii työtä seuraamalla kokeneemman työntekijän työskentelyä. Vierihoitoperehdytys alkaa esihenkilön tai sopivan perehdyttäjän ottaessa uuden työntekijän vastaan ja kertoo oman työnsä ohella myös organisaatiosta, työtehtävästä ja työyhteisöstä. Perehtyminen tapahtuu työntekemisen yhteydessä pikkuhiljaa. Perehtyjä on vierihoitomallissa mahdollista

huomioida ja perehdyttää yksilöllisesti. Vierihoitoperehdytyksellä on mahdollista tuottaa hyvää perehdytystä, jos perehdyttäjällä on paneutunut perehdytykseen ja haluaa auttaa perehtyjää työssä alkuun. Huonon perehdytys on mahdollinen, jos perehdyttäjällä ei välitä perehtyjästä ja jättää opiskelemaan itsenäisesti. Ohjaajan perehdytystaidot korostuvat vierihoitoperehdytyksessä. Vierihoitoperehdytyksessä korostuu yksittäisen työntekijän osaaminen, taidot ja asenteet työtä kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Malliperehdytyksessä luodaan erilaisia toimintamalleja ja suunnitelmia perehdytyksen tueksi. Malliperehdytyksessä on selkeä työn- ja vastuunjako määritelty. Malliperehdytyksessä tuotetaan keskitetysti perehdytyksen apuvälineitä ja materiaaleja organisaatiossa käytettäväksi. Malliperehdytyksessä perehdytykseen kuuluvaa työtä jaetaan organisaatiossa, jolloin henkilöstöosasto vastaa perehdytyksestä ja sen kehittämisestä organisaatiotasolla yleensä yleisperehdytyksen näkökulmasta. Varsinaisen työhönopastus puolestaan jää työyksikön tehtäväksi. Malliperehdytyksessä yleisperehdytys ja työhön opastus saattavat eriytyä toisistaan. Mallinnusta tehdään organisaatiotason lisäksi myös yksikötasolla laatimalla esimerkiksi perehdytysoppaita. Oppaat helpottavat perehdyttäjien työtä ja määrittelevät perehdytykselle halutun laatutason yksikössä. Organisaatiolle on eduksi yhtenäistää perehdytystä. Perehdytys ei kuitenkaan voi olla hyvää, vaikka perehdytysmallit olisivat hyvät, jos perehdyttäjällä ei ole taitoa ja halua perehdytykseen. Vierihoitoperehdytyksen idea on hyvä sisällyttää myös malliperehdytykseen. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Räätälöidyssä perehdytyksessä huomioidaan jokainen perehtyjä yksilönä ja suunnitellaan perehdytystarpeiden ja nykyisen osaamisen perusteella. Räätälöidyssä perehdytyksessä perehdytykseen liittyvät osa-alueet moduloidaan ja niistä rakennetaan jokaiselle perehtyjälle yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus. Räätälöidyssä perehdytyksessä vastuu täytyy olla jollakin perehdytyksen organisoijalla, jolla on näkemys perehdytyksen osa-alueista ja osaa yhdistellä osa-alueita tarpeen mukaisesti sekä liittyy perehdytysprosessiin eri toimijoita. Räätälöity perehdytys vaatii vuoropuhelua perehdytettävän kanssa. Räätälöinti edellyttää, että perehdytys on yksikössä jäsenettyä, koko työyhteisö on siihen sitoutunut ja perehdytystä kehitetään jatkuvasti. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Dialoginen perehdytys tapahtuu keskusteluna työyhteisön, perehtyjän ja organisaation välillä. Dialogista perehtymistä voidaan käyttää tilanteissa, joissa työtehtävään tarvitaan tiettyä osaamista ja työnkuvaa tullaan muokkaamaan työntekijän mukaisesti. Perehtyjä tulee silloin itse muokkaamaan työtehtävää oman osaamisen ja organisaation tarpeiden perusteella. Perehdytys on yhteiskehittelyä, jossa työyhteisö ja perehtyjä oppivat ja kehittyvät koko perehdytysprosessin ajan. Perehtyjän asiantuntemusta hyödynnetään ja perehtymisen suunnittelussa sekä toteutuksessa annetaan vastuuta hänelle itselleen. Myös dialogisessa perehdytykselle perehtyjälle kerrotaan organisaatiosta asioita, jotka ovat pysyviä ja vaikuttavat perehtyjän työskentelyyn. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

### 2.3 Yksikkökohtainen perehdytys

Ennen uuden työntekijän aloittamista on huolehdittava ja suunniteltava työtilat ja työvälineet kuntoon. Mikäli henkilö ensimmäisenä päivänä huomaa, ettei asioita tai työtiloja ole järjestelty, saattaa hänelle jäädä kuva, ettei hän ole toivottu uusi työntekijä. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Uuden henkilön tullessa työyhteisöön, hänelle näytetään työskentelytilat ja työvälineet. Uusi henkilö tutustutetaan muihin työpaikalla työskenteleviin henkilöihin. Uuden henkilön vastaanotto on perehdytyksessä tärkeässä roolissa, sillä kohtaamisen perusteella uusi henkilö aistii, onko hänen tuloaan odotettu vai ei. Uuden henkilön aloittaessa työskentely, voi olla luontevaa istahtaa yhdessä alas esimerkiksi kahville. Tällöin tutustuminen voi tapahtua rauhassa ja luontevasti. Hyvin toteutettu perehdytys auttaa synnyttämään luontaiset suhteet työtovereihin, esihenkilöön ja luottamushenkilöihin sekä luo työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle hyvän perustan. (Juuti & Vuorela 2015, 64.)

Ensimmäisten hetkien merkitystä perehdytyksessä ei kannata väheksyä. Silloin luodaan uudelle työntekijälle paikka organisaation kuten vammaispalvelukeskuksen työyhteisössä. Usein uusien työntekijöiden perehdytys voidaan kokea raskaana ja aikaa kuluttavana, on tärkeää luoda toimintamalli ja olosuhteet, jotka toimivat varmasti kaikissa tilanteissa. Etukäteen on suunniteltava, kuka on vastuussa perehdytyksestä ja laadittava myös varasuunnitelma perehdyttäjän mahdollisen poissaolon varalta. (Surakka 2009, 64.)

## 2.4 Työn perustehtävä

Uuden työntekijän rekrytoinnissa, perehdytyksessä ja kehittämisessä on hyvä huomioida perustehtävälähtöinen ajattelu, sillä silloin esiin nousee osaamisen vastaaminen toiminnan tavoitteisiin. Perustehtävä määrittää työryhmän tehtävän hyvinvointialueella eli miksi työtä tehdään ja miten työ eroaa muiden tekemästä työstä. Perustehtävä sisältää myös organisaation arvot ja mission sekä työyhteisön yhteiset tavoitteet ja työn tuloksiin perustuvaa toiminnan tarkastelua. Jokaisen työntekijän perustehtävä määrittää mikä on työssä ja toiminnassa oleellista ja tärkeää. Perustehtävään suuntaavan työskentelyn mahdollistamiseksi työyhteisössä täytyy säännöllisesti pohtia työskentelykulttuuria. Toimivassa työyhteisössä on aktiivista tiedottamista, selkeät rakenteet ja roolit päätöksentekoon sekä selkeästi määritelty työnjako ja vastuut. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2019, 59, 72.)

Työn tekeminen perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen. Työsopimus on näkyvä sopimus, joka määrittelee työntekemiseen liittyviä tehtäviä, ehtoja, työsuhteeseen kuuluvia velvollisuuksia ja palkkausta. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2019, 73.)

## 2.5 Työhönopastus perehdytyksessä

Työhönopastus on järjestelmällistä toimintaa, jonka tarkoituksena on työtehtävien omaksuminen ja hallitseminen. Työhön opastamisen avulla tähdätään lisäämään työn sisällöllistä hallintaa ja luoda edellytyksiä itsenäiseen työskentelyyn omien työtehtävien parissa. Työhön opastamisen kautta tuetaan ammatillisten tietojen sekä taitojen omaksumista. Työhön opastamisessa suurin virhe on laiminlyödä opastaminen. Jos työhön tulevaa ei ole ehditty kunnolla opastaa työtehtävään, kuinka työhön tulevalta voi vaatia kunnollisia työtuloksia? Työhön perehdytys on vammaispalvelukeskuksessa esihenkilön vastuulla, mutta esihenkilö voi tarvittaessa delegoida työhönopastuksen toiselle henkilölle. Työhön perehdyttäjällä tulee olla osaamista ja halua sekä tarvittavasti aikaa perehdyttää toinen henkilö työhön. (Juuti & Vuorela 2015, 64–65.)

Peltokosken (2016, 38) väitöstudkimuksen mukaan perehdytyksen tulisi olla dynaaminen prosessi, jossa on huomioitu perehdytettävien työntekijöiden tietotasot ja tavoitteet. Perehdytyksen kestoa ei

pitäisi määritellä tarkasti, vaan huomioida aina yksilöllisyys. Tutkimuksen mukaan vastavalmistuneiden ja kokeneiden työntekijöiden perehdytys tulee suunnata yksilöllisesti erilaisiin tarpeisiin.

## 2.6 Perehdytysuunnitelma perehdytyksen tukena

Perehdytys alkaa henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laatimisella. Perehdytysuunnitelmasta tulisi nousta esiin kuka uuden työntekijän ottaa vastaan ja esittelee hänet läheisimmille työkavereille ja tarpeen mukaan laajemmin työyhteisössä. Perehdytysuunnitelmasta pitäisi löytyä tieto, miten uusi työntekijä saa tietoja organisaation toiminnasta ja yksiköiden toiminnasta. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena on käytännön työn tukeminen ja perehdytyksen tasalaatuisuuden varmistaminen. Perehdytysuunnitelmassa tulee olla selkeästi esiteltynä ainakin ne asiat, jotka jokaisen uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi. Mitä suurempi organisaatio on, sitä kannattavampaa on olla suunniteltu tapa toteuttaa ja seurata perehdytyksen kulkua. (Juuti & Vuorela 2015, 63; Eklund 2018, 173.)

Perehdytysuunnitelmassa on aihealueittain organisaatioon ja työhön liittyvät asiat eriteltyinä. Perehdytykseen kuuluu asioita, joita käydään läpi perehdytyspäivien aikana ja osaa asioista perehtyjä voi tutustua itsenäisesti esimerkiksi intranetissä. Sähköisten perehdytysuunnitelmien käyttäminen sekä päivittäminen on helpompaa kuin paperisten perehdytyskansioiden päivittäminen. Sähköisessä muodossa olevaan materiaaliin voin tutustua paikasta riippumatta. Perehdytysuunnitelmaan tulee laittaa aikataulu, jonka mukaisesti perehdytyksessä edetään. Työskentely-yksikön mukaan perehdytys voi kestää viikoista muutamaa kuukauteen. Perehdytyksen voidaan ajatella päättyvän silloin, kun työntekijällä on työssä vaadittavat taidot ja tieto mistä saa hankittua tilanteen mukaan tarvittavaa tietoa. (Surakka 2009, 74.)

Perehdytyksen tueksi voidaan tuottaa apuvälineitä ja materiaaleja, kuten perehdytysohjelmia, perehdyttäjän muistilistoja tai oppaita. Hyvät ohjeet, mallit ja raamit voivat helpottaa perehdyttäjän työtä ja antaa perehdytykseen tukea. Perehdytyksen apuvälineet ja mallit tekevät yksikön perehdytyksestä tasalaatuista. Useissa organisaatioissa perehdytystä varten on laadittu muistilistoja, joiden avulla varmistetaan, että kaikki tärkeät asiat käsitellään perehdytysjakson aikana. (Kupias & Peltola 2009, 38; Kauhanen 2012, 92.)

## 2.7 Työntekijän sitouttaminen

Sitouttaminen on tekijä, jolla henkilö saadaan työskentelemään organisaatiossa pitkään, vuosien ajan. Sitouttamisella vaikutetaan työntekijän käyttäytymiseen, työsuoritukseen, organisaatiossa pysymiseen ja työyhteisössä osallistumiseen. Sitoutuminen tarkoittaa halua ponnistella koko organisaation parhaaksi sekä uskoa organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. (Surakka 2009, 63.) Peltokoski (2016, 38) osoitti väitöstutkimuksessaan perehdytyksen olevan yhteydessä henkilöstön pysyvyyteen ja työtyytyväisyyteen sekä taloudellisiin säästöihin ja työntekijöiden urasuunnitelmiin.

Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Tunneperäinen sitoutuminen on todettu hyväksi sekä työntekijälle että työnantajalle. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, pystyvänsä kehittymään organisaation tuella, tekevänsä merkityksellistä työtä ja olevansa osa yrityksen luomaa menestystarinaa. Sitoutunut työntekijä tuntee saavansa työstään muutakin kuin rahaa.

Työntekijä on työstään innostunut ja työskentelee käyttäen kaikkea potentiaaliaan. Työnantaja hyötyy sitoutuneesta työntekijästä, sillä silloin työntekijä tuo esiin luovuuden, sitoutuu kehittämään ja luomaan entistä parempaa palvelua ja on vähemmän poissa töistä. (Viitala 2021, 45.)

Uuden työntekijän aloitettua vammaispalvelukeskuksessa, on huolehdittava, että kyseinen henkilö myös pysyy organisaation palveluksessa. Jos työnantaja on vastuullinen, huolehtii hän myös työntekijöiden hyvinvoinnista ja pitää kiinni lupauksista, joita on annettu rekrytoinnin aikana. Jos työssä aloittavalle on luvattu kunnollinen perehdytys, eikä uudelle työntekijälle tarjotakaan kunnollista perehdytystä, on ensimmäiset poislähtemisen tekijät kylvetty. (Surakka 2009, 63.) Salaun, Falolan & Akinboden (2014, 51) tutkimuksen mukaan perehdytys vaikuttaa organisaatiossa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen pysyvyyttä ja tehokkuutta kohtaan. Hyvin toteutettu perehdytys vaikuttaa positiivisesti asenteisiin työpaikkaa kohtaan. Uusien työntekijöiden perehdytysohjelmilla nähtiin merkittävä vaikutus pysyvyyteen ja tehokkuuteen. Suorituskyvyn puute puolestaan nähtiin johtuvan tietojen, taitojen sekä asenteiden puutteista. Perehdytysohjelmaa suositeltiin päivitettävän ja paranneltavan tasaisin väliajoin sekä tarkastelemaan perehdytysohjelman vaikutuksia työhön sitoutumiseen.

Sitoutuminen on molemmin puoleista työnantajan ja työntekijän välillä. Työnantajan on osoitettava sitoutumista myös työntekijää kohtaan. Työntekijään tulee luottaa, antaa mahdollisuuksia käyttää osaamistaan, vaikuttaa ja kehittyä työssään. Tärkeää sitouttamisessa on antaa työntekijälle luottamus siihen, että työsuhte tulee jatkumaan. (Viitala 2021, 45.)

Keinoja henkilöstön sitouttamiseen ovat kiinnostavat ja tarpeeksi, mutta ei liian kuormittavat työtehtävät, kilpailukykyinen palkkaus ja osaava johtaminen. Henkilöstöä sitouttaa myös, jos työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa asioihin, jotka liittyvä työhön, kehittyä ja oppia sekä sovitaa perhe-elämä ja työelämä toisiinsa. Henkilöstön tulee uskoa työpaikan tulevaisuuteen. (Viitala 2021, 46.)

## 2.8 Mentorointi perehdytyksen jatkona

Mentorointia käytetään työntekijöiden sitouttamisen ja kehittämisen tukemiseen. Valmentava mentorointi on kahden yksilön välinen yhdessä oppimisen prosessi, jossa ammatillista kasvua ja taitojen kehittymistä tapahtuu molemmilla osapuolilla. Valmentava mentorointi on tasavertaisessa suhteessa tapahtuvaa mielentaitojen uusiutumista. Valmentava mentorointi on yhteisöllistä kehittämistä organisaatiossa, joka lisää yhdessä tekemistä ja kasvattaa sitouttamista. Mentorointi parantaa organisaation kilpailutekijöitä. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 19, 28.)

Valmentava mentori toimii ja ohjautuu mentoroitavan tavoitteiden pohjalta. Mentori käyttää tilanteesta ja mentoroitavasta riippuen erilaisia työskentelytapoja. Mentori ohjaa mentoroitavaa reflektioon, jonka avulla vahvistetaan ammattitaitoa, toimintakykyä ja psykologista osaamista. Mentoroinnissa tavoitteena on, että kummatkin osallistujat oppivat. Mentoroinnin tarkoituksena ei ole passiivinen osaamisen siirto, vaan yhdessä oppiminen ja pohtiminen, joka hyödyttää molempia. (Ristikangas ym. 2014, 28.)

Vammaispalvelukeskuksessa, kuten muissakin organisaatioissa, on paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattu mihinkään. Hiljainen tieto voi olla esimerkiksi kokemusten tuomaa intuitiota, näppituntumaa,

oletuksia ja aavistuksia. Hiljainen tieto linkittyy organisaatiokulttuuriin, käytänteisiin, toimintatapoihin tai kirjoittamattomiin sääntöihin. Hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollistamiseksi työntekijöiden olisi toivottavaa jakaa osaamistaan ja kokemuksiaan toisilleen. Hiljainen tieto on isossa roolissa työssä suoriutumisen näkökulmassa, joten sen siirtäminen uusille työntekijöille mahdollisimman nopeasti on tärkeää. Hiljainen tieto auttaa perehtyjää pääsemään kiinni omaan työhönsä mahdollisimman nopeasti. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteena on se, ettei tieto ole suoraviivaista. Työkaverin vinkit ja neuvot työntekemisestä voivat olla erittäin arvokkaita. Kokenut työntekijä on ajan saatossa oppinut yritysten ja erehdysten kautta hyviä toimintatapoja. Siirtämällä tietoa, kaikkien työntekijöiden ei tarvitse käydä läpi samoja virheitä. (Eklund 2018, 154.)

Iso-Britanniassa toteutetussa tapaustutkimuksessa tarkasteltiin sosiaalihuollon mentorointiohjelman mahdollisuutta edistää työntekijöiden hyvinvointia ja kestävyyttä vastoinkäymisissä. Mentorointi ohjelman aikana ylläpidettiin henkistä hyvinvointia ja joustavuutta. Tapaustutkimus toteutettiin aikuisten sosiaalityössä, muun muassa vammaispalveluissa. Tutkimuksen mukaan mentorointiohjelma on mahdollistanut hyvinvoinnin ja suorituskyvyn välisen yhteyden ylläpitämisen. Stressin puuttuminen ja työntekijöiden hyvinvointi nousivat avainasemaan työhön sitoutumisessa. Tutkimustuloksen osoittavat, että mentorointiohjelmasta on hyötyä hyvinvoinnin hallinnassa ja työntekijöiden sitoutumisessa. (McCray, Turner, Hall, Price & Constable 2014.)

Pohjois-Savon hyvinvointialueella on tavoitteena, että jokaiselle perehtyjällä on perehtymisen loppuvaiheella nimetty mentori, jonka kanssa luodaan tavoitteellinen mentorointisuhde. Mentorointisuhteella halutaan vahvistaa uuden työntekijän työhyvinvointia, ammatillista kasvua ja osaamista sekä lisätä pitovoimaa. Mentoroinnilla pyritään tarjoamaan psykososiaalista tukea vahvistamaan ammatti-identiteettiä positiivisesti. (Pohjois-Savon hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon a.)

## 2.9 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Työnantajan tulee huomioida perehdytyksen toteuttamisessa ajantasainen lainsäädäntö. Työnantaja ohjaa muun muassa työturvallisuuslaki, laki nuorista työntekijöistä, työsopimuslaki, tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki sekä yhteistoimintalaki.

Työturvallisuuslain (738/2002, 14 §) mukaan työnantaja on velvollinen antamaan työntekijälle riittävästi tietoa työpaikkansa vaara- ja haittatekijöistä. Työnantajan on myös huolehdittava, että työntekijä perehdytetään tarpeeksi kattavasti työhön, työ- ja tuotantomenetelmiin, työvälineisiin, joita työssä käytetään, työpaikan työolosuhteisiin sekä turvallisiin työtapoihin. Työntekijää on opastettava ja ohjattava työn vaarojen ja haittojen ehkäisemiseksi sekä terveyttä ja turvallisuutta uhkaavan vaaran tai haitan välttämiseksi. Työntekijälle on annettava opastusta myös poikkeus- ja häiriötilanteiden varalle. Työntekijälle on annettava täydentävää opetusta ja ohjausta tarpeen mukaan.

Laki nuorista työntekijöistä (998/1992, 10 §) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan, että nuori työntekijä, jolla ei ole aikaisempaa kokemusta tai koulutusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä. Nuorelle työntekijälle tulee antaa henkilökohtaista opetusta työssä, jottei hän aiheuta vaaraa itselleen tai muille.

Työsopimuslaki (55/2001, 2 luku 1 §) velvoittaa työnantajan edistämään suhteitaan työntekijöihin ja työntekijöiden suhteita toisiinsa nähden. Työnantajan tulee pyrkiä edistämään työntekijän työuralla kehittymisen mahdollisuuksia.

Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta (609/1986, 1, 6 §) estää sukupuolen aiheuttamaa syrjintää ja edistää tasa-arvoa miesten ja naisten välillä. Lain tarkoituksen on parantaa naisten asemaa työelämässä ja estää sukupuoli-identiteettiin liittyvää syrjintää. Tasa-arvolaki velvoittaa työnantajan edistämään tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sukupuolten tasa-arvoa. Työnantajan tulee toimiltaan pyrkiä luomaan sekä miehille että naisille yhtäläiset mahdollisuudet edetä uralla, edistää palkkauksen tasa-arvoa, helpottaa sekä naisten että miesten työ- ja perhe-elämän yhteen sovittamista työjärjestelyjä kehittämällä sekä pyrkiä saamaan avoimiin tehtäviin hakemuksia niin miehiltä kuin naisilta.

Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014, 7 §) velvoittaa työnantajan arvioimaan työpaikalla yhdenvertaisuuden toteutumista ja kehittämään työoloja ja toimintatapoja, joita noudatetaan työntekijöitä työtehtäviin valitessa tai henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehdessä.

Yhteistoimintalaki (1333/2021, 1 §) edistää työpaikkojen toimintakulttuuria, jossa toisten oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioitetaan ja huomioidaan samalla sekä muiden että omat edut. Laki pyrkii turvaamaan oikea-aikaisen ja riittävän tiedonkulun työnantajan ja henkilökunnan välillä. Lailla halutaan lähentää työnantajan, työntekijän ja työviranomaisten yhteistyötä parantamaan työntekijöiden asemaa ja työllistymistä toiminnanmuutosten hetkellä.

### 3 JOHTAMISEN NÄKÖKULMAT PEREHDYTYKSESSÄ

#### 3.1 Osaamisen johtaminen työhön perehdytyksessä

Osaamisen johtaminen on prosessi, joka tulisi sisällyttää arjen johtamiseen. Osaamisen johtamisen prosessissa huomioidaan koulutettava henkilöstö, organisaation tarpeet ja esihenkilön valmiutta johtaa osaamista. Yksilöiden osaamisen suuntaaminen ja kehittäminen tehtävien asettamien vaatimusten mukaisesti tai työntekijöiden erityisen osaamisen hyödyntäminen tehokkaasti on toiminnallista osaamisen johtamista. Taitava osaamisen johtaja sitouttaa ja kiinnittää työntekijät työyhteisöön ja luo hyvää ilmapiiriä. Työntekijän sitouttaminen ja kiinnittäminen työyhteisöön alkaa heti perehdytyksen alusta. (Niiranen ym. 2010, 94–96; Sotetie 2021.)

Osaamisen johtaminen on osa perehdytysprosessia. Perehdytyksessä työntekijän osaaminen pyritään kohdentamaan perehdytettävään tehtävään. Rekrytointiprosessissa on arvioitu uuden työntekijän osaamisen vastaavan työtehtävää, johon hänet ollaan perehdyttämässä. Esihenkilön tehtävänä on tunnistaa milloin uuden oppimiseen ja uuden oppimisen tukemiseen on panostettava huolellisesti. Esihenkilön tulee huolehtia oppimisen tukemisesta eli perehdytyksestä ja sen järjestymisestä sopivin keinoin. Esihenkilöllä on yleensä oma osuutensa perehdytyksestä, mutta tärkein tehtävä esihenkilöllä on johtaa perehdytystä ja huolehtia riittävästä resurssista ja ajankäytöstä perehdytykseen. Perehdytyksen johtamisella tarkoitetaan perehdytyksen organisointia, suunnittelua ja toteutusta työyhteisössä, mahdollistaen perehtyjille mahdollisimman turvallisen ja hyvän oppimisympäristön. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Perehdytyksen johtamista on huolehtia, että yksikössä noudatetaan organisaatiossa sovittujen perehdytyksen pelisääntöjen noudattamisesta tai luoda yksikköön omat, organisaation strategiasta johdetut, tarkoituksenmukaiset pelisäännöt. Oppimista edistävässä johtajuudessa esihenkilö luo ilmapiiriä, joka edistää oppimista, selventää osaamisen kehittämistä sekä tukee yksilön ja ryhmän oppimista. Esihenkilö tukee oppimista yhdessä alaisten kanssa ja luo reflektioivia keskusteluja. Esihenkilö tavoittelee toimintamallien kehittämistä ja henkilöstön avointa tietoutta jatkuvalla oppimiselle. Oppiva organisaatio ilmenee perehdytyksessä, kehityskeskusteluissa ja arviointikäytännöissä. (Viitala 2005, 302–303; Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Osaamisen johtaminen jakaantuu viiteen näkemykseen. Näkökulmien mukaan tieto on voimavara ja tietovarot on integroitu organisaation prosesseihin, käytänteisiin ja työntekijöiden mieliin. Tiedon johtaminen on myös prosessi, jossa analysoidaan, tarkastellaan, tunnistetaan ja valitaan tietoresurssit. Tietotekniikan käytöllä helpotetaan osaamisresurssien saatavuutta, jakamista, keräämistä, siirtämistä ja esittämistä sekä tiedon johtamisen prosessi edistää työn oppimista, uuden tiedon luomista ja työn parantamista. (Anderson & Willson 2009, 3.)

#### 3.2 Työhyvinvoinnin johtaminen työhyvinvoinnin perustana

Työhyvinvoinnin perustana on perehdytys. Tasa-arvoisessa ja terveessä työyhteisössä toteutuu oikeudenmukaisuus. Se ilmenee oikeutena tulla kuulluksi. Oikeudenmukaisen työyhteisön päätökset ja säännöt ovat johdonmukaisia. Oikeudenmukaisessa työyhteisössä käytetään oikeaan tietoon perustuvia päätöksiä ja niitä korjataan tarvittaessa. (Rainio 2010, 7.)



Työhyvinvoinnin johtaminen on johtamisen näkökulma, joka huomioi työorganisaation kaikilla tasoilla seurannan, ohjauksen ja valvonnan johtamistehtävässä. Työhyvinvoinnin johtaminen huomioi muun muassa työkyvyn ja jaksamisen, henkisen hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja työolosuhteisiin liittyvät yksilölliset ominaisuudet. Työhyvinvointi voidaan jakaa ennakoivaan, korjaavaan ja välilliseen työhyvinvointiin. Ennakoivaan työhyvinvointiin kuuluu henkilöstön perehdytys ja työhön opastaminen. Työhyvinvoinnin rakentaminen uuden työntekijän kanssa alkaa perehdytyksestä. Myös esihenkilöiden perehdytys on tärkeää, sillä johtamisymmärrys ja työhyvinvoinnin ymmärtäminen edellyttävät oppimista. Työhyvinvoinnin luomiseksi, kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi tarvitaan vuorovaikutuksen lisäksi tahtoa, tietoa ja näkemyksiä työhyvinvoinnista. (Tarkkonen 2012, 77, 127, 132–133.)

Työhyvinvoinnin johtamisen kautta on mahdollista vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen ja henkilöstön työhyvinvointiin. Osaavalla johtamisella on mahdollista luoda edellytyksiä hyvälle työilmapiirille sekä innostavalle ja palkitsevalle työkuultuurille. Esihenkilöllä on tärkeä rooli työyhteisön työhyvinvoinnin johtajana. Hyvä johtaminen näkyy myös työhyvinvoinnin johtamisena. Sisällyttäessä työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisjohtamiseen, nousee avainasemaan keskustelu työn organisoinnista, tavoitteista ja resursseista. (Niiranen ym. 2010, 152–153.)

Hyvä perehdytys tukee työntekijän työhyvinvointia. Uudessa työssä aloittaminen voi olla henkisesti raskasta, koska täytyy opetella paljon uusia asioita. Hyvällä perehdytyksellä työntekijälle annetaan työn tekemiseen tarvittavat tiedot ja taidot, joiden avulla työhön sisään pääseminen helpottuu. Huono perehdytys puolestaan voi kuormittaa uutta työntekijää ja heikentää työhyvinvointia.

Perehdytyksellä on vaikutusta psyykkiseen työhyvinvointiin. Työntekijän tuntemus työssään pärjäämisestä ja onnistumisesta ovat sitä suurempia, mitä paremmin työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään. Hyvien suoritusten seurauksena työntekijä saa myönteistä palautetta ja myönteistä suhtautumista. Positiiviset kokemukset vahvistavat itseluottamusta ja innostavat kehittymään työssään entisestään sekä parantaa hyvien vuorovaikutussuhteiden rakentumista työyhteisössä. Perehdytys on osana myös fyysistä työhyvinvointia työturvallisuuden kasvun ja psyykkisen kuormittuneisuuden vähenemisen välityksellä. Henkilö, joka joutuu jännittämään ensimmäisten työviikkojen aikana vähän, rasittuu vähemmän niin fyysisesti kuin henkisesti, kuin henkilö, joka kokee enemmän jännitystä työsuhteen alussa. (Viitala 2021, 96.)

Työhön opastus ja perehdytys ovat ennalta ehkäisevää turvallisuustoimintaa. Puutteellinen perehdytys on yleinen syy työtapaturmille. Hyvin toteutunut perehdytys ehkäisee liialliselta kuormitukselta ja auttaa työyhteisöön sopeutumisessa. (Työturvallisuuslaitos julkaisuaika tuntematon.)

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisen alueen vammaispalvelukeskuksen perehdytysprosessin nykytilaa ja saada vastaus tutkimuskysymyksiin millainen perehdytysprosessi on tällä hetkellä ja millainen perehdytysprosessi olisi toimiva vammaispalvelukeskuksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yksikkökohtainen perehdytysuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millainen perehdytysprosessi on tällä hetkellä vammaispalvelukeskuksessa?
- Millainen perehdytysprosessi olisi toimiva vammaispalvelukeskuksessa?

Tarkastelemalla perehdytysprosessin nykytilaa on mahdollista saada selville, miten perehdytys on aikaisemmin toteutettu ja millaisena perehdytys koetaan. Perehdytyksen nykytilaa selvittämällä voidaan löytää perehdytyksessä toimivat sekä kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Selvittämällä, millainen olisi toimiva perehdytysprosessi vammaispalveluissa saadaan työyhteisöltä arvokasta kokemuksellista tietoa siitä, millainen perehdytysprosessi palvelee parhaiten vammaispalvelukeskuksen henkilöstöä. Tutkimuskysymysten avulla saadaan yksikkökohtaista tietoa perehdytysprosessin kehittämisen tueksi.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS JA TULOKSET

### 5.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön tilaajana on Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisen alueen vammaispalvelukeskus. Pohjois-Savon hyvinvointialueella on viisi vammaispalvelukeskusta: eteläinen, pohjoinen, keskinen, läntinen ja koillinen. Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisessa vammaispalvelukeskuksessa työskentelee johtava sosiaalityöntekijä, neljä sosiaalityöntekijää sekä neljä sosiaaliohjaajaa. Koillisen alueen vammaispalvelukeskus sijaitsee Siilinjärvellä, jonka lisäksi Lapinlahdella ja Varpaisjärvellä on asiointipisteet. Koillisen vammaispalvelukeskuksen toiminta-alueeseen kuuluvat Siilinjärvi, Maaninka, Nilsä, Lapinlahti ja Varpaisjärvi.

Vammaispalvelukeskuksissa toimii viranhaltijatoimissa sosiaaliohjaajia ja sosiaalityöntekijöitä. Vammaispalvelukeskuksen viranhaltijat toimivat vammaispalveluiden asiakkaiden omatyöntekijöinä. Vammaispalvelukeskusten viranomaistehtäviin kuuluvat muun muassa palvelu- ja asiakasohjaus, palvelutarpeen arvioinnit, palvelusuunnitelmien laadinta ja päivittäminen, sosiaalihuolto-, vammaispalvelu-, kehitysvamma-, omaishoito- ja perhehoitolakiin perustuvien palveluiden myöntäminen viranhaltijapäätöksellä sekä kehitysvammalakiin perustuvien rajoitustoimenpiteiden päätöksenteko ja arviointi vammaispalvelujen osaamiskeskuksen ja IMO-työryhmän kanssa yhteistyössä. (Pohjois-Savon hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon b.)

Vammaispalvelujen perustana on sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut, joita annetaan koko väestölle. Peruspalveluihin kuuluu muun muassa koti- ja asumispalvelut sekä Kelan järjestämää kuntoutuspalvelua. Palvelujärjestelmää on mahdollista täydentää vammaispalvelu- ja kehitysvammalain mukaisilla palveluilla, jos asiakkaalla ei ole mahdollista saada tarvitsemaansa palvelua peruspalveluista. Hyvinvointialueet voivat tuottaa palvelun itse tai hankkia palvelun ostopalveluna. (Kaski, Manninen & Pihko 2012, 11.)

### 5.2 Tutkimukselliset menetelmät ja lähestymistapa

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisen kehittämistyö on tekstilajiltaan kertomuksen tyylinen. Raportissa kerrotaan millainen prosessi ja projekti on ollut. Raportista ilmenee mistä opinnäytetyön aihe ja tekemisen kohde on tullut, mitä ovat opinnäytetyössä ratkotut kysymykset ja miten niihin on etsitty vastauksia. Raportissa kerrotaan myös, millaisia valintoja ja ratkaisuja työskentelyn aikana on tehty valmiin tuotteen saamiseksi. Raportti ja siitä ilmenevä tutkimuksellisuus on vain osa työprosessin dokumentointia. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä oleellisin osa on toiminnallisen työn tuotos. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 82–83.)

Opinnäytetyön tietoperustaa varten etsin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tutkimuksia ja aikaisempia tuotoksia. Aineiston pohjalta kirjoitin kirjallisen raportin teoriaperustan sekä hyödynsin tutkimuksellisessa kehittämistyössä teorian tietoa. Teoriatieto luo opinnäytetyölle raamit, jotka rajaavat aiheen käsittelyn laajuutta.

Opinnäytetyön toteuttamisessa käytin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pystyin keräämään tutkimukseen tarvittavan tiedon tarvittavassa laajuudessa. Laadullisella tutkimusmenetelmällä pystyin saamaan laadukkaita vastauksia, vaikka niitä oli määrällisesti vähän.

Tutkimuksen kohdentuessa yksittäiseen työyhteisöön laadulliseen tutkimukseen ei ole saatavilla tarpeeksi osallistujia tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi.

Laadullista tutkimusmenetelmää on hyvä käyttää, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva, kun halutaan toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin perustuva idea. (Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä haastattelua, kyselyä ja havainnointia aineistonkeruumenetelmänä. Haastattelun idea on yksinkertainen. Kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tavallaan, on hyvä kysyä asiaa häneltä. Haastattelun etu on joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys tai esittää tarkennuksia estämään väärinkäsityksiä. Kysymykset on myös mahdollista esittää siinä järjestyksessä, kun tutkija parhaaksi katsoo. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimusaineiston keräämisen keinona hyödynsin teemahaastattelua. Rakensin teemahaastattelun rungon teoriatietoon pohjautuen. Teemoina haastattelussa oli perehdytyksen nykytila ja kehittäminen. Teemahaastattelu eteni haastattelurunkoa (liite 1) mukailen. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen varassa. Teemahaastattelussa voidaan syventää ja tarkentaa kysymyksiä haastatteluvastausten perusteella. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimukseen liittyen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimustulosten analysointiin käytin teemoittelua. Sisällönanalyysillä järjestetään aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon hävittämättä aineiston sisältämää informaatiota. Analysoidessa laadukasta aineistoa, on tarkoituksen lisätä informaatioarvoa ja luoda aineistosta selkeää, mielekästä ja yhtenäistä. Selkeytetystä aineistosta on mahdollista luoda selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta aiheesta. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Teemojen esiintymistä ja ilmentymistä aineistossa on mahdollista vertailla. Teemoittelemalla pyritään löytämään ja erottelamaan oleelliset asiat. (Eskola & Suoranta 1998; Vilka & Airaksinen 2003, 64; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

### 5.3 Tutkimusaineiston hankinta

Esittelin vammaispalvelukeskuksen tiimipalaverissa työyksikköä koskevan tutkimukseni ja pyysin Siilinjärven vammaispalvelukeskuksessa työskentelevää henkilöstöä osallistumaan tutkimukseen. Sovimme, että katson kalentereista sopivan ajankohdan haastattelulle. Lisäsin haastattelunajankohdan kaikkien vammaispalvelukeskuksen työntekijöiden sähköisiin kalentereihin kolme viikkoa ennen haastattelua, ja tarkistin ettei ole päällekkäisiä merkintöjä.

Ryhmähaastattelu toteutui sovitusti 18.12.2023 lähihaastatteluna. Ryhmähaastatteluun osallistui viisi vammaispalvelukeskuksen työntekijää. Yksi kutsutuista ilmoitti etukäteen olevansa estynyt osallistumasta haastatteluun ja kaksi työntekijää olivat yllättäen poissa haastattelu ajankohtana. Haastattelun osallistujamäärän koin riittäväksi saadakseni vastauksen tutkimuskysymyksiin. Ryhmähaastattelu pidettiin työhuoneessa kokouspöydän ääressä, jossa jokaisella osallistujalla oli näköyhteys toisiinsa. Haastatteluun osallistujat olivat keskenään työkavereita ja sen myötä toisilleen etukäteen tuttuja. Haastattelun alussa ei ollut tarpeen esitellä osallistujia toisilleen eikä lämmitellä keskustelun alkua.

Teemahaastattelun ensimmäinen osio koostui perehdytyksen nykytilan selvityksestä. Haastattelussa selvitettiin perehdytyksen sisältöä, toteuttamistapaa, etenemisen seuranta ja arviointia sekä perehdytyksen kesto. Teemahaastattelun toisessa osiossa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä perehdytyksen kehittämisestä. Kehittämisen kohteita selvitettiin kysymällä mitä tulisi huomioida ennen uuden työntekijän aloittamista, kenen tulisi perehdyttää, kuinka perehdytys käytännössä toteutetaan, mitä perehdytetään ja mitä onnistuneelta perehdytykseltä odotetaan.

Haastattelussa keskustelu alkoi ja sujui vaivattomasti. Haastattelun aikana haastateltavat eivät puhuneet päällekkäin, vaan kaikilla oli mahdollisuus kertoa asiansa rauhassa ja muut antoivat tilaa puheenvuoroille. Haastateltavien puheenvuorot eivät olleet vain vastauksia kysytyihin kysymyksiin, vaan haastateltavat jatkoivat myös toisten puheenvuoroja nostaen uusia näkökulmia esiin. Haastattelussa kaikki osallistuivat tasapuolisesti keskusteluun. Haastattelussa tunnelma oli rento ja haastattelu eteni omalla painollaan. Haastattelijana täsmensin kysymyksiä ja kysyin samaa asiaa eri tavoin, jotta pystyin varmistamaan, ettei haastateltavilla ollut enempää sanottavaa kysytyyn teemaan liittyen. Siirryin seuraavaan kysymykseen, kun vastaukset eivät antaneet enää uutta informaatiota. Haastatteluaineisto alkoi kylläntymään eli aineisto alkoi toistamaan itseään, eikä tiedonantajat tuottaneet tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Teemahaastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, koska ryhmähaastattelussa osallistujilla on mahdollisuus vuorovaikutukseen. Ryhmähaastattelussa on mahdollisuus saada uusia ideoita muiden sanomisista ja keskustelun kautta syventää näkemyksiä ja perustella omia ajatuksiaan syvällisemmin. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada työyhteisön yhteistä näkemystä esille, joten ryhmähaastattelu toimi hyvänä alustana yhteiseen keskusteluun. Ryhmähaastattelussa pystyin esittämään tarkentavia kysymyksiä ja palaamaan takaisin jo aiemmin keskustelussa olleeseen aiheeseen, jos havaitsin, että osallistujilla olisi ollut vielä aikaisempaan teemaan lisättävää. Haastattelukysymykset muotoiluun mitä, miten ja miksi kysymyksiksi, jotta saadaan haastateltavaa selittämään ja kuvailemaan omia ajatuksiaan ja näkemyksiään. Ryhmähaastattelu ei ole strukturoitua, vaan tavoitteena on saada mahdollisimman vapaamuotoista aiheesta pysyvää keskustelua aikaiseksi. (Eskola & Suoranta 1998; Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Haastattelun lopuksi kertasin yhteenvedona, mitä haastattelun aikana oli puhuttu ja totesin haastattelun päättyneeksi, kun kenelläkään ei ollut enää lisättävää. Haastattelutilanne kesti kokonaisuudessaan noin yhden tunnin alkuvalmisteluista haastattelutilanteen päättymiseen. Nauhoitin haastattelun puhelimella äänitallenteena. Vammaispalvelukeskuksen työntekijöille toteutettu ryhmähaastattelu kesti äänitetyn haastattelun osalta noin 35 minuuttia.

Ryhmähaastattelutilanne toteutui suunnitelmien mukaisesti. Olin suunnitellut kertaavani haastattelun aluksi osallistujille opinnäytetyön aiheen, kehittämisen kohteen ja haastattelun teemat. Haastattelun tavoitteena oli saada osallistujilta vastauksia tutkimuskysymyksiin ja luoda perusta tutkimuksellisen kehittämistyön tuotokselle kuuntelemalla haastatteluun osallistujien omia kokemuksia ja näkemyksiä. Haastattelijana tehtävänäni oli keskustelun eteenpäin vieminen, aiheesta pysymisen varmistaminen ja vastausten saaminen tutkimuskysymyksiin.

## 5.4 Tutkimusaineiston analysointi

Haastatteluaineiston analyysi alkaa litteroinnista eli puheen muuttamisesta tekstiksi. Tekstiksi muutetut äänitallenteet muodostavat tutkimusaineiston haastattelututkimuksessa. Litteroinnin tarkkuustason määrittelee tutkimuskysymykset ja analyysitavat. Puheen pääsisällön purkavassa yleislitteroinnissa kiinnitetään huomiota puheen sisältöön. Litteroinnissa ei silloin ole tarpeen kirjoittaa auki esimerkiksi äänenpainoja, taukoja tai huokauksia. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 21.)

Haastattelun jälkeen litteroin äänitallenteen. Litteroitua aineistoa syntyi 7 sivua. Litteroinnissa kirjoitin tekstiksi kaikki sanotut, mutta esimerkiksi tauot ja äännähdykset jätin kirjaamatta. Litteroidessa jätin huomioimatta myös haastattelun aihepiirin ulkopuolelle jäävät ja tutkimukseen kuulumattomat asiat.

Ryhmähaastattelussa haastateltavat nostivat esiin työskentelyssä tärkeiksi kokemiaan teemoja. Haastattelussa esiin nousseet teemat (kuva 2) olivat työtilat, työn tekemiseen vaadittavat koneet ja välineet, tunnukset käytettäviin järjestelmiin, pysäköinti, työn perusasiat, organisaatio ja organisaatiorakenne, työkaverit, sosiaalitulat, tauot, työaika, puhelintunti, lomien ja poissaolojen ilmoittaminen ja hakeminen, henkilöstöedut, asiakkuusprosessi, asiakkaat, lait, yhteistyötahot, käytettävät tietojärjestelmät, postitus, toimistotarvikkeet, yhdessä sovitut asia ja aikataulut sekä tehdyt linjaukset ja toiminnan historia.



KUVA 2. Haastattelussa esiin nousseet teemat.

Haastatteluista nousseista aiheista teemoittelin kokonaisuuksia yläotsikoiksi ja sijoitin niiden alle aiheeseen liittyviä teemoja. Perehdytysuunnitelmaksi toivottiin muistilistaa, johon on mahdollista merkitä mitä on perehdytetty ja kenen toimesta. Perehdytysuunnitelman toivottiin etenevän aikajaksoissa ja kertovan perehdytyksen aikataulun, milloin mitäkin aiheita perehdytetään. Perehtymiseen haluttiin antaa aikaa, sillä koettiin, ettei perehtyjän ole mahdollista ottaa vastaan muutamassa päivässä kaikkea työssä tarvittavaa tietoa. Teemoitteluissa huomioin myös haastattelussa nousseita

ajankohta toiveita aihealueiden perehdytykselle. Ajankohdat merkitsin teemoitteluun värikoodein. Taulukkoon on merkattu vaaleanpunaisella ensimmäisinä päivinä, pinkillä ensimmäisinä viikkoina ja violetilla ensimmäisinä kuukausina perehdytettävät asiat. (Kuva 3.)

<b>Työyksikkö</b>	<b>Yleiset asiat</b>
Henkilöstö	Työaika
Työtilat	Vuosilomat
Postitus ja vastaanottaminen	Poissaolo käytännöt
Toimistotarvikkeet	Henkilöstöedut
Tauot	Avaimet
Yhteiset palaverit	Työpuhelin
Yhteistyötahot	Käyttäjätunnukset
Asiakasprosessi	

KUVA 3. Esimerkki teemoittelusta.

## 5.5 Teemahaastattelun tulokset

### 5.5.1 Perehdytyksen nykytila vammaispalvelukeskuksessa

Selvitin haastattelussa vammaispalvelukeskuksen perehdytyksen nykytilaa. Vammaispalvelukeskuksen viimeisen vuoden aikana tulleet työntekijät kertoivat perehdytyksen olevan puutteellista tai olematonta. Hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen toimintatapoja on alettu luomaan osa kerrallaan, jolloin osa toimintatavoista on luotu vasta hiljattain. Hyvinvointialueella toimiminen on ollut kaikille vielä melko uutta. Työntekijät ovat tottuneet tekemään asioita aikaisemmin eri tavoin.

Minua ei perehdytetty ollenkaan -- Toki tilanne on ollut uusi ja on tultu eri paikoista -- kaikki toimintatavat on luomatta -- Itse kyselemällä on pitänyt perehtyä.

Haastateltava kertoo, että perehdytystä pyytänyt työntekijä perehdytettiin hyvinvointialueen yleisperhdytyslomakkeen avulla, kun yksikkökohtaista perehdytyslomaketta ei ole ollut käytössä. Yleisperhdytyksessä on käyty läpi yleisiä, koko hyvinvointialueen yhteisiä käytännönasioita, mutta ei substanssiosaamiseen liittyviä asioita. Haastateltavat kertoivat, että perehdytys on toisinaan ollut vain työhuoneen näyttämistä ja perehtyjää on ohjattu kyselemään sekä ottamaan asioista itse selvää. Jos työntekijällä ei ole ollut aikaisempaa kokemusta asiakastietojärjestelmän käyttämisestä, on järjestelmän käyttöä näytetty. Perehdytettäville on myös pyritty ohimennen ohjeistamaan käytännönasioita ja toimintatapoja.

Tuolla tietojärjestelmässä on yleisperehdytyksen lomake, jossa käydään läpi näitä käytännönasioita -- siinä on kuitenkin jotakin yleiseen, mutta ei substanssiosaamiseen liittyen.

Varmaan siinä ohi kulkiessa on tullut kerrottua toimintatapoja ja käytännönasioita--

--jos ei tunne asiakastietojärjestelmää, niin ei pääse töihin ennen kuin se on näytetty.

Haastateltavat kertoivat, että perehdytystä heikentävänä tekijänä on ollut edellisen työntekijän pois lähteminen ennen uuden työntekijän aloittamista. Työyhteisö on melko suppea, jonka vuoksi samaa työtä tekevää työntekijää ei ole välttämättä saatavilla perehtymisen aikana. Muut työntekijät osaavat neuvoa tietojärjestelmien käyttämisessä, mutta itse asiakastyöstä ei välttämättä kukaan osaa suoraan neuvoa. Uuden työntekijän aloittaessa työn tehokkuus tippuu, jos ei ole mahdollisuutta tehdä työntekijän vaihtoa saattaen. Opiskelijoilla on mahdollisuus hyvään perehdytykseen, sillä heillä on mahdollisuus olla työntekijän mukana kotikäynneillä ja seurata asiakasprosessia alusta loppuun. Uudella työntekijällä siihen ei ole mahdollisuutta, jos aikaisempi työntekijä on lähtenyt pois työpaikasta. Myös loma-aikoina työn aloittamista pidettiin perehdytyksen kannalta haasteellisena. Työpaikalla ei välttämättä ole paikalla ketään keneltä voisi kysyä tarvittaessa asioita, vaan itse on otettava asioista selvää.

Täällä kun ei ole ollut edellinen työntekijä neuvomassa miten työtä tehdään -- Käytävä on täynnä järjestelmän osaajia, mutta itse asiakastyössä ei ole välttämättä ketään, joka siihen neuvo -- Uusien tulijoiden on sitten hankala tulla, jos ei ole edellistä, joka siihen perehdyttäisi. -- saattaa olla, että vain joku osaa jotain osa-aluetta ja se on just poissa.

Joskus aikaisemmassa työssä on pystytty palkkaamaan uusi työntekijä ennen, kuin edellinen on lähtenyt pois. Se on kyllä huippua, jos se onnistuu. Aikataulut vaan ovat usein semmoiset, ettei onnistu.

Haastattelussa nousee esille perehdytyksen keston riippuvan työntekijän aikaisemmasta kokemuksesta. Jos aikaisemmin samaa työtä tehnyt henkilö tulee uutena työpaikkaan, ei hän todennäköisesti tarvitse yhtä tarkkaa perehdytystä kuin ensimmäiseen työpaikkaan tuleva. Perehdytykselle nähdään vaikeana asettaa tiettyä kestoja, sillä varsinaisen perehdytyksen jälkeen on mahdollista kysyä edelleen neuvoja. Perehtymiseen voi mennä puoli vuotta, sillä uusia asioita voi tulla myöhemminkin vastaan.

Ihmiset ovat erilaisia, jotkut tulee ensimmäiseen työpaikkaan ja joku voi olla 15 vuotta samaa työtä tehnyt-- tulisi olla herkkä sille mitä uusi tulija tarvitsee -- aina voidaan kysyä, että tämä asia on vielä vaikeaa...

--vaikka olisi samaa työtä tehnyt niin silti voi olla toimintatavat erilaisia, kuin mitä on aikaisemmin tehnyt --

### 5.5.2 Perehdytysprosessin kehittämisen tarpeet vammaispalvelukeskuksessa

Perehdytysprosessin suunnitteleminen on hyvä aloittaa kysymällä työyhteisöltä, mitä uuden työntekijän onnistuneelta perehdytykseltä odotetaan. Tavoitteiden määrittely on alusta alkaen tärkeää, jotta tiedetään mihin perehdytysprosessilla ollaan pyrkimässä. Perehdytysprosessin suunnittelijan on hyvä osallistaa perehdytyksen suunnitteluvaiheessa tarpeeksi monta henkilöä, jotta eri näkökulmat nousevat esille prosessin alusta alkaen. (Eklund 2012, 14, 74.)



Haastatteluun osallistuneet pitivät tärkeänä, että ennen uuden työntekijän aloittamista on uudelle työntekijälle valmiina työtila, työhön tarvittavat välineet, koneet ja tarvikkeet sekä käyttäjätunnukset, joita työssä tarvitaan. Lisäksi tärkeäksi nähtiin, että on etukäteen sovittu kuka perehdyttää. Perehdyttäjäksi haastateltavien mukaan tulisi nimetä henkilö, jolla on paras substanssiosaaminen perehdyttävästä työstä.

Haastateltavien mukaan olisi tärkeää sopia etukäteen kuka perehdyttää mitään. Yleisperehdytys voisi olla esihenkilön vastuulla ja esihenkilö voisi delegoida perehdytystä myös muille työntekijöille. Perehdyttäjänä olisi hyvä toimia sellaisen henkilön, jolla on paras osaaminen perehdytettävään asiaan.

--yleisperehdytys olisi esihenkilön vastuulla -- sitten hän delegoi -- esimerkiksi tietojärjestelmää, jos joku muu osaa käyttää paljon paremmin niin ei esihenkilön tarvitse itse sitä perehdytystä tehdä -- Tärkeintä, että sovittaisi yhdessä, vaikka tiimissä -- minä perehdytän tällä viikolla tätä ja sitten ensiviikolla jatkanko tästä.

Ensimmäisten päivien perehdytys voisi haastateltavien mukaan koostua käytännön asioista, työkaverihin ja työtiloihin tutustumiselle. Ensimmäisinä päivinä voisi olla seuraamassa myös toisten työntekemistä ja osallistua mahdollisille asiakaskäynnille.

Ensimmäisinä päivinä voisi olla helpoin aloittaa yleisistä asioista. Oliko ne sitten niitä esihenkilön perehdytettäviä asioita -- ei mennä vielä yksityiskohtiin, kun ei ihminen ole silloin vielä valmis ottamaan kaikkea tietoa vastaan --

-- jos siinä on mahdollista olla toisen mukana, joka tekee sitä samaa tai suurin piirtein samaa työtä --

--tai jos sattuisi sopiva kotikäynti niin miksi ei.

Ryhmähaastattelun tulosten mukaan perehdytyksessä pitäisi olla isossa roolissa järjestelmien käyttämiseen opastaminen sekä teknisenä osaamisena että ymmärryksenä mitä järjestelmässä tekee. Myös asiakastyöhön perehtyminen nähtiin tärkeänä. Haastateltavat kokivat perehtyjän työkokemuksen merkittävänä tekijänä siinä, miten perehdytys toteutetaan.

-- voi myös miettiä mitkä on ne akuuteimmat asiat perehdyttää -- onko perehtyjä hoitanut vastaavaa työtä aikaisemmin vai aloitanko perehdytys ihan alusta.

--annettavaksi asiakaslista tai jokin pohjatieto -- koonti, mitä keskenäisiä asiakasasioita on --

Haastateltava ehdotti myös, että työyhteisössä voisi olla yksi perehdytyksestä vastaava työntekijä, joka kouluttautuisi perehdytykseen ja perehdyttäisi aina uudet työntekijät. Perehdytyksestä vastaava koettiin kuitenkin haavoittuvaksi, jos perehdyttäjä vaihtaisi työpaikkaa, niin perehdytys ei olisi enää kenenkään vastuulla.

Onnistuneelta perehdytykseltä haastateltavat odottavat, että työnteko alkaa sujuvasti ja työ aiheuttaa mahdollisimman vähän stressiä. Onnistuneella perehdytyksellä toivotaan pitkäaikaista työntekijää, jolla on turvallisen tuntuinen työaloiutus ja sen myötä työntekijä on valmis työskentelemään itsenäisesti. Tärkeänä nähtiin myös luottamuksen muodostuminen uuteen työntekijään ja kannustus

työssä eteenpäin menemiseen. Haastateltavat kokivat, ettei ole tarkoituksen mukaista tehdä asioita uuden työntekijän puolesta, vaan rohkaista tekemään itse.

--työnteko käy sitten sujuvammin, eikä kaikkea tarvitse ruveta jostain selvittämään.

--tärkeää myös sekin, että saa luottamusta ja saa sitä kannustusta eteenpäin -- ei ole tarkoituksen mukaista hyysätä ja tehdä puolesta, kun ei siinä sitten kukaan opi sitten tekemäänkään.

Perehdytykseen kaivattiin konkreettista työkalua, jonka avulla perehdytyksestä saadaan suunnitelmallista. Haastateltavien mukaan onnistuneen perehdytyksen mahdollistaa perehdytyksen muistilista ja etukäteen tehty sopimus siitä, kuka tekee, mitä ja milloin. Myös perehtyjän tulee olla perehdytyksessä aktiivinen, kysellä ja olla valmis ottamaan tietoa vastaan. Perehdytystä varten tulee varata tarpeeksi aikaa.

--tarvitaan varmaan joku muistilista ja sovitaan mitä tekee, kuka tekee ja milloin tekee--

--aikaisemmassa paikassa oli semmoinen taulukko, missä oli teemat aika yksityiskohtaisesti ja siihen laitettiin päivämäärä ja perehdyttäjän nimikirjaimet. Siitä näki helposti mitä vielä puuttui--

Perehtyjän tulee olla aktiivinen osapuoli... kyselee ja on silleen aktiivinen.

Eri ihmiset tarvitsevat eri asioita-- toiset tarvitsevat enemmän aikaa oppimiseen... samaa asiaa saattaa joutua kysymään uudestaan.

Myös virheet opettavat hyvin--

Haastattelussa nousi esiin myös perehdytyskansion hyödyllisyys. Perehdytyskansiota olisi mahdollista lukea ja opiskella itsenäisesti. Kansiota olisi myös mahdollista myöhemmin tarkastaa asioita. Perehdytyskansion tulisi aina olla ajantasainen, jottei uusi työntekijä opettelisi vanhentunutta tietoa.

Jos olisi täydellinen perehdytyskansio niin sitä voisi selailta itsekseen--

Haastateltavat kertoivat, että on tärkeää jättää aikaa keskustelulle ja kysymyksille. Perehtyjällä tulee olla tunne, että aina on joku työntekijä, jolta voi kysyä. Ensimmäiset asiakaskäynnit olisi hyvä toteuttaa yhteiskäynteinä, jolloin on mahdollista oppia, kuinka asiakaskäynneillä toimitaan. Alkuun työparin olisi mahdollista vetää asiakaskäyntiä ja seuraavalla kerralla vaihtaa rooleja, jolloin mukana kuitenkin olisi vielä kokenut työpari tukena. Kun perehtyjästä tuntuu, että selviytyy itsekseen, voi siirtyä tekemään asiakaskäyntejä itsenäisesti.

## 5.6 Perehdytysuunnitelman yhteiskehittäminen

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta muodostuu kehittämisprosessin, toimijoiden osallisuuden ja tiedontuotannon näkökulmista. Näkökulmat voivat olla toisistaan poikkeavia, mutta ne määrittävät yhdessä käsitystä kehittämistoiminnasta. Kehittämisprosessi etenee toiminnan organisoinnista ja perustelusta toteutukseen ja siitä eteenpäin arviointiin. Kehittämistoiminta rakennetaan useiden toimijoiden sitoutumisen kautta ja osallistujien aktiivisuus on tärkeää. Kehittäjän tulee pyrkiä aitoon dialogiin kehittämiseen osallistuvien kanssa. Kehittämisessä muodostetaan yhteistä ymmärrystä ja sovitellaan näkemyksiä. Erilaiset näkemykset tulee ottaa avoimesti vastaan, jotta osallistujat voivat kokea aidon ja tasavertaisen osallistumisen. (Toikko & Rantanen 2009, 9–10.)

Toteutin ryhmähaastattelussa nousseiden teemojen pohjalta työpajatyypin työskentelyn. Työpajat ovat osallistavaa yhteiskehittämistä, jossa kootaan ideoita, ajatuksia ja toimintamalleja. Työpajan tavoitteena oli luoda työyhteisön tarpeita vastaava perehdytysuunnitelma, josta kaikki työyhteisön jäsenet ovat yksimielisiä.

Osallistavan yhteiskehittämisen menetelmäksi valitsin työpajatyylisen työskentelyn, koska työpajassa pystyin hyödyntämään vammaispalvelukeskuksen työntekijöiden asiantuntijuutta yksikkökohtaisen perehdytyksen suunnittelussa. Työntekijät tulevat itse käyttämään perehdytysuunnitelmaa tulevien työntekijöiden perehdytyksessä, joten perehdytysprosessin suunnitteluun osallistuminen voi motivoida ja sitouttaa työntekijöitä paremmin perehdytykseen. Työpajaa suunnitellessani tutustuin erilaisiin työpajamenetelmiin, mutta menetelmät eivät suoraan vastanneet omaan toiveeseeni siitä, mitä työpajatyöskentelyltä odotin, joten työpajan toteutin omaa visiotani seuraten.

Haastattelun pohjalta olin kerännyt työpajaa varten valmiiksi teemoja ja ryhmitellyt niitä aihealueiksi. Työpajaa suunnitellessa koin järkevänä hyödyntää työpajan pohjana valmiina olevaa aineistoa. Monesti työpajat alkavat tyhjille papereille ideoinnista, jonka vuoksi työpajamenetelmät eivät olleet sellaisinaan käytettävissä. Hyödynsin työpajassa muun muassa hiljainen ryhmittely -menetelmää, jossa osallistujat ryhmittelevät asioita tehtävänannon mukaisesti hiljaisuudessa ja sen jälkeen ryhmitellyistä asioista luodaan keskustelemalla yhteinen ymmärrys. Työpajan pohjana käytin myös elementtitaulu-menetelmän piirteitä, jossa ideoidaan taulukkoon ennakkoon nimettyjen alakategorioiden alle asioita kategoria kerrallaan. Elementtitaulu-menetelmässä ideoidaan myös yhdessä lisättäviä aiheita sekä yhdistellään ja kehitetään ideoita pidemmälle. (Kantojärvi 2012, 64, 98–99.)

Työpajatyöskentely toteutui sovittuna ajankohtana 8.1.2024, kolme viikkoa ryhmähaastattelun jälkeen. Lisäsin työpajatyöskentelyn kaikkien vammaispalvelukeskuksen työntekijöiden kalentereihin. Työpajaan osallistui seisemän työntekijää ja yksi oli esteellinen osallistumaan. Työpaja toteutettiin työhuoneessa olevan kokouspöydän ääressä, jossa kaikilla osallistujilla oli katseyhteys toisiin osallistujiin.

Työpajatyöskentelyn aluksi esittelin haastatteluista nousseet teemat ja aiheet, joiden perehdytys koettiin tärkeiksi. Työpajaa varten olin koostanut luonnosversion perehdytysuunnitelmasta. Perehdytysuunnitelmaluonnos koostui haastattelusta nousseista yläotsikoista ja sen alle sijoitetuista teemoista. Haastattelusta nousseiden teemojen lisäksi olin kirjannut suunnitelmaluonnokseen myös muita yläotsikoiden alle kuuluvia perehdytettäviä teemoja, joiden kirjaamisen perehdytysuunnitelmaan koin tarpeelliseksi. Jaoin kaikille suunnitelmaluonnokset tulostettuina ja kynät merkintöjä varten.

Työskentelyn alkuun pyysin jokaista tutustumaan perehdytysuunnitelmaluonnokseen ja merkkamaan suunnitelmaan jokaisen teeman kohdalle missä vaiheessa perehdytystä teema olisi hyvä perehdyttää. Merkitsemisen ohjeistin numerokodeilla: 1 ensimmäisen päivien aikana, 2 ensimmäisten viikkojen aikana ja 3 ensimmäisten kuukausien aikana. Teemojen aikatauluttamisella halusin saada vastauksen haastattelusta esiin nousseeseen toiveeseen, että perehdytysuunnitelma olisi suunnit-

teltu aikajanamuotoon. Työpajaan osallistujia pyysin merkkamaan perehdytysuunnitelmaluonnokseen myös, jos teema olisi hyvä sijoittaa eri kohtaan tai poistaa suunnitelmasta. Lisäksi pyysin kirjoittamaan ylös, jos osallistujalla tulee mieleen vielä suunnitelmaan lisättäviä teemoja.

Kun osallistujat olivat saaneet pohdittua itsekseen perehdytysuunnitelman sisältöä, aloitettiin käymään suunnitelmaa yhdessä läpi. Suunnitelma käytiin läpi kohta kohdalta ja jokainen sai kertoa ja perustella oman näkemyksensä teeman perehdytyksen ajankohdalle. Osallistujien perustellessa omat näkemyksensä pystyttiin luomaan asiasta myös yhteinen näkemys. Työpajan aikana perehdytysuunnitelmaluonnokseen lisättiin uusia yläkategorioita, yhdistettiin aikaisempia ja siirrettiin teemoja eri yläkategorioiden alle. Yhteisen keskustelun kautta päädyttiin kaikkia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun. Työpajan toteuttamisen tyyli osoittautui toimivaksi ja työpajatyöskentely tuotti toivottuja tuloksia sekä yhteneväistä näkemystä.

## 5.7 Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotos

Tutkimuksellisen kehittämistyöntuotoksena laadin yhteistyössä opinnäytetyön tilaajan kanssa yksikökohtaisen perehdytysuunnitelman (liite 2) Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisen alueen vammaispalvelukeskukseen. Perehdytysuunnitelmaan kirjattiin vammaispalvelukeskuksen keskeiset aihealueet, jotka ovat uudelle työntekijälle tärkeitä asioita tietää ja osata. Yksikökohtainen perehdytysuunnitelma mahdollistaa tasalaatuisen ja suunnitelmallisen perehdytyksen. Perehdytysuunnitelma on sähköisessä muodossa oleva dokumentti. Dokumentti on ladattu työyhteisön Teams-kanavalle, jossa se on kaikkien työyhteisöön kuuluvien saatavilla. Uuden perehtyjän aloittaessa uudelle työntekijälle tallennetaan henkilökohtainen perehdytysuunnitelman pohja, johon nimetään perehdyttäjät. Dokumentti voidaan jakaa perehtyjän ja perehdyttäjien kesken Teamsissa. Teamsissa olevaan dokumenttiin kaikilla on mahdollisuus tehdä merkintöjä ja merkinnät näkyvät kaikilla reaaliaikaisesti. Dokumentti on myös mahdollista tulostaa tarvittaessa.

Sähköisessä muodossa oleva dokumentti on kaikille työntekijöille helposti saatavilla paikasta riippumatta. Sähköisessä perehdytysuunnitelmassa on hyödynnetty hyperlinkkejä, jotka ohjaavat perehtyjää muun muassa Intranetin ohjeistuksiin, koulutuksiin sekä lainsäädäntöihin. Perehdytysuunnitelmaan kirjataan, kun perehdytykseen kuuluva osio on suoritettu. Perehdytysuunnitelman avulla tieto siirtyy perehdyttäjältä toiselle. Perehdytysuunnitelmasta voi tarkistaa mitä asioita on jo käyty läpi ja mitä asioita tulee vielä käydä läpi.

Perehdytysuunnitelmassa on huomioitu myös perehdytyksen seuranta. Perehdytysuunnitelmaan merkataan perehdytyksen seuranta varten ajankohta viimeistään kuuden viikon päähän perehdytyksen aloittamisesta. Perehdytysuunnitelmassa on kohta, mihin merkataan perehtyminen tarkastetuksi teemoittain.

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa syntyy tiedontuotantoa, jota voidaan hyödyntää tuottaessa arviointitietoa kehittämistoimien onnistumisesta ja vaikutuksista. Tutkimustiedon perusteella voidaan pyrkiä konstruoimaan hyviä käytäntöjä ja niitä on mahdollista siirtää käytäntöön myös muihin toimintaympäristöihin. (Toikko & Rantanen 2009, 11.) Perehdytysuunnitelman laatimisessa on hyvä kokeilla uusi ideoita ja kokeilla niiden toimivuutta. Uuden työntekijän vastuuta kannattaa korostaa

siten, että annetaan työntekijälle mahdollisuus laatia perehdytys suunnitelmansa. Tällöin uusi työntekijä pääsee miettimään, millaista tukea hän tarvitsee ja mitä asioita pitää perehdytyksen kannalta tärkeinä. (Eklund 2018, 174.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tulosta arvioitiin opinnäytetyöprosessin aikana. Vammaispalvelukeskuksessa aloitti uusia työntekijöitä, joiden perehdytyksessä testattiin perehdytys suunnitelman toimivuutta käytännössä.

Uusien työntekijöiden kolmen viikon työssäolon jälkeen pyysin palautetta perehdytys suunnitelmaa käyttäneiltä perehdyttäjiltä sekä perehtyjiltä. Perehdytys suunnitelma koettiin selkeäksi ja rakenteeltaan toimivaksi. Perehtymisen etenemistä oli helppoa seurata sähköisessä muodossa olevasta perehdytys suunnitelmasta. Perehdytys suunnitelmaan upotetut linkit helpottivat työhön liittyvän tarvittavan tiedon löytymistä ja niihin oli helppo palata tarpeen mukaan. Perehdytys suunnitelma koettiin riittävän laajaksi, eikä esiin noussut osa-alueita, joita suunnitelmasta olisi puuttunut. Perehdyttäjän näkökulmasta perehdytys suunnitelmasta oli välillä haastava löytää sopiva kohta minkä alle perehdytetty aihe kuuluisi tai missä vaiheessa laajan aihealueen, kuten tietojärjestelmän, voi merkitä perehdytetyksi.

Perehdytys suunnitelman testauksen aikana huomioitiin myös työntekijöiden aikaisempi työhistoria. Työntekijöiden perehdytys ei edennyt keskenään samalla tavoin, sillä toinen työntekijöistä tuli organisaation sisältä ja toinen organisaation ulkopuolelta. Yksilöllisellä huomioinnilla oli mahdollista painottaa perehdytys asioihin, joiden osaaminen on merkityksellisintä työssä alkuun pääsemiseksi, eikä perehdytyksessä mennyt ylimääräistä aikaa entuudestaan tuttujen asioiden läpikäyntiin.

Perehdytys suunnitelma on laadittu kollisen alueen vammaispalvelukeskuksen tarpeeseen. Perehdytys suunnitelmaa on mahdollista hyödyntää myös muissa vammaispalvelukeskuksissa muokkaamalla perehdytys suunnitelmaa yksikkökohtaisen eroavaisuuksien pohjalta.

## 5.8 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksellisen kehittämistyön tarve nousi vammaispalvelukeskuksessa havaitun tarpeen perusteella. Hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeen työyhteisöön tulleet henkilöt ovat kokeneet perehdytyksen puutteelliseksi. Perehdytyksen tueksi koettiin tarvittavan ajantasainen perehdytys suunnitelma. Myös hyvinvointialue on ohjeistanut, että jokaisessa työyksikössä täytyy olla yksikkökohtainen perehdytys suunnitelma.

Perehdytyksestä on aikaisemmin tehty paljon erilaisia opinnäytetöitä. Perehdytys on kuitenkin jokaisessa työyksikössä erilaista. Yksikkökohtaiseen perehdytykseen paneutuminen on tilaaja tahoja palvelevaa. Tilaaja saa käyttöönsä tuotoksen, joka on kohdennettu vastaamaan tilaajan tarpeita. Opinnäytetyö on merkityksellinen tilaaja organisaation toiminnan kannalta. Opinnäytetyön tuotteen avulla yksikön perehdytystä on mahdollista kehittää ja yhtenäistää.

Opinnäytetyösopimuksen tein vammaispalvelukeskuksen lähiesihenkilön kanssa. Hain Pohjois-Savon hyvinvointialueelta lupaa opinnäytetyön tekemiselle. Opinnäytetyölupalomakkeeseen liitin opinnäytetyö suunnitelman, tietosuojailmoituksen, tutkimustiedotteen ja opinnäytetyösopimuksen. Informoin haastatteluun osallistuvia tietosuojailmoituksella ja tutkimustiedotteella ennen tutkimuksen toteuttamista. Jokaisen tutkimukseen osallistuneen tuli allekirjoittaa tietoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Allekirjoitetuista lomakkeista syntyi henkilötietoja, joita käsittelemme luottamuksellisina ja

ulkopuolisten tavoittamattomissa. Henkilötiedot tullaan tuhoamaan asianmukaisesti opinnäytetyön arvioinnin jälkeen. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista ja haastateltavilla oli mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta projektin missä vaiheessa tahansa. Opinnäytetyön haastattelu nauhoitettiin äänitallenteena. Ennen nauhoitteen aloittamista kysyin haastatteluun osallistuvilta lupaa nauhoittaa haastattelu. Kaikki osallistujat antoivat luvan nauhoittamiseen. Säilytin äänitallennetta puhelimessa suojatussa kansiossa, jonne pääsee vain salasanalla.

Opinnäytetyötä kirjoittaessa olin tarkkana lähdeviitteiden asianmukaisesta merkitsemisestä. Plagiointi on tieteellistä tai taiteellista varkautta. Plagioinnissa esitetään omanaan toisen ideoita, tutkimustuloksia tai sanamuotoja. Tiedon luvaton käyttö nousee esiin yleensä piittaamattomuutena, jolloin lähdeviite puuttuu tai on huolimattomasti merkittyinä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 122.)

Kirjallisuuden valikoinnissa täytyy käyttää harkintaa eli lähdekritiikkiä. Arvioin löytämiäni lähteitä ja jätin opinnäytetyön ulkopuolelle lähteet, jotka eivät vaikuttaneet luotettavilta. Hyödynsin myös kirjastopalveluiden asiantuntijuutta tiedon hakemisessa. Aiheesta löytyvä ja lukemaan houkutteleva kirjallinen materiaali ei aina kytkeydy suoraan omaan työhön tai ole kelvollista käytettäväksi lähteenä. Lähteeseen perehtyessä kannattaa kiinnittää huomiota ja arvioida kirjoittajan tunnettavuutta, lähteen ikää, lähdetiedon alkuperää, lähteen uskottavuutta ja totuudellisuutta. Kirjoittajan nimen toistuessa julkaisujen tekijänä tai toisten tekijöiden lähteenä, on tekijä todennäköisesti arvostettu kirjoittaja. Tutkijan on pyrittävä käyttämään aina tuoretta tietoa, jonka vuoksi on tärkeä kiinnittää huomiota lähteen ikään. Aina pitää käyttää alkuperäisiä lähteitä, koska tieto saattaa muuttua lainaus- ja tulkintaketjussa suurestikin. Lähteen arvostettu kustantaja ei ota julkaistavaksi tekstejä, jotka eivät ole läpäisseet asiatarkastusta. Tutkimuksen puolueellisuutta ja totuudenmukaisuutta kannattaa arvioida, vaikka lähtökohtaisesti tutkimukset tavoittelevat totuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 113–114.)

## 6 POHDINTA

### 6.1 Johtopäätökset

Kehittämisen prosessin tavoitteena oli luoda vammaispalvelukeskuksen perehdytysprosessista selkeää ja helpottaa uuden työntekijän sopeutumista työtehtävään ja työyhteisöön. Perehdytysprosessin selkeyttämiseksi nähtiin tarpeelliseksi luoda yksikkökohtainen perehdytysuunnitelma, joka ohjaa sekä perehdyttäjää että perehtyjää perehtymisprosessin aikana.

Tarkoituksenmukaisen perehdytysuunnitelman aikaansaamiseksi tutkimukselliseen kehittämistyöhön kerättiin taustatietoa kartoittamalla vammaispalvelukeskuksen henkilökunnan näkemyksiä, ideoita ja toiveita. Vammaispalvelukeskuksen henkilökunnan kokemukset ja näkemykset perehdytyksen nykytilasta ja kehittämiskohteista selvitettiin toteuttamalla teemahaastattelu ryhmähaastatteluna. Perehdytysuunnitelman luominen ja kehittäminen toteutui työpajatyypisenä työskentelynä. Työpajassa jokaisella osallistujalla oli mahdollisuus esittää omat näkemyksensä perehdytysuunnitelman toteutukseen. Työpajassa yhdessä keskustelemalla oli mahdollista luoda työyhteisölle perehdytysuunnitelma, jonka sisältö on kaikilla työntekijöille hallussa. Uudet perehtyjät tulevat saamaan tasa-laatuisen perehdytyksen riippumatta siitä kuka perehdyttäjänä toimii.

Tutkimuksellisen kehittämistyön teoreettinen viitekehys rakentui perehdytyksen teoretiedosta ja perehdytystä ohjaavasta lainsäädännöstä sekä perehdytyksen taustalla olevista johtamisen näkökulmista. Teoreettinen viitekehys ohjasi tutkimuksellista kehittämistyötä sekä teoria- että tutkimustietoon pohjautuen. Ymmärrys tutkittavasta aiheesta mahdollisti laadukkaasti toteutuksen kehittämistyölle. Teorian pohjalta pystyi kiinnittämään huomiota seikkoihin, jotka ovat onnistuneessa perehdytyksessä tärkeitä ottaa huomioon. Teorian avulla oli mahdollista myös välttää aikaisemmissa tutkimuksissa havaittuja huonoja perehdytyksen elementtejä.

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta vammaispalvelukeskuksen perehdytyksen olleen puutteellista. Haastateltavien kokemukset perehdytyksen nykytilasta olivat yksimieliset ja kaikki tiedostivat perehdytyksessä olevan puutteita. Puutteellinen perehdytys on koettu työssä kuormittavaksi tekijäksi. Perehtymisen vastuu on ollut suurimmalta osin perehtyjän omalla vastuulla. Huonojen perehdytyksen seurauksena työntekijöiden on täytynyt itse opiskella ja oppia työskentelytavat ja työtehtävät. Suurimpana haasteena perehdytyksessä koettiin työntekijöiden erilaiset työnkuvat, jolloin perehdytettävää työtehtävää ei välttämättä osattu edes perehdyttää. Perehdytys ei ole ollut suunnitelmallista, vaan perehdytyksessä esiin on noussut asioita, jotka ovat perehdyttäjän näkemyksen mukaan keskeisiä asioita.

Suurimpana syynä perehdytyksen epäonnistumiselle nähtiin työntekijän poistuminen työyhteisöstä ennen kuin uusi työntekijä on aloittanut ja saanut perehdytyksen. Työtehtävään opastaminen saatua vaihtua nähtiin toimivimmaksi perehdytyksen toteuttamistavaksi. Työtä aikaisemmin tehneellä on paras osaaminen perehdytettävästä työstä ja myös paljon hiljaista tietoa, jota pystyy siirtämään perehdytyksen yhteydessä uudelle työntekijälle.

Perehdytyksen onnistumisen takaamiseksi esihenkilöllä tulee olla vastuu perehdytysprosessin etenemisestä. Esihenkilö voi nimetä perehdyttäjäksi työyksiköstä myös toisen työntekijän, mutta vastuu

perehdytyksen toteutumisesta ja laadukkuudesta säilyy esihenkilöllä. Esihenkilön vastuulla on myös huolehtia, että perehdytystä ohjaavaa lainsäädäntöä noudatetaan huolellisesti. Esihenkilöllä tulee olla kyky tunnistaa perehdytettävän osaaminen ja suunnitella perehdytysprosessi vastaamaan perehdytjän tarvetta. Puutteellinen perehdytys kuvautuu puutteellisena työhyvinvoinnin johtamisena. Työhön opiskelemisen kuormittavuus vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Hyvällä perehdytyksellä esihenkilö pystyy johtamaan aloittavan työntekijän työhyvinvointia alusta alkaen oikeaan suuntaan eikä aiheuta toiminnallaan työntekijälle turhaa kuormitusta.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset vastasivat aikaisemmista tutkimuksista nousseita tuloksia. Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan onnistuneen perehdytyksen mahdollistamiseksi perehdytyksen vastuu on pitänyt jakaa etukäteen. Tutkimuksessa nähtiin perehdytyksen onnistuvan parhaiten, jos käytössä on perehdytyksen muistilista, johon merkitä mitä on perehdytetty. Myös Miettisen, Kaunosen ja Tarkan (2006) tutkimuksessa perehdytys koettiin puutteelliseksi tai olemattomaksi, jos perehdytyksen vastuuta ei ole etukäteen jaettu. Tutkimuksessa tulosten mukaan laadukkaana perehdytyksen takaamiseksi työyhteisössä on oltava tavoitteellinen perehdytysohjelma.

Haastattelussa nousi esiin perehdytyksen yksilöllistäminen. Aikaisemmin samaa työtä tehneelle ei ole välttämättä tarpeen aloittaa perehdytystä työtehtävän perusasioihin, vaan voidaan perehdyttää enemmän yksikön käytänteisiin. Sen sijaan esimerkiksi ensimmäisessä työpaikassa aloittavan perehdytykseen tulee sisältyä kattavasti kaikki tärkeä ja oleellinen tieto työskentelystä. Myös Peltokosken (2016, 38) tutkimuksen mukainen perehdytyksen yksilöllistäminen on kannattavaa. Tutkimusten mukaan perehdytyksen keston ja tavoitteisiin vaikuttaa uuden työntekijän tausta.

Kuten Ketola (2010, 161–162) väitöstutkimuksessaan kiteytti perehdytyksen toimivuuteen vaikuttavan suunnitelmallisuuden, perehdytyksen vastuun jaon sekä tuen ja kannustuksen, myös vammaispalvelukeskuksessa nähtiin tärkeänä samoja teemoja. Vammaispalvelukeskuksessa todettiin tärkeäksi, että perehdytys on etukäteen suunniteltua, vastuu perehdytyksestä on jaettu jo ennen uuden työntekijän aloittamista ja perehtyjään tulee luottaa sekä kannustaa tekemään työtä itsenäisesti.

Yksikkökohtaisen perehdytysuunnitelman puuttumisen vuoksi perehdytys ei ole ollut aikaisemmin suunnitelmallista. Perehdytys on painottunut hyvinvointialueen yleisperehdytykseen, jolloin substanssialan mukainen perehdytys on jäänyt vähälle. Perehdytyksen kehittämisessä nähtiin tärkeänä, että perehdytyksen tukena on käytettävissä perehdytysuunnitelma, jonka avulla voidaan seurata perehtymisen etenemistä ja palata arvioimaan perehdytyksen onnistumista.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuotoksena syntyi vammaispalvelukeskuksen perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelman kehittämisessä on otettu huomioon työyksikön näkemykset ja tarpeet perehdytysuunnitelmalta. Perehdytysuunnitelma auttaa perehdyttäjää käymään perehdytyksen aikana läpi kaikki tarpeelliset asiat ja auttaa rytmittämään perehdytystä pidemmälle aikavälille. Perehdytysuunnitelma auttaa myös perehtyjää palaamaan aikaisemmin läpi käytyyn asiaan ja keräämään perehdytettyjä asioita. Perehdytysuunnitelma helpottaa työyhteisön perehdytysprosessia ja tekee perehdytyksestä suunnitelmallista sekä tasalaatuista.



Perehdytysuunnitelmaa testattiin uusien työntekijöiden aloittaessa työyhteisössä. Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena oli yhtenäistää perehdytystä ja helpottaa työntekijän työssä alkuun pääsyä. Uudet työntekijät kokivat saaneensa hyvää perehdytystä ja konkreettista opastusta työn tekemiseen. Ongelmatilanteissa saanut tarvitsemaansa apua ja työtehtäviä ei ole jäänyt tekemättä sen vuoksi, ettei olisi saanut tarvittavaa perehdytystä. Perehdytysuunnitelman testaamisen pohjalta voidaan todeta perehdytysprosessin kehittyneen parempaan suuntaan. Perehdytysuunnitelman toimivuutta kokonaisuudessaan on mahdollista arvioida perehdytyksien edettyä loppuun saakka. Perehdytysuunnitelmaa tulee muokata tarpeen mukaan havaittujen puutteiden tai vikojen osalta.

Perehdytysuunnitelma on hyödynnettävissä koillisen alueen vammaispalvelukeskuksen lisäksi myös muissa Pohjois-Savon hyvinvointialueen vammaispalvelukeskuksissa. Yhtenäisen perehdytysuunnitelman käyttäminen voi yhtenäistää hyvinvointialueen toimintayksikköjen perehdytystä tasalautaiseksi. Perehdytysuunnitelmaa on mahdollista muokata yksikkökohtaiset eroavaisuudet huomiovaksi.

Pohjois-Savon hyvinvointialueen perehdytyskonsepti kuvautuu malliperehdytyksenä. Perehdytys hyvinvointialueella on malliperehdytyksen idean mukaisesti jakaantunut yleisperehdytykseen ja työhönopastukseen. Myös perehdytysuunnitelman muistilistatyyllisyys noudattaa malliperehdytystä, jossa luodaan perehdytyksen tueksi materiaaleja ja perehdytysmalleja (Kupias & Peltola 2009,37). Pohjois-Savon hyvinvointialueella jokaisessa työyksikössä tulee olla yksikkökohtainen perehdytysuunnitelma. Perehdytysuunnitelma voidaan toteuttaa työyksikköä parhaiten palvelevassa muodossa. Perehdytysuunnitelman luomisessa oli tärkeää ottaa huomioon koko työyhteisön näkemykset ja kokemukset. Selvittämällä henkilöstön toiveet ja kehittämällä perehdytysprosessia vastaamaan henkilöstön toiveita, on mahdollista sitouttaa henkilöstö paremmin perehdytykseen.

## 6.2 Oman toiminnan kriittinen tarkastelu

Opinnäytetyöprosessin aikana Pohjois-Savon hyvinvointialue päivitti hyvinvointialueen yleisperehdytystä. Yleisperehdytyksestä tuli Moodlessa suoritettava verkkokurssi aikaisemman esihenkilön kanssa käytävän perehdytyslomakkeen tilalle. Verkkokurssilla käsitellään osittain samoja asioita, kuin vammaispalvelukeskuksen perehdytysuunnitelmassa. Yksikkökohtaisen perehdytysuunnitelman olisi voinut rajata myös käsittelemään pelkästään yksikköön kohdistuvia tietoja, mutta koin tärkeäksi, että perehdyttäjät ja perehtyjät käyvät yhteistä keskustelua myös hyvinvointialueen yhteisistä asioista. Keskustelun kautta perehdyttäjät pystyy tarkentamaan, miten hyvinvointialueen yleiset asiat näkyvät työyhteisössä.

Opinnäytetyöprosessin toteutin kokonaisuudessaan töiden ja muiden opintojen ohessa. Opinnäytetyön tekeminen eteni tasaisesti, eikä pidempiä taukoja kirjoittamiseen tullut. Välillä pysyitin pitämään kirjoittamispäiviä, jolloin oli helpompi syventyä aiheeseen huolellisesti, mutta suurimmaksi osin kirjoittaminen oli hajanaista muutaman tunnin pätkissä. Opinnäytetyön tehokkaan työstämisen takaimiseksi olisi kannattanut pitää opintovapaata, jolloin olisi voinut keskittyä puhtaasti opinnäytetyön toteutukseen.

Opinnäytetyön tekemisessä haastavin osuus oli koostaa opinnäytetyönraportista johdonmukaisesti etenevä kokonaisuus. Raportin johdonmukaisuuden avulla lukijan on helpompi saada selkeä käsitys

opinnäytetyöprosessista. Raporttia kirjoittaessa oli myös huomioitava, että raportin lukijalle on kerrottava riittävän laajasti ja tarkasti, mitä prosessin aikana on tehty ja millä tavoin.

### 6.3 Jatkotutkimus- ja kehittämis ehdotukset

Perehdytyksen tueksi toivottiin myös kattavaa perehdytyskansiota. Kehittämisprosessin aikana pohdin mahdollisuuksiani luoda yksikköön perehdytyskansio. Perehdytyskansion laatiminen osoittautui kuitenkin liian suuri töiseksi, joten jouduin rajaamaan työni käsittelemään vain perehdytys suunnitelmaa. Käytettävissä olevat resurssit eivät mahdollistaneet riittävän kattavan ja perehtymistä oleellisesti tukevan perehdytyskansion luomista. Oma työhistoriani kyseisessä yksikössä on suhteellisen lyhyt, joten en kokenut olevani riittävän tietoinen koko työyhteisön työkentästä pystyäkseen laatimaan perehdytyskansiota.

Jatkotyön aiheeksi näkisin tarvetta toimintatapojen yhtenäistämiseen Pohjois-Savon hyvinvointialueen vammaispalvelukeskuksissa. Vammaispalvelukeskuksien toimintaa voisi yhtenäistää esimerkiksi vammaispalveluiden yhteisen perehdytyskansion avulla. Perehdytyskansioon olisi mahdollista koota yhteisesti sovitut toimintaohjeet, jolloin uusi työntekijä saisi tietoon samat asiat riippumatta siitä missä vammaispalvelukeskuksessa työskentelyn aloittaa. Perehdytyskansiosta olisi hyötyä myös nykyisille työntekijöille, sillä perehdytyskansiosta olisi mahdollista helposti tarkistaa miten asioita on linjattu hyvinvointialueella.

## LÄHTEET

- Anderson, Jane & Willson, Pamela 2009. Knowledge management Organizing Nursing Care Knowledge. [https://www.researchgate.net/publication/23658661\\_Knowledge\\_Management\\_Organizing\\_Nursing\\_Care\\_Knowledge](https://www.researchgate.net/publication/23658661_Knowledge_Management_Organizing_Nursing_Care_Knowledge). Viitattu 28.10.2023.
- Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 8.10.2023.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.
- Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvoori, Johanna 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-Kirja. Tampere: Vastapaino. Viitattu 8.10.2023.
- Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.
- Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen, Maj-Lis 2019. Työyhteisön työnohjaus. Unigrafia.
- Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. E-kirja. Talentum. Viitattu 24.3.2024.
- Kaski, Markus, Manninen Anja & Pihko, Helena 2012. Kehitysvammaisuus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. E-kirja. AlmaTalent Oy. Viitattu 21.1.2024.
- Ketola, Hannu 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 7.1.2024.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, Päivi, Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Alma Talent Oy. Viitattu 2.2.2024.
- Laki kehitysvammaisten erityishuollosta 519/1977. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>. Viitattu 22.9.2023.
- Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>. Viitattu 24.9.2023.
- Laki nuorista työntekijöistä 998/1993. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998>. Viitattu 14.8.2023.
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista 380/1987. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1987/19870380>. Viitattu 22.9.2023.
- McCray, Janet, Turner, Hazel, Hall, Barbara, Price Marie & Constable, Gill 2014. Social care mentorship and employee engagement in the transformation of the Social Care Workforce. Teoksessa The journal of workplace learning Vol.26 (3/4.) Emerald Group Publishin Limited. 267–280.

- Miettinen, Merja, Kaunonen, Marja & Tarkka, Marja-Terttu 2006. Laadukas perehdyttäminen. Osa I, Hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnontutkimus 2, 63–70. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>. Viitattu 13.11.2023.
- Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Glaudeamus.
- Peltokoski, Jaana 2016. Orientation process in specialised health care settings. Views of newly hired nurses and physicians. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences, 348. Väitöskirja. <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/16456>. Viitattu 7.1.2024
- Pohjois-Savon hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon a. Mentorointi. Pohjois-Savon hyvinvointialueen intranet. Vaatii kirjautumisen. Saatavilla <https://pohjoissavo.sharepoint.com/henkiloston-kehittaminen/sitepages/mentorointi.aspx?web=1>. Viitattu 10.1.2024.
- Pohjois-Savon hyvinvointialue julkaisuaika tuntematon b. Vammaispalvelukeskusten palvelut. <https://pshyvinvointialue.fi/vammaispalvelukeskusten-palvelut>. Viitattu 31.7.2023.
- Rainio, Päivi 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen – Opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010. <https://docplayer.fi/308245-Kuntatyo-2010-kiinnita-tyohon-ja-tulokseen-paivi-rainio-opas-kuntatyon-perehdyttajille-kuntatyo-hyva-tyo.html>. Viitattu 4.10.2023.
- Ristikangas, Vesa, Clutterbuck, David & Manner, Jarmo 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone.
- Salau, Odunayo Paul, Falola, Hezekiah Olubusayo & Akinbode, James Olalekan 2014. Induction and Staff Attitude towards Retention and Organizational Effectiveness Julkaisussa: Journal of Business and Management 4/2014. 47–52. <http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/3317/1/Induction.pdf>. Viitattu: 7.1.2024.
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2023. Vammaispalvelut ja tukitoimet. <https://stm.fi/vammaispalvelut-tukitoimet>. Viitattu 22.9.2023.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>. Viitattu 1.10.2023.
- Sotetie 2021. Osaamisen johtaminen. <https://sotetie.fi/jatkuva-oppiminen/osaamisen-johtaminen/>. Viitattu 28.10.2023.
- Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Painettu EU:ssa.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistumiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 22.9.2023.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. E-kirja. Tammi. Viitattu 9.10.2023.
- Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>. Viitattu 24.9.2023.
- Työturvallisuuskeskus 2023. Esihenkilöiden perehdyttäminen – keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Helsinki: Pekan Offset Oy.
- Työturvallisuuskeskus julkaisuaika tuntematon. Perehdyttäminen ja työhönopastus. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/vastuut-ja-velvoitteet/tyonantajan-yleiset-velvollisuudet/perehdyttaminen-ja-tyonopastus/#18366f0d>. Viitattu 2.2.2024.

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. Viitattu 14.8.2023.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>. Viitattu 24.9.2023.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>. Viitattu 24.9.2023.

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELU

Perehdytyksen nykytilan selvitys:

- Millaista on perehdytys vammaispalvelukeskuksessa?
  - o Mitä perehdytykseen kuuluu?
  - o Miten perehdytys toteutetaan?
  - o Kuka perehdyttää?
  - o Miten perehdytyksen etenemistä seurataan ja arvioidaan?
  - o Kauanko perehdytys kestää?

Miten perehdytysprosessia pitäisi kehittää:

- Mitä tulisi huomioida ennen kuin uusi työntekijä aloittaa?
  - o Kuka perehdyttää ja miksi?
- Miten perehdytys ensimmäiset päivät toteutetaan?
- Mitä uudelle työntekijälle tulisi perehdyttää?
  - o Mitä aihealueita perehdyttämiseen tulisi kuulua?
- Mitä uuden työntekijän onnistuneelta perehdyttämiseltä odotetaan?
  - o Mikä mahdollistaa onnistuneen perehdytyksen?

Vammaispalvelukeskus, koillinen

24.3.2024

---

**LIITE 2: PEREHDYTYSSUUNNITELMA**

Tuotos tarkoitettu vain organisaation sisäiseen käyttöön. Perehdytysuunnitelma on nähtävissä Pohjois-Savon hyvinvointialueen koillisessa vammaispalvelukeskuksessa.