

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2025

Mari Lamppu

Perehdytyssuunnitelman kehittäminen kuntoutuspalvelujen tulosalueelle

Opinnäytetyö (AMK / YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen

2025 | 54 sivua, 6 liitesivua

Mari Lamppu

Perehdytys suunnitelman kehittäminen kuntoutuspalvelujen tulosalueelle

Työntekijä tarvitsee perehdytystä aloittaessaan uudessa työssä. Perehdytys on suunniteltu prosessi, joka auttaa uutta työntekijää kiinnittymään työyhteisöön ja organisaatioon. Onnistunut perehdytys tukee työntekijän sopeutumista, sitoutumista ja työhyvinvointia. Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus huolehtia perehdytyksestä. Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli kehittää hyvinvointialueen kuntoutuspalvelujen tulosalueelle perehdytys suunnitelma.

Kehittämistyö oli kaksiosainen, ensimmäisessä osassa kartoitettiin perehdytyksen nykytilaa sähköisellä kyselyllä ja toisessa osassa laadittiin perehdytys suunnitelman runko projektiryhmän kanssa työpajatyöskentelyssä hyödyntäen kyselyn tuloksia.

Tuotoksena syntyi perehdytys suunnitelma, jonka avulla kuntoutuspalvelujen organisaatiossa voidaan parantaa uusien työntekijöiden tietoisuutta kuntoutuspalveluista, tukea sopeutumista ja työssä viihtymistä. Yhtenäinen perehdytys malli selkeyttää vastuita ja auttaa kehittämään perehdytystä pitkäjänteisesti.

Avainsanat:

perehdytys, uusi työntekijä, perehdytys suunnitelma, työhyvinvointi

Bachelor's / Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Master of Management and Leadership in Health Care

2025 | 54 pages, 6 pages in appendices

Mari Lamppu

Development of an induction plan for the rehabilitation services sector

An employee needs orientation when starting a new job. Induction is a planned process that helps a new employee to settle into the work community and the organisation. A successful induction supports the employee's adaptation, commitment and well-being at work. Employers have a legal obligation to provide induction. The aim of this thesis was to develop an induction plan for the rehabilitation services of the welfare area.

The development work consisted of two parts: in the first part, the current status of induction was surveyed using a questionnaire and in the second part, the framework of the induction plan was developed with the project team in a workshop, using the results of the questionnaire.

The output was an induction plan that can be used in rehabilitation services organisations to improve new employees' awareness of rehabilitation services, support their adaptation and job satisfaction. A coherent induction model clarifies responsibilities and helps to develop induction in the long term.

Keywords:

induction, new employee, induction plan, well-being at work

Sisältö

1 Johdanto	7
2 Opinnäytetyön lähtökohdat	9
2.1 Tausta ja tarve	9
2.2 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö	9
2.2.1 Keski-Uudenmaan hyvinvointialue	10
2.2.2 Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kuntoutuspalvelut	11
2.3 Tavoite ja tarkoitus	12
3 Perehdytysprosessi	13
3.1 Perehdytys	13
3.1.1 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö	17
3.1.2 Perehdytyksen kesto	17
3.1.3 Perehdytyksen tavat ja keinot	18
3.2 Perehdytyksen suunnittelu	18
3.3 Perehdytyksen vaikutukset	20
3.3.1 Vaikutukset työntekijän kannalta	20
3.3.2 Vaikutukset organisaation kannalta	21
3.4 Perehdytyksen seuranta	21
3.5 Perehdytyksen kehittäminen	22
3.6 Perehdytyksen haasteita	23
4 Kehittämistehtävän toteutus	25
4.1 Kehittämistehtävän aikataulu	25
4.2 Nykytilan kartoitus	26
4.3 Kartoituksen tulokset	27
4.3.1 Taustatiedot	27
4.3.2 Hyvinvointialueen yleinen perehdytysuunnitelma	28
4.3.3 Kuntoutuspalvelujen omaan toimintaan liittyvä perehdytys	30
4.3.4 Perehdytysjakson toteutuminen	33
4.3.5 Nettosuosittelemuindeksi	35
4.3.6 Avoimet kysymykset	36

4.4 Perehdytysuunnitelman rungon suunnittelu	38
5 Tuotos	40
5.1 Projektiryhmän ideoinnin tulokset	40
5.2 Perehdytysuunnitelma	41
6 Eettisyys ja luotettavuus	43
7 Pohdinta	45
7.1 Hyvinvointialueen yleinen perehdytysuunnitelma	45
7.2 Kuntoutuspalvelujen oma perehdytysprosessi	46
7.3 Uusi perehdytysuunnitelma	49
7.4 Jatkotutkimusaiheet	49
Lähteet	51

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Kuvat

Kuva 1. Kokemukset hyvinvointialueen organisaatioon, strategiaan ja toimintakulttuuriin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.	29
Kuva 2. Kokemukset kuntoutuspalvelujen organisaatioon, toimintaan, tehtävänkuvaan ja käytännön ohjeisiin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.	30
Kuva 3. Kokemukset potilastietojärjestelmään, asiakasvirtaan ja toiminnan mittareihin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.	31
Kuva 4. Kokemukset kehittämistyöhön, koulutuskäytäntöihin ja tukipalveluihin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.	32
Kuva 5. Kokemukset terapiaostopalveluihin, apuvälinekäytäntöihin ja asiakaspalautteisiin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.	33

Kuva 6. Kokemukset liittyen perehdytysprosessin selkeyteen, ajankäyttöön ja yksilöllisten asioiden huomiointiin perehdytyksessä.	34
Kuva 7. Kokemukset perehdytyksen seurannan ja koeaikakeskustelujen toteutumisesta perehdytysjakson aikana.	35
Kuva 8. Työpajassa aivoriihimenetelmällä tuotettuja ideoita.	39

Kuviot

Kuvio 1. Perehdytyksen eri osa-alueita	14
--	----

Taulukot

Taulukko 1. Nettosuosittelemun jakautuma.	35
---	----

1 Johdanto

Uuden työntekijän kannalta ensimmäinen työpäivä on kokemuksena ainutlaatuinen. Työn aloittamiseen liittyy paljon odotuksia ja työntekijän toiveena on saada paras mahdollinen vastaanotto työyhteisöön ja perehdytys työtehtäväänsä sekä organisaatioon.

Perehdytys on monitasoinen prosessi, joka sisältää organisaation strategiaan pohjautuvia käytäntöjä, joiden avulla siirretään tietoa ja osaamista uudelle työntekijälle, jotta hän pystyy suoriutumaan työtehtävässään itsenäisesti ja sopeutumaan työyhteisön jäseneksi sekä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Perehdytys lisää työturvallisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Piili 2006, 125; Eklund 2018, 31; Saarinen 2022, 17.)

Työturvallisuuslain mukaan perehdyttäminen kuuluu työnantajan vastuulle ja esimiehen tehtävä on perehdytysprosessin johtaminen. Perehdytystä tulee järjestää uudelle työntekijälle ja aina kun työtehtävissä tai -menetelmissä tapahtuu muutoksia. Onnistunut perehdytysprosessi edellyttää suunnitelmaa, jossa huomioidaan yksilölliset tarpeet, tavoitteet ja resurssit. Työtehtävään perehdytystä hoitaa yleensä nimetty perehdyttäjä, mutta yleensä koko työyhteisö osallistuu perehdytykseen. Perehdytys suunnitelman avulla perehdytystä voidaan seurata ja kehittää sekä arvioida työntekijän edistymistä. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Kupias ym. 2014, 100; Eklund 2018, 109; Joki & Peltola 2019, 215.)

Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kuntoutuspalvelujen tulosalueella ei ollut aiemmin olemassa omaa yhtenäistä perehdytys suunnitelmaa.

Kuntoutuspalveluissa työ on laaja-alaista ja moniammatillista, jolloin myös perehdytyksellä on iso rooli, kun uusi työntekijän aloittaa työssään.

Perehdytys suunnitelman kehittämiseksi oli selkeä tarve, koska nykyisessä kuntoutuspalvelujen perehdytysmallissa oli eri yksiköiden välillä vaihtelevia käytäntöjä. Tunnistettuja haasteita perehdytysprosessissa olivat yhtenäisen perehdytys suunnitelman ja seurannan puute, perehdytyksen lyhyt kesto, yksiköiden välinen siiloutuminen ja esimiestuen vähäisyys. Kehittämisen

ajankohtaisuutta lisäsi se, että hyvinvointialueella oli tehty linjaus, että kaikilla tulosalueilla tulee olla oma perehdytysuunnitelma.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään perehdytysprosessia eri näkökulmista. Opinnäytetyön toteutus oli kaksi vaiheinen sisältäen sähköisen kyselyn ja työpajatyöskentelyä. Kehittämistehtävänä oli luoda toimeksiantajalle uusi perehdytysuunnitelma, joka on mahdollisimman yhtenäinen ja siinä huomioidaan esille nousseet kehittämistarpeet.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat

2.1 Tausta ja tarve

Opinnäytetyön toimeksianto oli kehittää Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kuntoutuspalvelujen tulosalueelle yhteinen perehdytysuunnitelma.

Kehittämistyö oli ajankohtainen, koska hyvinvointialueella oli päätetty, että jokaisella tulosalueella tulee olla oma perehdytysuunnitelma hyvinvointialueen yleisen perehdytysuunnitelman lisäksi.

Tällä hetkellä kuntoutuspalveluilla ei ollut omaa yhtenäistä perehdytysuunnitelmaa, vaan perehdytyksessä käytettiin hyvinvointialueen yleistä suunnitelmaa ja kuntoutuspalvelujen eri yksiköiden omia perehdytysmateriaaleja. Lähtökyselyissä on noussut myös esille, että perehdytyksessä olisi kehittämisen tarvetta ja SHQS-laatustandardissa mainitaan, että henkilöstön perehdytysprosessissa tulee olla systemaattiset menettelytavat ja säännöllinen arviointi. Tutkimusten mukaan perehdytyksellä voidaan tukea työssä suoriutumista ja lisätä työhyvinvointia.

2.2 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö

Toimeksiantaja oli Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Kehittämistyön toimintaympäristö oli hyvinvointialueen terveyden- ja sairaanhoidonpalvelualueella kuntoutuspalvelujen tulosalue, johon kuuluu seitsemän tulosityksikköä. Kuntoutuspalveluissa työskentelee pääasiassa fysio-, toiminta- ja puheterapeutteja, mutta henkilöstöön kuuluu myös palveluja täydentäviä muita ammattihenkilöitä. Kuntoutuspalvelujen työntekijämäärä on yhteensä 140 henkilöä.

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämistehtävänä. Ohjausryhmään kuuluivat opinnäytetyön tekijä, kuntoutuspalvelujen päällikkö ja opinnäytetyön ohjaaja.

Opinnäytetyön projektiryhmän muodostivat kuntoutuspalvelujen lähiesimiehet, jotka osallistuivat työpajaan.

2.2.1 Keski-Uudenmaan hyvinvointialue

Hyvinvointialueita on Suomessa 21 ja yksi niistä on Keski-Uudenmaan hyvinvointialue. Hyvinvointialueen muodostaa kuusi kuntaa: Hyvinkää, Järvenpää, Mäntsälä, Nurmijärvi, Pornainen sekä Tuusula. Asukkaita hyvinvointialueella on 200 000. Työntekijöitä hyvinvointialueella on yhteensä 4000. Hyvinvointialueen organisaation muodostaa kolme palvelualueetta, jotka ovat terveystalot ja sairaanhoito, aikuisten mielenterveys-, päihde- ja sosiaalipalvelut sekä lasten, nuorten ja perheiden palvelut ja ikääntyneiden ja vammaisten palvelut. Organisaation tukena toimivat strateginen kehittäminen ja tukipalvelut, joihin sisältyvät järjestäjän palvelut sekä yhteiset palvelut. (Keski-Uudenmaan hyvinvointialue 2024.)

Hyvinvointialue vastaa itse hallinnostaan ja toiminta on valtion rahoittamaa. Hyvinvointialueella on julkisen terveydenhuollon järjestämisvastuu ja perustehtävänä on hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen yhdessä kuntien kanssa. Hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta on vastuu aluevaltuustolla. Nuorisovaltuusto sekä vanhus- ja vammaisneuvosto ovat hyvinvointialueen toimielimiä, jotka yhdessä järjestöjen ja yhdistysten kanssa tuovat asiantuntemustaan palvelujen kehittämiseen sekä päätöksentekoon. Sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkaat osallistuvat myös hyvinvointialueen kehittämistyöhön. Julkiset terveystalot sisältävät perusterveydenhuollon sekä erikoissairaanhoidon. Hyvinvointialueen perusterveydenhuolto sisältää väestön terveyden seuranta ja edistämistä sekä terveystalot. Hyvinvointialueen sosiaali- ja terveyskeskukset toimivat perusterveydenhuollon tuottajina ja palveluihin kuuluvat: neuvola-, koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto, avosairaanhoidon yleislääketieteen vastaanotto toiminta, suun terveydenhuolto, perustason mielenterveys- ja päihdehoito sekä kuntoutuspalvelut (STM 2024.)

2.2.2 Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kuntoutuspalvelut

Kuntoutuspalvelut ovat terveystalvvelujen ja sairaanhoidon tulosalue. Kuntoutus on toimintaa, jolla ylläpidetään ja edistetään asiakkaan toimintakykyä ja itsenäistä suoriutumista sekä tuetaan osallisuutta ammattilaisten avulla. Kuntoutus on asiakaslähtöistä ja suunnitelmallista, siinä otetaan huomioon asiakkaan tarpeet, tavoitteet ja voimavarat. (STM 2024.)

Hyvinvointialueen kuntoutuspalvelut tuottavat perusterveydenhuollon piiriin kuuluvia fysioterapia-, toimintaterapia- ja puheterapiapalveluja. Asiakaskunta sisältää kaikki ikäryhmät vauvaikäisistä ikääntyneisiin. Kuntoutuspalvelut sisältävät lasten- ja nuorten avokuntoutuksen-, aikuisten avokuntoutuksen-, kehitysvammavastaanoton-, kotikuntoutuksen-, osastokuntoutuksen- sekä lääkinällisen ostokuntoutuksen palvelut. Kuntoutuspalvelut toimivat 11 eri toimipisteessä kuuden kunnan alueella. Työntekijämäärä kuntoutuspalveluissa on 140, suurin työntekijäryhmä ovat fysioterapeutit, joita on 79, toimintaterapeutteja on 26 ja puheterapeutteja 16, lisäksi palveluja tukevia työntekijöitä ovat kommunikaatio-ohjaajat, virike- ja liikunnanohjaajat, psykologi, sairaanhoitaja, kuntoutuskoordinaattorit ja sihteerit. Lähiesimiehiä kuntoutuspalveluissa on viisi ja lisäksi on koordinoiva esimies, päällikkö, kaksi asiantuntijaa sekä kolme projektityöntekijää. Kuntoutuspalveluissa työntekijöiden vaihtuvuus on viime aikoina ollut keskimäärin seitsemän prosenttia.

Kuntoutuspalvelut ovat hyvinvointialueella läpi leikkaava palvelu eli kuntoutusta tuotetaan yhteistyössä hyvinvointialueen kaikkien tulosalueiden kanssa ja kaiken ikäisille hyvinvointialueen asukkaille. Laajat yhteistyöverkostot mahdollistavat moniammatillisen toiminnan asiakkaan toimintakyvyn tukemiseksi. Asiakkaat ohjautuvat kuntoutuspalveluihin hyvinvointialueen sisäisten toimijoiden tai erikoissairanhoidon kautta.

Hyvinvointialueen kuntoutuspalvelujen työntekijät tuottavat lääkinällisen kuntoutuksen palveluja, jotka sisältävät terveydenhuoltolain (2010/1326) 29 pykälän mukaisia ammattilaisten toteuttamia kuntoutustoimia, joilla tuetaan

asiakkaan toimintakykyä. Apuvälinepalvelut täydentävät lääkinälliseen kuntoutuksen kokonaisuutta. Hyvinvointialueen apuvälinepalveluita tuotetaan yhdessä erikoissairaanhoidon (HUS) kanssa.

Lääkinällisen kuntoutuksen perustana on kuntoutussuunnitelma, joka laaditaan yhteistyössä asiakkaan ja ammattilaisten kesken. Kuntoutus nivoutuu osaksi toimivaa hoitoa välittömästi, kun henkilö sairastuu tai vammautuu.

Lääkinällisen kuntoutuksen toimilla voidaan ylläpitää ja parantaa asiakkaan fyysistä, psyykkistä ja kognitiivista toimintakykyä. Kuntoutuspalvelut, joita ei pystytä hyvinvointialueen omana toimintana tuottamaan järjestetään ostopalveluina. Ostopalveluja tuottavat hyvinvointialueen kilpailuttamat terapiapalvelujen yksityiset palveluntuottajat. Päätökset ostopalveluista tehdään kuntoutustyöryhmissä. Mikäli kuntoutus ei kuulu hyvinvointialueen tehtäväksi antavat kuntoutuspalvelujen työntekijät asiakkaalle tietoa muista kuntoutusvaihtoehdoista ja ohjaavat asiakkaan Kansaneläkelaitoksen tai muiden kuntoutuspalveluja tarjoavien tahojen piiriin. (Terveystieteiden tutkimuskeskus STM 2022, 42–43.) Rikosrekisterilain (770/1993) mukaan kuntoutuspalveluissa toimivilta työntekijöiltä vaaditaan rikosrekisteriote, jos työskennellään lasten, ikääntyneiden tai vammaisten kanssa.

2.3 Tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä kuntoutuspalvelujen tulosalueella uudistetun perehdytysuunnitelman avulla osaamista ja sitoutumista sekä tukea työhyvinvointia ja veto- ja pitovoimaa. Tarkoituksena oli selvittää perehdytyksen nykytilannetta ja muokata nykyinen perehdytysprosessi vastaamaan tulosalueen tarpeisiin. Kehittämistehtävänä oli selvittää mitä asioita työntekijäkokemuksen mukaan tulee kehittää, jotta perehdytysprosessi olisi onnistunut. Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kuntoutuspalvelujen tulosaluekohtainen perehdytysuunnitelma.

3 Perehdytysprosessi

3.1 Perehdytys

Perehdytys on prosessi, joka sisältää erilaisia toimia, jolla uusi työntekijä otetaan vastaan, opastetaan ja koulutetaan työtehtäviin, käytännön asioihin, työpaikan tapoihin ja kulttuuriin sekä saatetaan organisaation ja työyhteisön jäseneksi. (Viitala 2013,193; Juuti & Vuorela 2015, 63; Joki 2021, 85.)

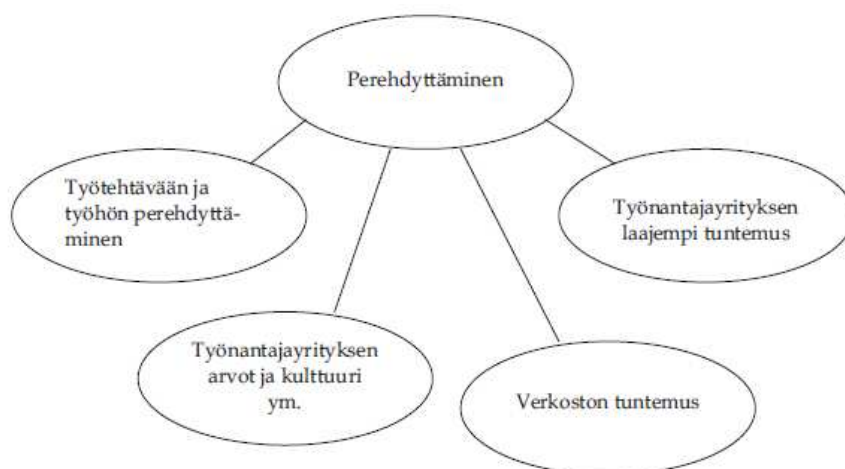
Perehdytystä tulee järjestää uusien tulokkaiden lisäksi myös niille työntekijöille, jotka palaavat pitkän poissaolon jälkeen takaisin työhön tai vaihtavat työtehtävää organisaation sisällä. (Joki 2018,112).

Perehdytyksen katsotaan alkavan jo rekrytointivaiheessa, jolloin hakija saa tietoa työpaikasta ja työtehtävästä, mutta varsinaisesti perehdytys alkaa siitä, kun työntekijä on valittu tehtävään. (Ketola 2010, 139; Viitala 2013, 193; Saarinen 2022, 20). Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, olisi hyvä huolehtia, että työyhteisöä on tiedotettu uuden työntekijän saapumisesta ja järjestää uudelle henkilölle valmiiksi työvälineet, avaimet, kulkuluvat sekä tarvittavat tunnukset. (Piili 2006, 184).

Perehdytyksen tavoitteena on osaamisen ja tiedon välittäminen uudelle työntekijälle, jotta hän suoriutuu itsenäisesti työssä, tutustuu ja sopeutuu ja tuntee kuuluvansa työyhteisöön sekä sitoutuu organisaatioon. Tärkeää on myös huolehtia, että uusi työntekijä ymmärtää työtehtävänsä ja tekee sitä työtä, johon hänet on palkattu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53; Saarinen 2022,17.)

Perehdytyksen merkitys on vuosisatojen kuluessa laajentunut, aikaisemmin perehdytys on ollut opastamista itse työtehtävään. Suomessa perehdytyksen katsotaan alkaneen 1600–1800- luvuilla, jolloin uudet työntekijät olivat oppipoikia ja työhön perehdyttiin työn tekemisen kautta. Nykyään perehdytys nähdään kokonaisvaltaisena prosessina, johon kuuluu työtehtävään opastamisen lisäksi työyhteisöön, organisaation toimintaan, arvoihin, kulttuuriin, työympäristöön, verkostoihin sekä henkilöstöasioihin liittyviä asioita (Kupias &

Peltola 2009, 13; Ketola 2010, 145.) Kuviossa 1 havainnollistetaan perehdytyksen eri osa-alueita.



Kuvio 1. Perehdytyksen eri osa-alueita (Ketola 2010).

Perehdytys tukee työntekijän oppimista, kehittää ammatillisia taitoja ja kasvattaa osaamista sekä alentaa uudesta tilanteesta aiheutuvaa kuormittumista. Perehdytyksen avulla uudella työntekijällä on mahdollisuus tunnistaa ja käyttää tehokkaasti omaa osaamistaan. Uudessa työssä aloittavan työntekijän motivaatiotaso on korkeimmillaan ja se vahvistaa oppimista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 172; Kupias & Peltola 2009, 19; Aittovaara ym. 2022.)

Perehdytys on vastavuoroinen prosessi ja se vaatii panostusta niin työnantajalta kuin uudelta työntekijältäkin. Perehdyttäjän tulee ottaa vastuuta omasta oppimisestaan ja kehittymisestään ja hänen on tunnistettava asiat, joissa tarvitsee tukea. (Eklund 2018, 207.) Työnantajan vastuulla on uuden työntekijän perehdytys niin työhön kuin työvälineisiin ja -menetelmiin (Työturvallisuuslaki 738/2002). Perehdytyksen kokonaisvastuu on aina esihenkilöllä, mutta perehdytystä toteuttavat yleensä myös työyhteisön jäsenet, joille tehtävä on esimiehen toimesta osoitettu. Perehdyttäjäksi valitaan yleensä kokeneempi henkilö, jolla katsotaan olevan motivaatiota ja kiinnostusta perehdyttämistä kohtaan. Perehdytys vaatii toimivaa vuorovaikutusta perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Perehdytykseen voi osallistua myös koko työyhteisö,

jolloin se luo mahdollisuuden yhteiselle oppimiselle ja tutustumiselle sekä lisää osaamisen arvostusta (Kjelin & Kuusisto 2003; Eklund 2018, 140, 161, 197; Lindström ym. 2023).

Perehdytyksen katsotaan olevan johtamisen osa-alue. Esimiehellä on mahdollisuus perehdyttäessään ohjata uuden työntekijän toimintaa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen toteuttamassa perehdytyksessä tavoitteena on vahvistaa uuden työntekijän sitoutumista organisaation strategiaan, tehdä osaamisen kartoitusta, luoda perusta toimivalle yhteistyölle sekä huolehtia siitä, että perehdytys on sopivan väljää mutta kuitenkin riittävän aktiivista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 188–190; Eklund 2018, 27.)

Perehdytyksen tulisi mukailla organisaation strategiaa ja olla kiinteä osa organisaation toimintaa, muuten se saattaa jäädä hajanaisiksi palasiksi, joita on vaikea yhdistää kokonaisuudeksi (Eklund 2018, 27).

Uudella työntekijällä on alussa monia asioita, joita hänen on opittava ja omaksuttava, jotta suoriutuminen työtehtävissä on mahdollista, mutta uusi työntekijä tuo mukanaan myös tietoa ja taitoja, joista on organisaatiolle hyötyä (Eklund 2018, 25).

Kehityskeskustelujen katsotaan liittyvän rekrytoinnin lisäksi kiinteästi perehdytykseen, koska ne ovat toisiaan tukevia prosesseja ja ne muodostavat yhdessä luontevan ketjun. Kehityskeskustelussa on mahdollista jatkaa perehdytyksen aikana ilmi tulleiden asioiden kehittämistä. (Eklund 2018, 88, 111).

Perehdytystä käsittelevässä englanninkielisessä kirjallisuudessa perehdytystä kuvataan termeillä induction, orientation ja onboarding. Orientation on lyhytaikainen ensimmäisten työpäivien prosessi, joka sisältää perusasioita työpaikan käytännöistä. Induction on hieman laajempi sisällöltään kuin orientation ja sen sisältö viittaa yleensä työntekijän sopeuttamiseen organisaatioon ja oman roolinsa ymmärtämiseen. Onboarding puolestaan nähdään pitkäaikaisena prosessina, jonka aikana työntekijä kiinnittyy

organisaatioon ja saavuttaa täyden tuottavuuden. Suomessa nämä käsitteet kulkevat yleisnimellä perehdyttäminen. (Saarinen 2022, 18.)

Perehdytystutkimuksella on pitkät perinteet organisaatio- ja johtamistutkimuksen saralla. Psykologian puolella on tutkittu oppimista ja työhön sopeutumista. Aikaisempien tutkimusten perusteella on tehty johtopäätöksiä, että perehdytyksellä on huomattava merkitys perehdytettävän ja organisaation kannalta. (Mikkola 2019.) Terveystieteiden alalla on todettu olevan tarvetta näyttöön perustuville perehdytyskäytännöille. (Voutilainen ym. 2019; Saarinen 2022, 14.)

Suomessa on tehty väitöskirjatutkimuksia liittyen perehdytysprosesseihin. Ketola (2010) tutki väitöskirjassaan suomalaisen teknologiateollisuuden tietotalan asiantuntijaorganisaatioiden työntekijöiden perehdytystä. Tutkimustuloksista nousi esille, että esihenkilöllä on tärkeä rooli uuden työntekijän perehdyttämisessä. Perehdytyksen seuranta nostettiin myös tärkeälle sijalle, koska seuranta tuottaa palautetta kehittämisen tueksi. Kannustava ilmapiiri, uuden työntekijän osaamisen taso ja aktiivisuus sekä toimivat verkostot tuottavat toimivan perehdytyksen perustan ja mahdollistavat tavoitteiden täyttymisen. Peltokosken (2016) väitöskirjassa käsiteltiin sairaanhoitajien ja lääkäreiden perehdyttämiseen liittyviä prosesseja. Tutkimustuloksissa nousi esille, että perehdytysprosessi tulisi käsitteenä määritellä selkeämmin ja niin uusien kuin kokeneempienkin työntekijöiden näkemykset tulisi huomioida, jotta olisi mahdollista vastata yksilöllisiin perehdytystarpeisiin. Lisäksi tulokset osoittivat, että perehdytyksellä on vaikutuksia pysyvyyden, työtyytyväisyyden, kustannussäästöjen ja jopa urasuunnitelmien näkökulmista. Saarinen (2022) puolestaan käsitteli tutkimuksessaan erään organisaation perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistä ja vaikutusten ymmärtämistä. Tutkimustulokset paljastivat, että selkeät tavoitteet oppimisen osalta olivat perehdytyksen kannalta hyödyllisiä ja tämä puolestaan vaikutti siihen, miten merkityksellisenä työ koettiin. Perehdyttäjänä toimivan rooli koettiin tärkeänä työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämisen kannalta. Havaittiin myös, että kehittämällä perehdytystä edistettiin oppimisen, työtyytyväisyyden

sekä suoriutumisen kokemusta. (Ketola, 2010, 166, 172; Peltokoski 2016, 38; Saarinen 2022, 160, 173.)

3.1.1 Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö

Lainsäädäntö ohjaa perehdyttämistä. Työsopimuslaki (2001/55) määrittelee työsuhteeseen liittyviä asioita. Työturvallisuuslaissa (738/2002) säädetään, että työolosuhteiden olla turvalliset eikä työntekijän terveys saa olla uhattuna, työturvallisuus on huomioitava perehdytyksessä. Perehdytyksestä on maininta myös työehtosopimuksissa, joihin sisältyvät palkka-asiat, työajat, lomat ja muut etuudet. Lainsäädännön toteutumista seurataan ja valvotaan työsuojeluhenkilöstön ja luottamusmiesten toimesta. (Työsopimuslaki 2001/55; Työturvallisuuslaki 738/2002; Kupias & Peltola 2009, 21,25–27.)

3.1.2 Perehdytyksen kesto

Perehdytyksen keston ja sisällön määrittely on haasteellista, siihen vaikuttaa työtehtävä, työsuhteen kesto, työntekijän koulutus ja osaaminen sekä aikaisempi työkokemus. Työturvallisuuslaissa (738/2002,14§) mainitaan, että työnantajan on toteutettava riittävä perehdytys työtehtävään ja työolosuhteisiin. Toivottavaa on, että perehdytyksen kokonaiskesto olisi viikkojen mittainen eikä vain tiivistyisi ensimmäisiin työpäiviin. Nuoren työntekijän kohdalla perehdytyksellä on suuri merkitys, hyvällä perehdytyksellä autetaan nuorta työntekijää työelämän alkuun. Perehdytysjaksoa ja sen sisältöä on tärkeää arvioida koko prosessin aikana. Etukäteen on hyvä hahmotella, miten eri työn osa-alueet perehdytetään ja mitä perehdytyksen keinoja ja menetelmiä hyödynnetään. Palkattaessa kokeneempi henkilö on hyvä hyödyntää hänen kokemustaan ja rohkaista tuomaan esille mielipiteitä ja erilaisia tapoja, joita hän on omaksunut aiemmissa työsuhteissaan. (Työturvallisuuslaki 738/2002; Eklund 2018, 88, 96–97; Joki 2021, 86-87.)

3.1.3 Perehdytyksen tavat ja keinot

Perehdytyksen toteuttamiseen ei ole määritelty yhtä oikeaa tapaa, vaan organisaatiot toteuttavat sen omista lähtökohdistaan ja ne voivat muokata erilaisia olemassa olevia malleja ja tapoja itselleen sopiviksi kuhunkin tilanteeseen (Eklund 2018, 81; Saarinen 2022, 25).

Perehdyttämisen tukena voidaan käyttää erilaisia materiaaleja ja keinoja. Perehdytysmateriaali voi olla oppaiden ja vihkosten muodossa, mutta nykyaikana organisaatioiden intranetissä olevat materiaalit ovat yleisesti käytössä. Perehdytyksen keinoja voivat olla sähköiset tai kirjalliset perehdytyskansiot, keskustelut, työn seuraaminen, itseopiskelu, video- ja pelimateriaalit, verkkokoulutukset ja jos uusia työntekijöitä on tullut samalla kerralla useampia, voidaan heille järjestää yhteisiä perehdytystilaisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 72; Ketola 2010, 36–41; Eklund 2018, 79.)

Uuden työntekijän perehdytyksen tueksi voidaan työyhteisöstä nimetä tukihenkilö eli mentori. Mentori on yleensä kokenut työntekijä, joka antaa uudelle työntekijälle neuvoja ja tukee työhön opastuksessa ja toimintatapojen oppimisessa. Organisaatioissa on paljon tietoa, jota kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto sisältää arjen hyväksi havaittuja työyhteisön toimintatapoja ja ratkaisuja, joita ei ole kirjallisessa muodossa, vaan ne siirtyvät suusanallisesti henkilöltä toiselle. Mentorit ovat avainasemassa hiljaisen tiedon siirtäjinä. Mentorointi ei ole yleensä sidoksissa perehdytykseen vaan varsinaisena perehdyttäjänä toimii yleensä eri henkilöt. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228; Kupias & Salo 2014, 19)

3.2 Perehdytyksen suunnittelu

Organisaatioille on tärkeää, että hyvät työntekijät saadaan pysymään palveluksessa, koska uusien työntekijöiden hankkiminen on kallis ja aikaa vievä prosessi. Onnistunut perehdytys on ennalta suunniteltua ja organisoitua. Perehdytyksen suunnittelussa tulisi huomioida uuden työntekijän aikaisempi

osaaminen ja työkokemus, nämä seikat vaikuttavat miten laaja-alaista perehdytystä tarvitaan. Suunnittelua helpottaa, jos uudesta henkilöstä on saatu tietoa jo ennen työn aloittamista. Perehdytykseen kannattaa laatia etukäteen kirjallinen suunnitelma, joka kattaa koko perehdytysjakson. Suunnitelmaan on hyvä kirjata kuka ottaa uuden henkilön vastaan ja esittelee hänet työyhteisölle. Suunnitelma kannattaa esitellä ja antaa uudelle työntekijälle hänen saapuessaan, koska tällöin hän tuntee olevansa tarpeellinen ja saa mahdollisuuden hahmottaa mitä perehdytys ja työtehtävät sisältävät. Suunnitelmassa on hyvä huomioida myös perehdytyksen seuranta ja siihen liittyvät toimet. (Kupias & Peltola 2009, 19; Juuti & Vuorela 2015, 63; Eklund 2018, 31,109,128; Joki 2018, 113,119; Kupias & Peltola 2019, 214.)

Uuden työntekijän perehdytyksen suunnittelun ja järjestämisen vastuu on organisaatiolla, mutta myös uudelle työntekijälle voidaan antaa vastuuta ja mahdollisuus vaikuttaa perehdytyksen sisältöön omien tarpeidensa ja toiveidensa pohjalta (Eklund 2018, 113; Joki 2018, 113; Kupias & Peltola 2019, 214). Suunnitelman avulla asioita voi pilkkoa osiin ja aikatauluttaa pidemmälle ajanjaksolle ja näin välttää liian suurta tietomäärää yhdellä kerralla. Perehdytyssuunnitelma toimii perehdyttäjän muistin tukena ja ohjaa perehdytyksen kulkua. Perehdytysjakso saattaa olla isojen muutosten vuoksi uudelle työntekijälle stressaavaa aikaa ja siksi pidettävä huolta, ettei kuormitus kasva liikaa eli myös palautumiselle on annettava riittävästi aikaa. Perehdyttäjänä toimivan henkilön tehtävänä on seurata, että uusi työntekijä kykenee omaksumaan uusia asioita sopivan määrän kerrallaan. (Viitala 2013, 194; Eklund 2018, 49; Joki 2018, 119.)

Perehdytystä tulisi suunnitella yksilön hyvinvoinnin näkökulmasta. Hyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu fyysisistä, henkisestä, psyykkisestä ja sosiaalisista osa-alueista. Nämä kaikki osa-alueet olisi huomioitava perehdytyksessä, jotta prosessi olisi hyvinvoinnin kannalta tasapainoinen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 100.)

Suunnitelmallisen perehdytysprosessin hyöty on, että sen avulla voidaan varmistaa perehdytyksen aikataulu, resurssien riittävyys ja määrittää vastuut.

Suunnitelmallisuus takaa myös sen, että perehdytys on systemaattista, monipuolista ja laadultaan tasapuolista ja sen päivittäminen ja kehittäminen on mahdollista. Se myös auttaa uutta työntekijää onnistumaan työssään ja tuntemaan olonsa turvallisiksi ja täten parantaa henkilöstön pysyvyyttä. (Miettinen ym. 2009; Baldwin 2016, 26; Eklund 2018, 31,50,112.)

Pertiwin ja Hariyatin (2019) kirjallisuuskatsaustutkimuksen mukaan uusien työntekijöiden perehdytys oli tehokkainta silloin kun tavoitteet oli selkeästi määritelty ja käytössä oli laadukkaita materiaaleja ja tukijärjestelmiä, kuten mentorointia (Pertwin & Hariyat 2019).

3.3 Perehdytyksen vaikutukset

Perehdytyksellä on kansantalouden näkökulmasta isot vaikutukset ja organisaatiot ovat tietoisia siitä, että työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuu taloudellisia haasteita ja se vie myös paljon aikaresursseja. Perehdytyksellä luodaan perusteet sille, että uusi työntekijä kykenee aloittamaan työssään itsenäisesti mahdollisimman pian ja tehokkaasti ja tuottavasti. (Kupias & Peltola 2009, 20; Viitala 2013,193; Eklund 2018, 31.)

3.3.1 Vaikutukset työntekijän kannalta

Saadessaan hyvää perehdytystä työntekijä tuntee onnistuneensa ja kokee työtyytyväisyyttä, joka puolestaan lisää viihtyvyyttä, sopeutumista ja sitoutumista organisaatioon. Perehdytyksen aikana työntekijällä on tilaisuus oppia tuntemaan työnantajansa sekä esimiehensä ja luoda perusteet toimivalle yhteistyölle. Työn merkityksellisyyden kokeminen ja arvostuksen tunne lisäävät tyytyväisyyttä työtä kohtaan. (Juuti & Vuorela 2015, 64; Eklund 2018, 34–35; Mikkola 2019.) Perehdytys on osa henkilöstön kehittämistä ja tarjoaa mahdollisuuden urakehitykselle (Miettinen ym. 2006). Onnistuessaan perehdytys vaikuttaa työntekijän minäpystyvyyteen ja epävarmuus- ja stressitekijät hälvenevät. Onnistumisen kokemukset lisäävät työmotivaatiota ja

asioita on helpompi oppia. (Saarinen 2022, 4). Perehdytys kehittää uuden työntekijän työelämätaitoja. Työelämätaidot vahvistavat osaamisen hyödyntämistä ja näitä ovat yhteistyö-, vuorovaikutus- ja organisointitaidot. (Eklund 2018, 130.)

3.3.2 Vaikutukset organisaation kannalta

Hyvin toteutettu perehdytys lisää organisaation kilpailukyvykkyyttä, vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja laadukkuuteen, vähentää virheitä ja työtapaturmien riskiä sekä sairaudesta aiheutuvia poissaoloja. Laadukas perehdytys vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen pienentävästi. Organisaation satsatessa perehdytykseen ja onnistuessaan siinä voidaan saavuttaa myönteinen ensivaikutelma ja parantaa työnantajamielikuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20; Saarinen 2022, 4; Valdes ym. 2023).

Cable ym. (2013) mainitsevat tutkimuksessaan, että jo pienetkin investoinnit perehdytyksen käytäntöihin vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen. Luotettava ja vakaa henkilöstö lisää potilashoidon turvallisuutta perusterveydenhuollossa (Zaire 2017,11). Työterveyslaitoksen Työhyvinvointi ja osaaminen palvelualoilla tutkimuksen mukaan perehdytys oli avainasemassa osaavan henkilöstön veto- ja pitovoiman sekä osaamisen kehittämisen näkökulmasta (Lindström ym. 2023, 3).

3.4 Perehdytyksen seuranta

Perehdytyksen seuranta on tärkeää, jotta voidaan varmistaa perehdytysjakson toimivuus, seurata ovatko sille asetetut tavoitteet toteutuneet. Seuranta osoittaa työntekijälle, että hänen perehdyttämistään pidetään tärkeänä ja häntä arvostetaan. Seuranta voidaan toteuttaa työntekijän ja esimiehen välisellä palautekeskustelulla. Keskustelut voidaan aikatauluttaa etukäteen ja ne voivat olla usein toistuvia lyhyitä tapaamisia tai harvemmin toteutettuja pidempiä tapaamisia. Keskustelujen aiheina voivat olla kuulumisten vaihto siitä, miten työ

on alkanut sujua, onko asioita, jotka ovat osoittautuneet haasteellisiksi, tarvitaanko lisätukea tai mitkä asiat ovat onnistuneet tai epäonnistuneet. Seurannan avulla saadun palautteen perusteella perehdyttämisprosessia on mahdollista kehittää. (Eklund 2018, 110,119,122; Joki 2021, 95–96.) Perehdytyksen tavoitteiden toteutumista voidaan mitata eri tavoilla. Mittareina voivat toimia asiakkailta tai työkavereilta saatu palaute, työntekijän oma arviointi tai perehdyttäjänä toimivan henkilön antama arviointi. (Eklund 2018, 120.)

Uusien työntekijöiden mielipiteet perehdytysprosessista ovat tärkeitä, ja ne kannattaa hyödyntää kehittämisen kannalta. Yksi keino saada perehdytysprosessista tietoa on pyytää uutta työntekijää pitämään oppimispäiväkirjaa, johon hän kirjaa oppimiaan ja kehitettäviä asioita. (Eklund 2018, 181.)

Työsopimukseen voidaan kirjata koeaika, joka voi enimmillään olla kuusi kuukautta ja määräaikaisissa työsuhteissa maksimissaan puolet työsuhteen kestosta. Koeajan aikana työntekijä ja työnantaja voivat arvioida vastaako työ odotuksia ja sujuuko työn tekeminen toivotulla tavalla. Koeaikana työsuhde on mahdollista purkaa ilman irtisanomisaikaa kummankin osapuolen toimesta. Ennen kuin koeaika umpeutuu, on suositeltavaa käydä keskustelu esimiehen ja työntekijän kesken. Keskustelussa käydään läpi perehdytyksen onnistumista ja tuodaan esille asioita, jotka ovat epäselviä, näin perehdytystä on mahdollisuus niiltä osin vielä tehostaa. (Havula ym. 2017, 56; Kupias & Peltola 2009, 109.)

3.5 Perehdytyksen kehittäminen

Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa (1326/2010) määritellään, että terveydenhuollon keskiössä on oltava asiakaslähtöisyys ja turvallisuus ja lisäksi toiminnan tulee olla näyttöön perustuvaa. Näiden seikkojen pohjalta myös perehdytykseen kohdistuu kehittämistarpeita. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Kehitystoimenpiteissä on otettava huomioon, että perehdytys on yhtenäistä, mutta on pidettävä mielessä työntekijöiden yksilökohtaiset tarpeet. Uusien työntekijöiden perehdytyskokemuksia kannattaa hyödyntää kehittämisessä.

(Aittovaara ym. 2022.) Perehdytyksessä olisi huomioitava ajantasaisuus sekä tulevaisuuden näkymät ja siksi käytäntöjä tulisi jatkuvasti arvioida ja reagoida muutostarpeisiin oikea-aikaisesti unohtamatta joustavuutta ja taloudellisia näkökulmia. Kehittämiseen liittyy oleellisesti prosessin jatkuva arviointi.

(Peltokoski 2016, 35.) Organisaatioissa toteutettavien lähtökyselyiden avulla saadaan tietoa, jota voidaan hyödyntää perehdytystä kehitettäessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 246; Kupias & Peltola 2019, 215).

3.6 Perehdytyksen haasteita

Kiire on yksi selitys mihin voidaan vedota, jos perehdytys ei toteudu optimaalisesti. Perehdytystä tehdään yleensä työn lomassa ja perehdyttäjän omien työtehtävien hoito vie aikaa. Uusi työntekijä voidaan nähdä jopa uhkana työyhteisön näkökulmasta, jos perehdytyksen hyödyt eivät ole organisaatiossa kaikille osapuolille selkeät. Haasteita voi myös syntyä, jos uuden työntekijän työn aloitus osuu organisaation kannalta kiireiseen aikaan, jolloin perehdytykseen ei pystytä varaamaan kunnolla resursseja. Esimiehen tulisi nähdä mitä hyötyä perehdytyksellä on, ellei näin ole, saattaa perehdytys jäädä puutteelliseksi. Uuden työntekijän osaamisen taso saatetaan rakentaa oletusten varaan ja siitä syystä perehdytyksen tavoitteita ei saavuteta. Perehdytyksen vastuunjako on saattanut jäädä epäselväksi ja siksi perehdytys on jäänyt hajanaiseksi. Saattaa myös käydä niin, että uusi työntekijä laitetaan heti tekemään työtä, koska hänen toivotaan heti olevan organisaatiolle tuottoisa työntekijä. Hyväkään perehdytys ei aina takaa sitä, että työt alkavat sujua, tällöin on käytävä keskustelua mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat heikentävästi suoriutumiseen. Uusi työntekijä on oikeutettu saamaan rehellistä palautetta suoriutumisestaan. On olemassa myös mahdollisuus, että on tapahtunut epäonnistunut rekrytointi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241–244.) Perehdytys saattaa olla tehotonta myös sen vuoksi, että uudelle työntekijälle perehdytetään asioita, joita hän jo ennestään hallitsee hyvin, tämä saattaa aiheuttaa turhautumista ja vaikuttaa työmotivaatioon heikentävästi (Valdes ym. 2023, 19). Onnistunut perehdytys edellyttää, että perehdytettävien asioiden

määrä on tasapainossa uuden työntekijän vastaanottokyvyn kanssa, muuten tilanne voidaan kokea liian stressaavaksi ja sopeutumista ja sitoutumista ei tapahdu toivotulla tavalla (Caldwell & Peters 2016,28).

4 Kehittämistehtävän toteutus

4.1 Kehittämistehtävän aikataulu

Kehittämistehtävä toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä. Toiminnalliseen kehittämistyöhön kuuluu oleellisena osana tietoperusta ja teoreettinen viitekehys ja lopputuloksena syntyy tuotos, jolle on käyttötarkoitus. (Vilkkä & Airaksinen, 2004, 38,51). Tämän kehittämistyön tuotoksena syntyi perehdytysuunnitelma.

Toiminnallinen kehittämistyö on kokonaisuus, jossa kuvataan mitä ja miten on tehty ja minkälainen prosessi on ollut sekä mitä tuloksia on saatu ja mitkä ovat johtopäätökset. Siinä raportoidaan myös omaa ammatillista kehittymistä ja prosessin onnistumista. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 65.)

Kehittämistehtävän toteutukseen sisältyi nykytilan kartoitus kyselyn avulla sekä perehdytysuunnitelman rungon suunnittelu työpajatyöskentelynä hyödyntämällä kyselyn vastauksia. Kyselyn alustavat tulokset esiteltiin toimeksiantajan tulosaluekokouksessa.

Kehittämistehtävän suunnittelu ja ideointi aloitettiin vuoden 2023 loppupuolella. Suunnitelmaksi muodostui, että kehittämistehtävänä tuotetaan kuntoutuspalveluille oma perehdytysuunnitelma. Kehittämistyö sisälsi nykytilan tiedonkeruun kyselyn avulla. Kyselyn laatimisessa hyödynnettiin tietoperustaa. Kyselyn jälkeen työpajassa suunniteltiin vastausten pohjalta perehdytysuunnitelman runko. Kysely uusille työntekijöille toteutettiin tammikuussa 2025 ja työpaja toteutui maaliskuussa 2025 kuntoutuspalvelujen esihenkilötiimin kanssa.

Uutta perehdytysuunnitelmaa valmisteltiin kyselyn vastausten ja työpajassa saatujen tulosten pohjalta maalis-huhtikuussa 2025. Kehittämistyön alustavia tuloksia esiteltiin toimeksiantajalle tulosaluekokouksessa huhtikuussa 2025. Toimeksiantajalta saatu palaute otettiin huomioon perehdytysuunnitelman viimeistelyvaiheessa.

4.2 Nykytilan kartoitus

Nykytilan kartoituksessa tiedonkeruun menetelmänä käytettiin kyselyä, joka toteutettiin sähköisessä muodossa Webropol kysely- ja raportointisovelluksella. Webropol-kysely valikoitui menetelmäksi, koska sen avulla kysely voitiin toteuttaa eri toimipisteissä työskenteleville henkilöille ja se voitiin lähettää helposti sähköpostin välityksellä. Sähköisen kyselyn etuna oli myös taloudellisuus ja sen avulla voitiin kysyä monia eri asioita useilta henkilöiltä saman aikaisesti anonymisti ja vastaukset tallentuivat automaattisesti. Kysemykset laadittiin tätä kyselyä varten ja kysymykset perustuivat opinnäytetyön teoriaviitekehukseen. Kyselyn tulokset poimittiin kyselysovelluksesta lukumäärinä ja prosenttilukuina ja ne voitiin esittää kehittämistyön raportissa sanallisessa muodossa sekä kaaviona ja taulukoina. Kyselylomakkeen mukana lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä vastausajasta. Kyselyyn vastaaminen katsottiin suostumukseksi kyselyssä kysytyjen tietojen tutkimuskäyttöön ja tästä oli maininta kyselyn alkutekstissä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195, 204; Kananen 2014, 156; Vehkalahti 2014, 48; Vilkka 2015, 94.)

Kyselylomake (Liite 1) oli puolistrukturoitu. Se sisälsi valintakysymyksiä, strukturoituja väittämiä, nettosuositteelukysymyksen sekä kaksi avointa kysymystä. Kaikki muut kysymykset paitsi avoimet olivat pakollisia kysymyksiä.

Kyselylomakkeen strukturoidut väittämät olivat teemoitettuja siten, että ensimmäisessä osiossa selvitettiin hyvinvointialueen yleisen perehdytysuunnitelman toteutumista, toinen osa painottui kuntoutuspalvelujen omaan toimintaan liittyvään perehdytykseen ja kolmannessa osiossa kysyttiin vastaajien mielipiteitä toteutuneesta perehdytysjaksosta. Näissä osioissa käytettiin neljäportaista Likert-asteikkoa. Yleisimmin käytetty viisiportainen Likert-asteikko hylättiin, koska keskimmaisella neutraalilla vastausvaihtoehdolla ei nähty olevan merkitystä kokonaisuuden kannalta. Vastausvaihtoehdot olivat täysin tai osittain samaa mieltä ja osittain tai täysin eri mieltä.

Nettosuosittelukysymyksen (NetPromoter Score, NPS) eli asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden mittarin avulla selvitettiin asteikolla 1–10 kuinka todennäköisesti toteutunutta perehdytystä voisi suositella. (1= vähäinen suosittelu ja 10= todennäköisin suosittelu). NPS vastaukset jakautuvat kolmeen ryhmään: suosittelijat (9–10), passiiviset (7–8) ja kriitikot (0–6). (Ahvenainen ym. 2017, 24.)

Kyselylomakkeen lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joilla selvitettiin, oliko vastaajien mielestä perehdytyksessä asioita, jotka puuttuivat tai jäivät liian vähäisiksi sekä oliko perehdytykseen liittyen kehittämistarpeita. Avoimien kysymysten etuna on, että ne suovat vastaajille mahdollisuuden kertoa rehellisen mielipiteensä asioista (Hirsjärvi ym. 2009, 201.)

Kyselyn kohderyhmänä olivat työntekijät, jotka olivat aloittaneet työskentelyn Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kuntoutuspalveluissa edeltävän kahden vuoden aikana. Kysely lähetettiin 38 uudelle työntekijälle. Vastausaikaa oli kolme viikkoa. Kyselylomakkeet ja siihen liittyvä saatekirje lähetettiin esimiesten toimesta vastaajille työsähköpostin kautta. Vastaukset palautuivat anonyymeinä suoraan sähköiseen muotoon. Kyselyn vastausten analysoinnissa käytettiin kuvailevaa tilastoanalyysiä ja Pearsonin korrelaatiokerrointa. Vastauksia käytettiin työpajassa suunnittelun pohjana.

4.3 Kartoituksen tulokset

4.3.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi 24 henkilöä. Vastausprosentti oli 63.

Kyselyyn vastanneet olivat ammatiltaan fysioterapeutteja (n=11), toimintaterapeutteja (n=4), puheterapeutteja (n=7) ja muita ammattihenkilöitä (n=2).

Työkokemusta alalta oli alle 5 vuotta 70,8 prosentilla vastaajista ja yli 5 vuotta 29,2 prosentilla vastaajista.

Perehdyttäjänä toimi yhdellä vastaajalla pelkästään esihenkilö, seitsemällä vastaajalla työtoveri/työtoverit ja 16 vastaajalla perehdytykseen osallistui sekä esihenkilö että työtoveri/-toverit.

Perehdytyksessä oli käytetty paperista perehdytysuunnitelmaa (n=2), sähköistä perehdytysuunnitelmaa (n=5), molempia (n=8) tai ei kumpaakaan (n=9).

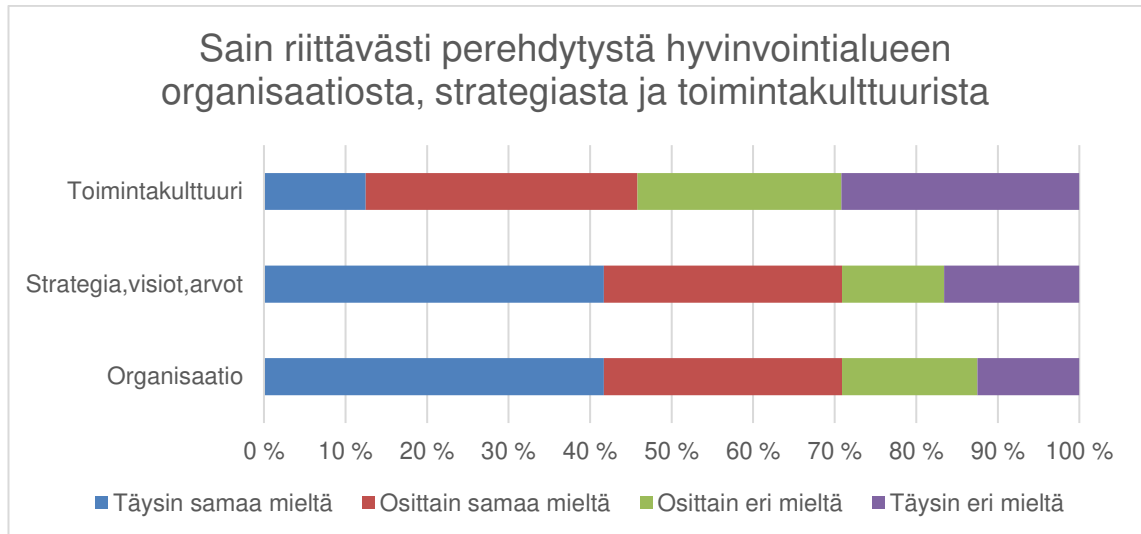
Perehdytyksen kesto oli suurimmalla osalla 2-5 päivää (n=14). Neljän vastaajan kohdalla perehdytys kesti yhden päivän.

4.3.2 Hyvinvointialueen yleinen perehdytysuunnitelma

Hyvinvointialueen yleiseen perehdytysuunnitelmaan liittyvillä väittämillä selvitettiin, oliko perehdytyksessä saatu riittävästi tietoa hyvinvointialueen organisaatiosta, strategiasta, toimintakulttuurista, työsuhdeasioista, tietojärjestelmistä, turvallisuudesta sekä hallinto- ja tukipalveluista.

Organisaatietietoisuus sekä strategia, visio ja arvot teemaan liittyen 71,0 prosenttia vastaajista vastasi olevansa täysin tai osittain samaa mieltä, että perehdytys oli riittävää.

Organisaation toimintakulttuurin kohdalla perehdytyksen riittävyys ei ollut yhtä vahvalla tasolla kuin strategian ja arvojen osalta. Toimintakulttuuri, johon sisältyi väittämät yhteisöohjautuvuudesta, Lean-filosofiasta, laatuohjelmasta (SHQS) sekä viestinnästä oli hajontaa vastauksissa, alle puolet eli 45,8 prosenttia koki saaneensa riittävästi perehdytystä (Kuva 1).



Kuva 1. Kokemukset hyvinvointialueen organisaatioon, strategiaan ja toimintakulttuuriin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.

Työsuhteeseen liittyvissä asioissa kuten työsopimusasiat, työaika, palkanmaksu ja henkilöstöetuudet yli 90 prosenttia vastaajista oli saanut riittävästi perehdytystä. Vuosiloma, poissaolo ja työterveyshuollon käytäntöihin liittyen 83,4 % vastaajista koki saaneensa riittävää perehdytystä.

Järjestelmiin ja sovelluksiin (sähköposti, intra (Keunet), Teams, osaamisenjärjestelmä (OIVA), dokumenttien hallintajärjestelmä (IMS) ja tietosuoja ja -turva) liittyvää perehdytystä piti riittävänä 70,8 prosenttia vastaajista.

Turvallisuuteen liittyvien järjestelmien eli Haipro potilas- ja asiakasturvallisuusilmoitus, Wpro-riskienarviointi ja työturvallisuusilmoitus ja työsuojelu osalta 70,9 prosenttia vastaajista koki perehdytyksen jääneen riittämättömäksi.

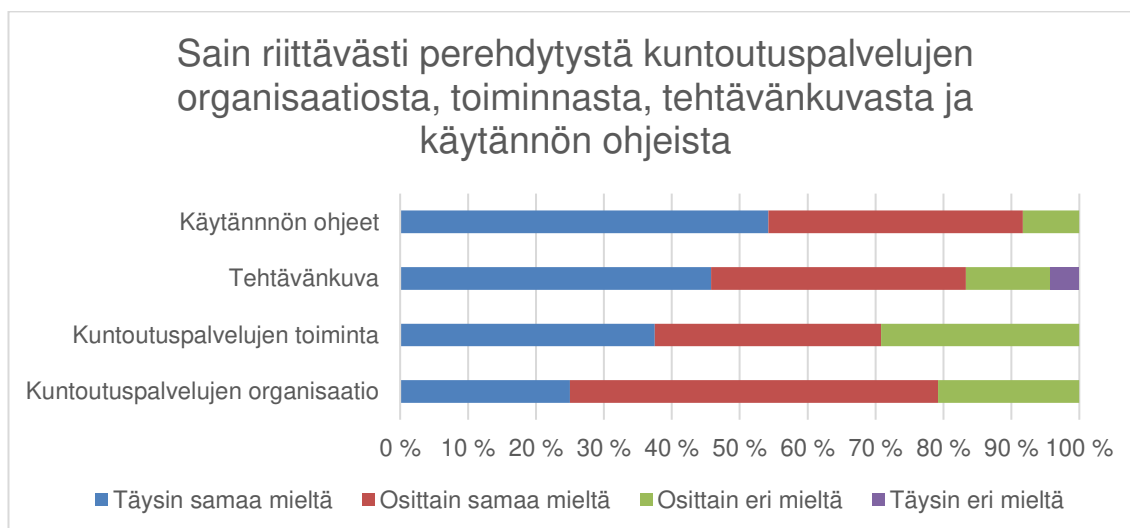
Hallinto ja tukipalveluihin, joihin kuuluvat kirjaamo, postitus, tilahallinta, turvallisuus ja omavalvonta liittyvässä kysymyksessä vastauksissa oli hajontaa, täysin samaa mieltä oli 16,7 prosenttia, osittain samaa mieltä 41,7 prosenttia, osittain eri mieltä 20,8 prosenttia ja täysin eri mieltä 20,8 prosenttia vastaajista.

Alkusammutus- ja Navisec-tietoturvallisuuskoulutuksien osalta 79,2 prosenttia vastaajista oli saanut riittävästi perehdytystä.

4.3.3 Kuntoutuspalvelujen omaan toimintaan liittyvä perehdytys

Kuntoutuspalvelujen omaan toimintaan liittyvillä väittämillä selvitettiin, oliko saatu riittävästi perehdytystä kuntoutuspalvelujen organisaatiosta, toiminnoista sekä käytännöistä.

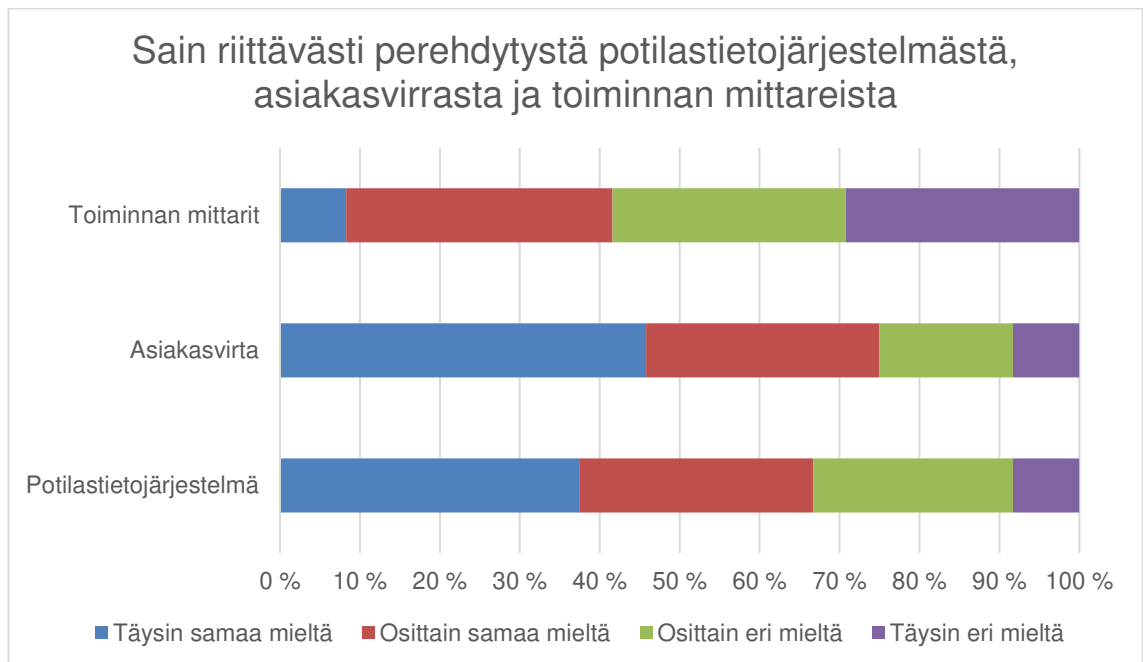
Kaksi ensimmäistä väittämää liittyivät kuntoutuspalvelujen omaan organisaatioon, joka sisälsi osiot kuntoutuspalvelujen palveluyksiköistä, toimipisteistä, henkilöstöstä ja johdosta sekä kuntoutuspalvelujen toiminnasta. Vastaajien kokemus oli, että organisaation osalta 79,2 ja toiminnan osalta 70,9 prosenttia vastaajista arvioi saamansa perehdytyksen riittäväksi. Omasta tehtäväkuvastaan oli 83,3 prosenttia vastaajista kokenut saaneensa riittävästi tietoa perehdytyksen aikana. Käytännön ohjeet, jotka sisältävät Populus-henkilöstöhallintajärjestelmän, poissaolo-, etätyö-, matkakustannus ja työaikaleimausohjeet suurin osa vastaajista eli yli 90 prosenttia koki perehdytyksen riittäväksi (Kuva 2).



Kuva 2. Kokemukset kuntoutuspalvelujen organisaatioon, toimintaan, tehtäväkuvaan ja käytännön ohjeisiin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.

Kuntoutuspalvelujen oman työyhteisön, moniammatillisten tiimien, verkostojen ja sidosryhmien osalta 83,4 prosenttia koki saaneensa riittävästi perehdytystä. Asiakas- ja potilastietojärjestelmään liittyvässä perehdytyksessä, mukaan lukien kirjaaminen ja ajanvarauskäytännöt, 66,7 prosenttia vastaajista koki perehdytyksen riittäväksi.

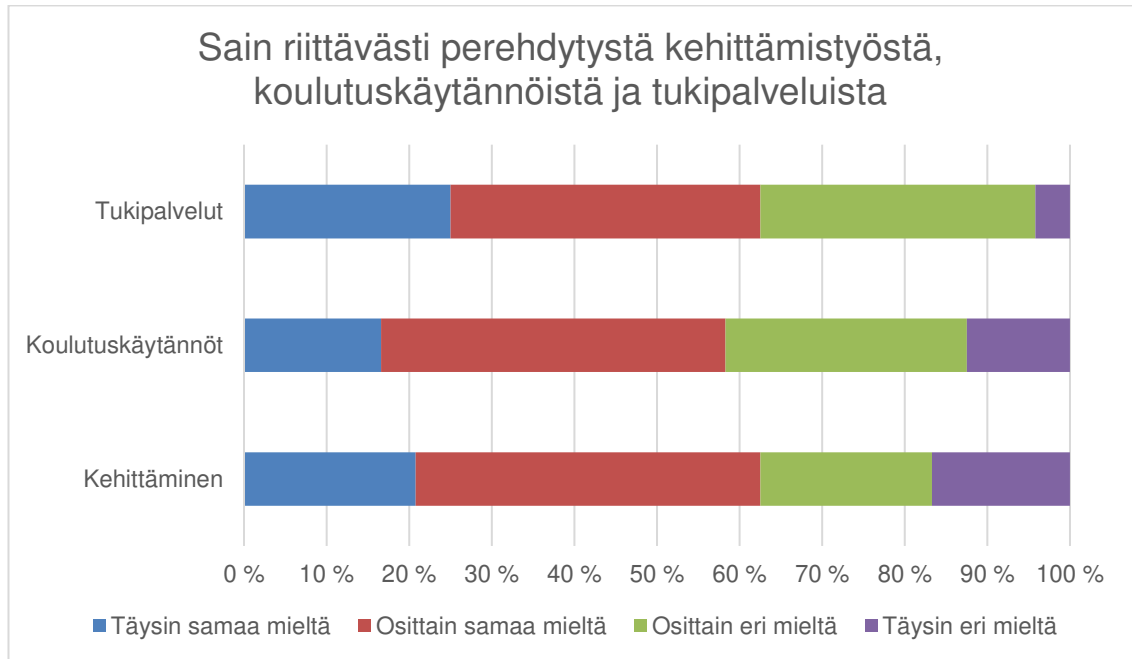
Kuntoutuspalvelujen asiakasvirta eli mistä ja miten asiakkaat ohjautuvat palveluihin, 75,0 prosenttia vastasi saaneensa riittävästi perehdytystä. Väittämään saiko vastaaja riittävää perehdytystä kuntoutuspalvelujen keskeisimmistä mittareista, joilla toimintaa seurataan lähes 60 prosenttia vastaajista koki ettei ollut saanut riittävästi perehdytystä (Kuva 3).



Kuva 3. Kokemukset potilastietojärjestelmään, asiakasvirtaan ja toiminnan mittareihin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.

Yli 90 prosenttia vastaajista koki saaneensa riittävää perehdytystä palaverikäytännöistä. Kehittämistyöhön sekä hankkeisiin liittyen 62,5 prosenttia vastaajista piti perehdytystä riittävänä.

Koulutuskäytäntöjen osalta, mukaan lukien koulutussuunnitelma sekä työnohjaus, 58,3 prosenttia vastaajista koki perehdytyksen riittäväksi. Työhön liittyvissä tukipalveluissa, kuten tulkkipalveluissa ja tietoteknisessä tuessa, 63 prosenttia vastaajista oli saanut riittävästi perehdytystä (Kuva 4).

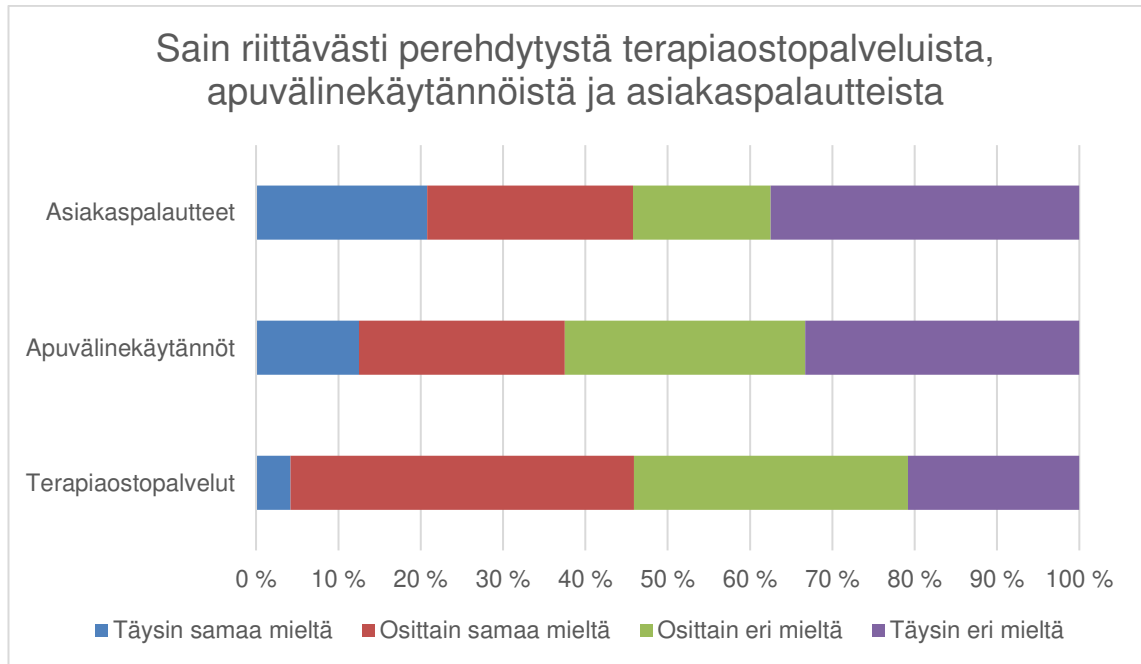


Kuva 4. Kokemukset kehittämistyöhön, koulutuskäytäntöihin ja tukipalveluihin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.

Lääkinnällisen kuntoutuksen terapiaostopalveluista ja kuntoutustyöryhmistä 54,1 prosenttia vastaajista koki perehdytyksen jääneen vähäiseksi.

Apuvälinekäytännöissä, mukaan lukien omat ja HUS:in apuvälinepalvelut, 62,5 prosenttia vastaajista arvioi, ettei saanut riittävästi perehdytystä.

Asiakaspalauteasioissa, kuten palautekanavissa ja palautteisiin vastaamisessa, yli puolet eli 54,2 prosenttia vastaajista koki perehdytyksen olleen puutteellista (Kuva 5).



Kuva 5. Kokemukset terapiaostopalveluihin, apuvälinekäytäntöihin ja asiakaspalautteisiin liittyvän perehdytyksen riittävydestä.

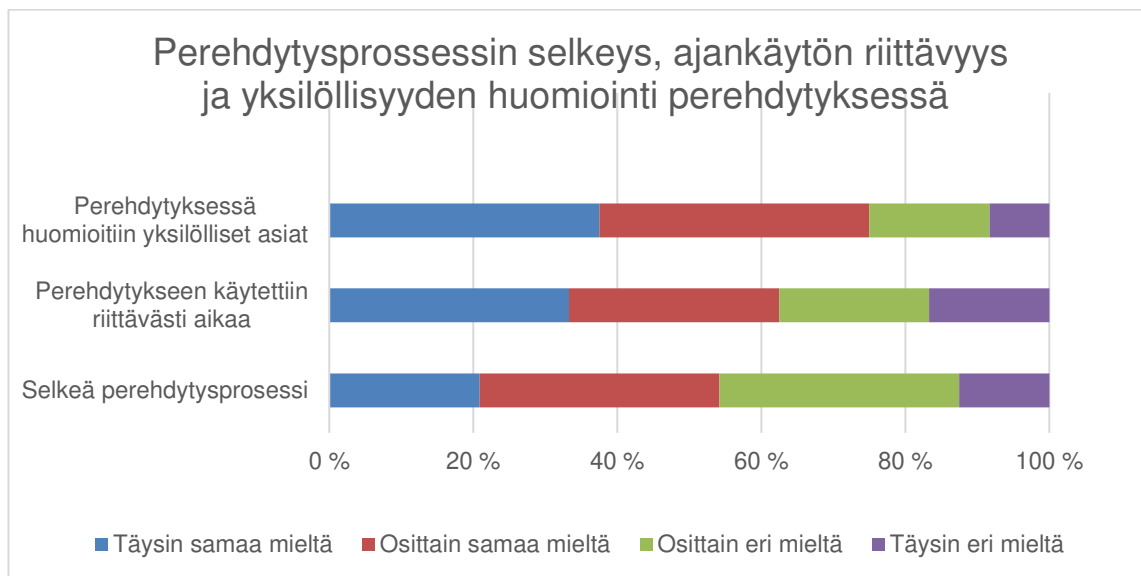
Toimintaan liittyvien tarvikehankintojen kohdalla perehdytyksen koki riittäväksi 58,3 prosenttia vastaajista. 70,8 prosenttia vastaajista arvioi, että oman toimipisteen turvallisuusasioihin liittyvä perehdytys oli riittävää ja turvallisuuskävely oli toteutunut.

4.3.4 Perehdytysjakson toteutuminen

Tämän osion väittämillä selvitettiin vastaajien mielipiteitä toteutuneesta perehdytysprosessista. 75,0 prosenttia vastaajista koki saaneensa selkeän kuvan omasta työstään ja organisaatiosta jo rekrytointivaiheessa.

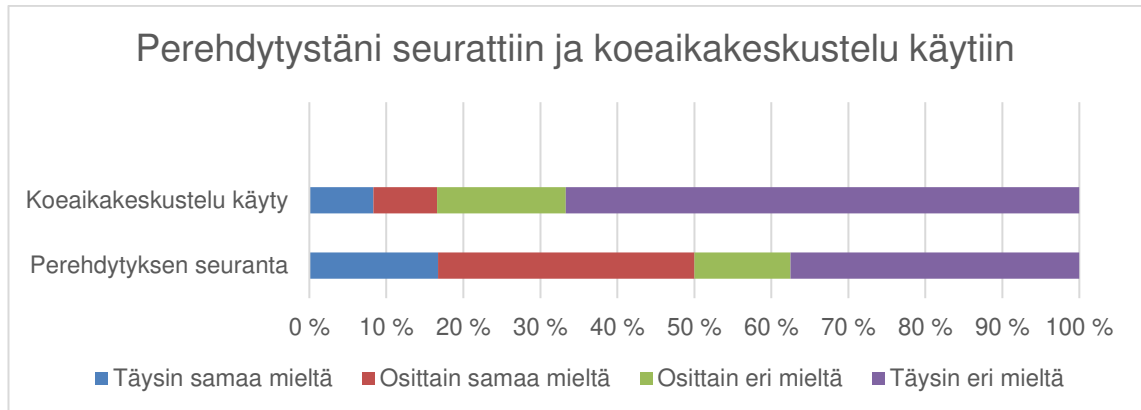
83,3 prosenttia vastaajista arvioi, että perehdyttäjänä toiminut henkilö oli kiinnostunut perehdytystehtävästä ja 91,7 prosenttia vastaajista koki tulleensa hyvin vastaanotetuksi ja tervetulleeksi työyhteisöön. 79,2 prosenttia vastaajista oli samaa tai osittain mieltä, että tarvittavat työvälineet, tunnukset, avaimet ja kulkuluvat olivat valmiina työn aloittamishetkellä.

Perehdytysprosessin koki selkeänä 54,2 prosenttia vastaajista ja 62,5 prosenttia koki, että perehdytykseen käytettiin riittävästi aikaa. 75,0 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytyksessä otettiin huomioon yksilöllisiä tekijöitä kuten aiempi osaaminen, työkokemus tai muut yksilölliset tarpeet (Kuva 6).



Kuva 6. Kokemukset liittyen perehdytysprosessin selkeyteen, ajankäyttöön ja yksilöllisten asioiden huomiointiin perehdytyksessä.

Puolet vastasi olevansa osittain tai täysin eri mieltä siitä, että perehdytyksen toteutumista seurattiin ja perehdytyksestä oli mahdollisuus antaa palautetta. Vastaajista 16,6 prosenttia toi esille, että heidän kanssaan oli käyty koeaikakeskustelu (Kuva 7).



Kuva 7. Kokemukset perehdytyksen seurannan ja koeaikakeskustelujen toteutumisesta perehdytysjakson aikana.

Hieman yli puolet vastaajista koki, että perehdytys tuki työhyvinvointia. 37,5 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heille oli nimetty mentori tai tukihenkilö.

4.3.5 Nettosuosittelemuindeksi

Nettosuosittelemuindeksikysymyksessä (Net Promoter Score eli NPS) vastaajat arvioivat kuinka todennäköisesti suosittelisivat saamaansa perehdytystä asteikolla 1-10 (1= epätodennäköinen ja 10= todennäköinen suosittelu). Keskiarvo oli 6,2 ja NPS-suosittelemuindeksi oli -17. Tulos on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Nettosuosittelemuindeksin jakautuma.

Arvostelijat							Passiiviset		Suosittelemu	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 11							n = 6		n = 7	
45,8%							25,0%		29,2%	
0	2	1	1	4	3	0	1	5	6	1
0,0%	8,3%	4,2%	4,2%	16,6%	12,5%	0,0%	4,2%	20,8%	25,0%	4,2%

4.3.6 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä oli kaksi. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, jäikö vastaajien mielestä jokin osa-alue perehdytyksessä huomiotta tai liian vähäiseksi. Toisessa kysymyksessä kysyttiin miten vastaaja kehittäisi kuntoutuspalvelujen perehdytysprosessia. Vastauksia kumpaankin kysymykseen tuli 16 kappaletta.

Kummassakin avoimessa kysymyksessä vastaajat kaipasivat selkeää perehdytys suunnitelmaa, jonka avulla perehdytystä voivat seurata niin perehtyjä kuin perehdyttäjäkin.

Kirjallinen perehdytys suunnitelma ja sen toteutumista seurattava.

Asioiden osalta riittävän yksityiskohtainen perehdytyslomake, johon aikamääreet mihin mennessä työsuhteen alkamisesta tulee saada asiaan perehdytys (esim. 1 kk:n kuluessa) ja merkinnät, kun perehdytys on annettu.

Perehdytysjakson pituus koettiin lyhyeksi. Perehdyttäjille toivottiin selkeitä perehdytys ohjeita ja materiaaleja, jotta perehdytys olisi kaikille samantasoista.

Perehdytyksessä ei ollut minkäänlaista pohjaa. Asiat käytiin vaan läpi, kun ne ilmenivät. Mielestäni perehdytys vaatii hyvät materiaalit, jotta niihin voi palata jatkuvasti.

Nyt vasta jälkikäteen on selvinnyt / löytynyt esim. sähköisiä perehdytys materiaaleja ym., joihin olisi ollut hyödyllistä perehtyä jo työn alkaessa.

Toimintatavoissa koettiin eriävyyttä työntekijöiden sekä eri toimipisteiden välillä, jonka koettiin aiheuttavan epävarmuutta ja kuormittavuutta. Myös esihenkilön osuus perehdytys jaksolla koettiin vähäiseksi.

Perehdytyksen toteutumista ei seurattu. Koeaikakeskusteluja oli käyty vähäisesti, eikä niiden käymisen mahdollisuudesta ollut tiedotettu.

Tehtävänkuvaan liittyen toivottiin selkeyttä ja keskustelua sen sisällöstä.

Organisaation rakenteeseen ja käytännön ohjeisiin liittyvässä perehdytyksessä koettiin puutteellisuutta. Kehittämistyön ja apuvälinepalvelujen käytännöt olivat myös jääneet perehdytyksessä vähäiselle tasolle. Keskeisistä asioista kuten asiakaspoluista ja kuntoutuksen järjestämiseen liittyvistä käytännöistä toivottiin selkeitä prosessikaavioita, jotta kokonaisuus hahmottuisi paremmin.

Asiakas- ja potilastietojärjestelmään liittyvään perehdytykseen, johon kuuluu kirjaamisen ja tilastoinnin käytännöt toivottiin pidempää perehdytysaikaa.

Kirjaamisasiat opastettiin ensimmäisenä päivänä vain kollegan toimesta, milloin muutenkin hieman hämillään kaikesta uudesta eikä kaikki jäänyt heti mieleen.

Kehittämisen kohteeksi esitettiin, että perehdyttäjäksi nimettäisiin kokenut henkilö ja perehdyttäjälle olisi varattu riittävästi aikaa tehtävän suorittamiseen. Perehdyttäjiksi toivottiin tarvittaessa henkilöitä kuntoutuspalvelujen eri yksiköistä. Aikaisemman osaamisen huomiointia suhteessa perehdytyksen sisältöön nostettiin myös esille.

Olisi hienoa, jos aiempi osaaminen huomioitaisiin enemmän ja sopeutettaisiin sen pohjalta perehdytysjakson pituuden tarve.

Perehdytyksessä voitaisiin keskustellen tunnistaa juuri ne osa-alueet, joissa työntekijä kaipaa eniten perehdyttämistä ja opettelua ja tähän voisi olla mahdollisuus myös myöhemmin, esim. 6 kk kohdalla, kun ymmärrystä työn sisällöstä on enemmän.

Esihenkilön osuutta esitettiin lisättäväksi perehdytysjakson aikana, mutta esimiehen tukea toivottiin olevan paremmin saatavilla ensimmäisten työviikkojen jälkeenkin ja erityisesti tukea toivottiin uran alkuvaiheessa oleville työntekijöille. Kehittämisen kohteeksi esitettiin myös esimiehen ja tiimin työroolin selkiyttämistä.

Käytössä olevien järjestelmien osalta toivottiin huomiota kiinnitettävän siihen, että työntekijälle on selkeää mitä asioita minkäkin järjestelmän kautta hoidetaan. Vastaajat ehdottivat, että aikaa tulisi varata ensimmäisinä päivinä

siihen, että järjestelmät ja työvälineet saadaan toimimaan ennen kuin niiden perehdytys aloitetaan. Perehdytyksen lisäämistä ehdotettiin myös maksusitoumus- sekä tarvikkeiden ja tukipalveluiden hankintaprosesseihin.

4.4 Perehdytyssuunnitelman rungon suunnittelu

Perehdytyssuunnitelman rungon suunnittelu toteutettiin työpajassa. Työpajaan kutsuttiin kehittämistyön projektiryhmän jäsenet eli kuntoutuspalvelujen viisi lähiesimiestä. Kutsun mukana lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin työpajan tarkoitus ja ohjelma sekä se, että osallistuminen työpajaan on vapaaehtoista. Työpajan tarkoituksena oli suunnitella tietoperustan ja nykytilan kartoituskyselyn vastausten perusteella kuntoutuspalvelujen yhteisen perehdytyssuunnitelman runko. Neljä esimiestä osallistui työpajaan kasvokkain ja yhdelle järjestettiin mahdollisuus osallistua teams-sovelluksen välityksellä. Työpajan kesto oli yhteensä kolme tuntia. Työpajan alussa projektipäällikkö esitteli työpajan aikataulun sekä kehittämistehtävän sisällön ja sen jälkeen käytiin läpi nykytilan kartoituskyselyn tulokset. Kehittämistehtävän sisällöstä ja kyselyn tuloksista oli laadittu Powerpoint-esitys. Kyselyn tulosten esittelyn jälkeen aloitettiin työpajaosuus ja kyselyn tuloksista nousseita puutteita ja kehittämistarpeita hyödynnettiin suunnittelussa. Työpajatyöskentelyssä käytettiin avoriihimenetelmää, koska sen avulla kaikilla osallistujilla oli mahdollisuus osallistua ja kehittää ideoita. Jokainen osallistuja kirjasi ne ideansa post-it-lapuille, jotka kokivat kuntoutuspalvelujen osalta tärkeiksi ja tarpeellisiksi perehdyttää uudelle työntekijälle ja sen jälkeen vastaukset ryhmiteltiin teemoittain ja arvioitiin. Arvioinnin perusteella valittiin parhaat ideat suunnitelman rungoksi. (Innokylä n.d.)

Ideoita kertyi paljon ja osa ideoista hylättiin, koska koettiin niiden kuuluvan substanssiperehdytykseen tai ne sisältyivät hyvinvointialueen yleiseen perehdytyssuunnitelmaan. Työpajassa syntyneitä ideoita on koottuna kuvassa 8.

5 Tuotos

5.1 Projektiryhmän ideoinnin tulokset

Työpajassa työstettiin kuntoutuspalvelujen yleisen perehdytysuunnitelman runko. Perehdytysuunnitelmaan esitetyt teemat esitellään tarkemmin luvussa 5.2 perehdytysuunnitelma.

Työpajassa nousi kehitysehdotuksina asioita, jotka olivat kuntoutuspalvelujen yhteisiä asioita ja kuuluvat esihenkilön perehdytysvastuulle kuten kuntoutuspalvelujen oma organisaatio, tehtäväkuvaan liittyvät asiat, pelisäännöt ja käytännöt, viestintäasiat sekä toimitiloihin liittyvät asiat. Työpajassa sovittiin yhteisesti, että perehdytysuunnitelma kirjataan hyvinvointialueen olemassa olevalle perehdytyskorttipohjalle ja kuntoutuspalveluissa otetaan käyttöön systemaattinen perehdytyksen seuranta, palautekäytäntö ja koeaikakeskustelut sekä mentorointi niissä yksiköissä, joissa se koetaan tarpeelliseksi. Perehdytyksen kestoa pyritään lisäämään ja sisältöä sekä vastuunjako selkiyttämään uuden perehdytysuunnitelman avulla. Lisäksi sovittiin, että perehdytysuunnitelmaa päivitetään aina kun muutostarvetta ilmenee ja päivityksestä vastaavat esimiehet. Työpajassa nousi myös idea, että kuntoutuspalvelujen yleisestä perehdytysprosessista suunnitellaan myöhemmin perehdytyskortin lisäksi Thinglink-versio, jossa perehdytys voidaan kuvata visuaalisesti polkuna ja siihen saadaan liitettyä tarvittaessa linkkejä kuntoutuspalvelujen perehdytys materiaaleihin. Projektipäällikkö kirjasi perehdytyskorttiin työpajassa valitut teemat. Työpajassa nousi esille, että lähiesihenkilöille olisi tarpeellista laatia muistilista asioista, joita esimiehen kuuluu hoitaa ennen kuin uusi työntekijä aloittaa työssä. Tämä aihe ei sisältynyt kehittämistyön sisältöön vaan toteutetaan erikseen.

5.2 Perehdytysuunnitelma

Työpajassa kehittämistyön tuotoksena syntyi kuntoutuspalvelujen tulosalueelle yhtenäinen perehdytysuunnitelma. Tämä suunnitelma sisältää kuntoutuspalvelujen yhteisiä kaikkia yksiköitä koskevia asioita, joiden perehdytyksestä vastaa esimies. Perehdytysuunnitelma kirjataan hyvinvointialueen perehdytyskorttipohjalle, johon on mahdollista kirjata perehdytettävät aiheet, perehdytyksen aikataulu ja vastuuhenkilö sekä kuittaus, kun osio on perehdytetty. Perehdytyskortin alussa on kohtia, joihin voi kirjata yhteystietoja ja sovittuja asioita.

Työpajassa nousseiden ideoiden pohjalta nostettiin perehdytysuunnitelmaan seuraavat teemat:

- Kuntoutuspalvelujen organisaatio, yksiköt ja toimipisteet
- Perehdytysprosessi sisältäen vastuunjako, materiaalit, seuranta ja koeaikakeskustelut
- Toimitiloihin liittyvät asiat sisältäen toimipisteen turvallisuusasiat
- Työvälineet ja työvaatteet
- Tehtävänkuva
- Kokouskäytännöt sisältäen tiimin ja kuntoutuspalvelujen omat sekä moniammatilliset kokoukset
- Kuntoutuspalvelujen pelisäännöt ja käytännöt
- Potilastietojärjestelmä yleisesti sisältäen kirjaamisen, tilastoinnin, ajanvarauskäytännöt
- Sisäiset ja ulkoiset viestintäkanavat
- Järjestelmät ja sovellukset
- Lääkinnällisen kuntoutuksen ostopalvelut, sisältäen kuntoutusuunnitelmat, työryhmät, ostopalvelukäytännöt ja kilpailutukset
- Apuvälinekäytännöt sisältäen omat apuvälinepalvelut, yhteistyö erikoissairaanhoidon kanssa ja maksusitoumuksella hankittavat apuvälineet
- Kuntoutuspalveluihin ohjautuminen ja palveluketjut

- Kuntoutuspalvelujen yhteistyö- ja sidosryhmät
- Toiminnan seurantamittarit sisältäen käyttösuunnitelmatavoitteet ja mittarit
- Asiakaspalautekäytännöt sisältäen asiakaspalautekanavat, muistutus ja kantelukäytännöt
- Tarvikkeiden tilaukset ja muut hankinnat
- Työhyvinvointi ja kehityskeskustelut sisältäen tyhy-käytännöt, työhyvinvointikyselyn, riskien kartoitukset ja kehityskeskustelukäytännöt
- Kehittäminen, koulutusasiat ja opiskelijaohjaus

Perehdytys suunnitelmassa olevat asiat aikataulutetaan yhdessä uuden työntekijän kanssa ja perehdytyksen toteutuminen kuitataan suunnitelmaan. Suunnitelmaan kirjataan myös palaute- ja koeaikakeskustelun ajankohdat. Perehdytys suunnitelma tallennetaan kuntoutuspalvelujen teams-kanavalle perehdytyskansioon, josta se voidaan tarvittaessa tulostaa ja käyttää muistilistana. Hyvinvointialueella on linjattu, että tulosalueiden omat perehdytys suunnitelmat liitetään osaksi Oiva-osaamisen järjestelmää kuten hyvinvointialueen yleinen perehdytys suunnitelmaakin, näin voidaan seurata perehdytysten toteutumista hyvinvointialue tasoisesti.

6 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämistyön aikana noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyviä tieteellisiä käytäntöjä, joihin lukeutuvat tieteellisen tutkimuksen kriteereihin pohjautuvat ja eettisesti hyväksyttävät tiedonhankkimis-, tutkimus- ja arviointimenetelmät. Kehittämistyön tekijä otti huomioon muiden tutkijoiden tekemät työt ja teki viittaukset toisten julkaisemiin materiaaleihin asianmukaisesti. Kehittämistyön kaikki vaiheet ja tulokset raportoitiin tarkasti. Teoriatietoa haettiin kotimaisesta ja englanninkielisestä kirjallisuudesta ja tutkimuksista. Lähteinä käytettiin ensisijaisia lähteitä ja lähdekirjallisuus oli pääosiltaan enintään 10 vuotta vanhaa. Kehittämistyöstä laadittiin suunnitelma ja toimeksiantajan kanssa tehtiin opinnäytetyösopimus ja kehittämistyölle haettiin hyvinvointialueelta tutkimuslupa. (TENK 2012; Arene 2020.)

Kehittämistyön tutkimusosuuteen liittyvä kysely ja siihen liittyvä saatekirje lähetettiin vastaajille esihenkilöiden toimesta työ sähköpostin välityksellä, näin kehittämistyön projektipäälliköstä ei tullut rekisterinpitäjää. Osallistujille ilmoitettiin, että osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaamalla kyselyyn he antoivat luvan tulosten käyttämiseen kehittämistyössä. Osallistujille kerrottiin saatekirjeessä myös kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet (Ojasalo ym. 2020.) Kyselylomakkeen kysymykset esitettiin ymmärrettävästi ja kyselylomaketta esitesti kaksikuntoutuspalvelujen asiantuntijaa. Esitestauksesta saadun palautteen perusteella kyselylomakkeen ohjetta muokattiin selkeämmäksi. Kohderyhmä, jolle kysely lähetettiin on kooltaan riittävä, kysely lähetettiin 38 vastaajalle, jotka olivat käyneet toimeksiantajan organisaation perehdytysprosessin läpi. Vastausprosentti kyselyssä oli 63 % ja sitä voidaan pitää riittävänä luotettavuuden kannalta (Vehkalahti 2014, 44). Kyselyn vastaukset palautuivat ja raportoitiin anonymieinä ja kysely hävitettiin, kun kehittämistyö valmistui.

Kehittämistyön toinen osa oli työpaja ja kutsu työpajaan lähetettiin osallistujille projektipäällikön toimesta työ sähköpostilla. Kutsussa mainittiin, että työpajaan osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuminen on mahdollista keskeyttää

niin halutessaan ilman perusteluja. Työpajatyöskentelyn aineisto raportoitiin anonyyminä ja aineisto hävitettiin kehittämistyön valmistuttua. Kehittämistyön toteutuksessa ei missään vaiheessa käsitelty suoria henkilötietoja. (Arene 2020.)

7 Pohdinta

Opinnäytetyössäni tavoitteena oli luoda Keski-Uudenmaan hyvinvointialueen kuntoutuspalveluille oma perehdytysuunnitelma, joka vastaa tulosalueen tarpeisiin. Kuntoutuspalveluilla ei ole ollut yhteistä perehdytysuunnitelmaa, mikä oli johtanut vaihteleviin ja epäyhtenäisiin perehdytyskäytäntöihin kuntoutuspalvelujen eri yksiköissä. Kuntoutuspalveluissa oli tunnistettu, että perehdytys jakautuu kolmeen tasoon: 1) yleinen perehdytys koko hyvinvointialueen tasolla 2) kuntoutuspalvelujen omat yhteiset asiat ja 3) substanssiperehdytys, jossa opastetaan varsinaiset työtehtävät ja niihin liittyvät toiminnot. Perehdytyksen suunnittelu on olennaista, jotta kaikki tasot toteutuvat ja tukevat toisiaan varmistaen perehdytyksen oikea-aikaisuuden ja laadun. Kaikki tasot ovat kuntoutuspalvelujen uusille työntekijöille tarpeellisia kokonaisuuden hahmottamisen kannalta. Kahden ensimmäisen tason perehdytyksestä vastuu on esihenkilöllä ja substanssitason perehdytystä hoitaa yleensä työntekijä, jolle tehtävä on osoitettu esihenkilön toimesta.

Kehittämistyöni toteutui kaksivaiheisena prosessina, jossa ensimmäinen vaihe oli perehdytysprosessin selvitys sekä perehdytyksen nykytilan kartoitus sähköisellä kyselyllä ja toisessa vaiheessa laadittiin perehdytysuunnitelman runko projektiryhmän eli esimiestiimin kanssa työpajatyöskentelyssä hyödyntäen tietoperustaa ja kyselyn tuloksia.

Kehittämistyön tulokset tuottivat arvokasta tietoa kuntoutuspalvelujen perehdytysprosessin kehittämiseksi. Kaiken kaikkiaan perehdytyksessä koettiin olevan vahvuuksia, mutta esille nousi myös merkittäviä parannuskohteita.

7.1 Hyvinvointialueen yleinen perehdytysuunnitelma

Hyvinvointialueen yleisen perehdytysuunnitelman tavoite on antaa tietoa hyvinvointialueen yleisistä asioista kuten koko organisaatiosta, strategiasta ja arvoista. Tämä osio kuuluu esimiehen perehdytysvastuulle ja se löytyy hyvinvointialueen intrasta. Kyselyn tulosten perusteella perehdytys oli

suurimmaksi osaksi koettu riittäväksi, mutta perehdytyksen tehostamisen tarvetta koettiin toimintakulttuuriin, turvallisuuteen liittyviin järjestelmiin sekä hallinto- ja tukipalveluasioihin. Näihin osa-alueisiin sisältyvät laatu- ja omavalvonta-asiat, Haipro ja Wpro-järjestelmät sekä tilanhallinta-asiat. Kaikki ovat tärkeitä elementtejä, joista työntekijöiden tulee olla tietoisia, jotta voivat tehdä työtään turvallisesti ja osallistua kehittämiseen.

7.2 Kuntoutuspalvelujen oma perehdytysprosessi

Tutkimustuloksista nousi esille tarve selkeälle perehdytys suunnitelmalle, koska lähes puolet vastaajista koki kuntoutuspalvelujen perehdytysprosessin epäselväksi. Ilman perehdytys suunnitelmaa ei voida todentaa mitä on jo perehdytetty ja mitkä ovat seuraavat vaiheet, myös perehdytyksen seuranta ilman suunnitelmaa on vaikeaa. Perehdytyksen seuraaminen ja palautteen antaminen tärkeitä elementtejä, jotka koettiin jääneen perehdytysjaksolla vähäisiksi. Jatkuva perehdytyksen seuranta ja arviointi helpottavat tavoitteiden toteutumista ja ohjaavat tekemään tarvittaessa muutoksia perehdytys suunnitelmaan. Positiivisella palautteella on tärkeä merkitys kehittymisen ja oppimisen kannalta. Perehdytyksen seurannan ja palautteen perusteella voidaan kehittää koko perehdytysprosessia. (Eklund 2018, 109, 121.).

Kyselyn tulosten perusteella uusilla työntekijöillä oli aikaisempaa työkokemusta alalta keskimäärin alle kuusi vuotta ja perehdytyksen kesto oli keskimäärin 2-5 päivää, mikä koettiin liian lyhyeksi. Työkokemuksella ja perehdytyksen kestolla ei havaittu korrelaatiota kyselyn tuloksia analysoitaessa. Vastausten perusteella perehdyttäjän toivottiin olevan kokenut henkilö, jolle varataan riittävästi aikaa perehdyttämiseksi. Teoriatietoon verrattuna perehdytysaika oli melko lyhyt, kun huomioidaan, miten laaja kuntoutuspalvelujen perehdytysprosessi kaikkiaan on. Perehdytyksen ideaalista kestoa ei ole missään tutkimuksissa kyetty määrittämään tarkasti vaan siitä on esitetty ainoastaan suosituksia. Eklund (2018) mainitsee, että perehdytyksen keston olisi hyvä olla mieluummin viikkoja tai kuukausia ja perehdytys suunnitelmaa tulisi voida muokata työntekijän

yksilöllisten tarpeiden mukaisesti ja huomioida, että ison tietomäärän omaksuminen lyhyessä ajassa on haasteellista ja aiheuttaa kuormittumista. (Eklund 2018, 49,88.)

Vastaajat kokivat asiakas- ja potilastietojärjestelmän sekä terapiaostopalveluprosessin ja apuvälinekäytäntöjen osalta puutteita perehdytyksessä. Nämä keskeiset toiminnalliset asiat ovat olennaisia kuntoutuspalveluissa työn sujuvuuden ja potilasturvallisuuden kannalta. Eklundin (2018) mukaan työn kannalta oleellisten käytännön asioiden tulee olla omaksuttuna, että työstä voi suoriutua. (Eklund 2018, 96.)

Vastauksista nousi esille ehdotus, että perehdys voisi toteutua tarvittaessa kuntoutuksen eri yksiköiden työntekijöiden toimesta tai työn/tehtävänkiertona ja samaa ehdotettiin myös toimeksiantajan tilaisuudessa, jossa esittelin kehittämistyön tuloksia. Toisten ammattilaisten toteuttama perehdyttäminen kehittää osaamista monipuolisesti ja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa laajemmin lisäten innostusta ja työn mielekkyyttä. (Kupias ym. 2014, 101; Viitala 2015, 195.)

Tulosten mukaan koettiin esihenkilön tuen ja osallistumisen olleen vähäistä perehdytysjakson aikana. Kehittämissuunnitelmissa toivottiinkin esihenkilön aktiivisempaa roolia sekä selkeitä ohjeistuksia. Kupias ym. (2014) toteavat, että perehdytys on esimiehen vastuulla ja hänen on johdettava perehdytystä. Perehdytys antaa työntekijälle ja esimiehelle mahdollisuuden käydä vuoropuhelua ja samalla tutustua toisiinsa. Perehdytyksen tulee olla organisoitua, jotta uudelle työntekijälle mahdollistuu hyvät ja turvalliset olosuhteet oppimiselle (Kupias ym. 2014, 100).

Kuntoutuspalveluilla on omat käyttösunnitelmatavoitteet ja mittarit tavoitteiden seurantaan. Henkilöstölle ei ollut muodostunut näistä selkeää kuvaa perehdytysjakson aikana. Henkilöstön tulee olla tietoinen toiminnan tavoitteista ja mittareista, koska niiden avulla seurataan toiminnan edistymistä, taloutta ja henkilöstön suoriutumista ja ne näyttävät toiminnalle suuntaa ja parantavat sitoutumista. Esitellessäni kehittämistyöni tuloksia toimeksiantajalle, nostettiin

esille, että erityisesti talousasioita olisi hyvä korostaa perehdytysuunnitelmassa, koska talous on suuressa roolissa hyvinvointialueilla. Kjelin & Kuusisto (2003) nostavat esille, että uudelle työntekijälle tulee perehdyttää toiminnan tavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit ja antaa myös kuva taloudesta ja markkinatilanteesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 89.)

NPS-suosittelemisindeksi oli -17 ja se vahvisti osaltaan, että perehdytystä on kehitettävä, jotta se olisi suositeltavampaa ja tehokkaampaa asiakaspalvelun ja työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta.

Tulosten perusteella perehdytyksessä koettiin olevan monia asioita, joissa toimeksiantaja oli onnistunut. Vastaajien mukaan organisaation tuntemus, tehtävänkuva ja työsuhteeseen liittyvät käytännön ohjeet olivat hyvin perehdytettyjä. 75,0 prosenttia vastaajista koki saaneensa selkeän kuvan omasta työstään ja organisaatiostaan jo rekrytointivaiheessa. Tämä viittaa mielestäni siihen, että oli onnistuttu viestimään odotuksista ja rooleista tehokkaasti jo ennen työssä aloittamista. Onnistunut rekrytointi luo perustan työssä menestymiselle, oppimiselle ja työssä viihtymiselle (Kjelin & Kuusisto 2003, 74).

Vastaajien kokemuksen mukaan perehdyttäjät olivat kiinnostuneita ja sitoutuneita perehdytystehtävään. Kokemusta voitiin pitää tärkeänä, koska perehdyttäjillä oli keskeinen rooli uusien työntekijöiden vastaanottamisessa ja ensivaikutelman muodostumisessa. Perehdyttäjäksi valitaan yleensä henkilö, jolla kokemusta työtehtävistä ja motivaatiota ja kiinnostusta perehdyttämistä kohtaan. Perehdytyksessä on tärkeää perehdyttäjän ja perehdytettävän välinen luottamus ja vuorovaikutus (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-196.)

Vastaajat tunsivat itsensä myös tervetulleeksi, mikä osoittaa, että organisaatio oli kyvykäs luomaan turvallisen ilmapiirin uudelle työntekijälle ja, että työntekijän saapumista oli odotettu. Organisaation tehtävä on huolehtia siitä, että työyhteisö on tietoinen uuden työntekijän saapumisesta, koska tällä on vaikutusta työntekijän työyhteisön jäseneksi liittymiseen. (Eklund 2018, 35.)

7.3 Uusi perehdytys suunnitelma

Uuden perehdytys suunnitelman kehittämisen tavoitteena oli luoda kattava, selkeä ja yhtenäinen perehdytys ohjelma, jonka avulla varmistetaan uusien työntekijöiden tasalaatuinen perehdytys. Uuden suunnitelman avulla vahvistetaan uusien työntekijöiden turvallisuuden tunnetta. Itsevarmuutta kokevat työntekijät integroituvat paremmin organisaatioon. Kehittämistyössä huomioitiin kyselyn ja työpajan tulosten perusteella todetut tarpeet ja ne sisällytettiin uuteen suunnitelmaan.

Kuntoutus palvelujen uudistettuun perehdytys suunnitelmaan kuuluu jatkossa perehdytyksen seuranta ja palaute keskustelut, jotka toteutetaan sovittuina ajankohtina ja varmistetaan perehdytyksen onnistuminen ja havaitaan mahdolliset puutteet. Koe aikakeskustelut otetaan myös käyttöön systemaattisesti ja niiden yhteydessä pyydetään työntekijöiltä palautetta perehdytys jaksosta. Mentorin nimeäminen perehdytyksen tueksi vahvistaa työntekijöiden sopeutumista ja edistää työhyvinvointia.

Uuden perehdytys suunnitelman tavoite on myös lisätä esimiehen roolia perehdytyksessä, mikä osaltaan selkiyttää vastuita ja parantaa perehdytyksen laatua. Yhtenäisen perehdytys suunnitelman avulla voidaan antaa uusille työntekijöille kuntoutus palveluista kokonaisvaltainen ja yhtenäinen kuva, mikä vähentää eri yksiköiden välistä siiloutumista, lisää sitoutumista, työhyvinvointia, veto- ja pitovoimaa sekä positiivista työnantajamielikuvaa. Perehdytyksen ollessa entistä selkeämpää ja aikataulutettua voidaan sisältöä jakaa osiin ja pidentää perehdytys jaksota ja helpottaa seuranta. Varsinaisen perehdytys jaksota päätyttyä mentori voi edelleen tukea uuden työntekijän oppimisprosessia.

7.4 Jatkotutkimus aiheet

Uuden perehdytys suunnitelman käyttöönoton jälkeen on hyvä tutkia, nouseeko säännöllisissä työhyvinvointikyselyissä ja lähtökeskusteluissa perehdytyksen

kehittyminen esille. Jatkotutkimusaiheena voi myös olla perehdyttäjien kokemukset perehdytysprosessista ja perehdyttäjien osaamis- ja koulutustarpeiden kartoittaminen.

Lähteet

- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus. Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisu. Viitattu 8.2.2025. Saatavissa https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- Aittovaara, A.; Kylmä, J.; Rauta, S.; Meriö, A.; Juntila, K.; Paavilainen, E. & Haapa, T. 2022. Uusien työntekijöiden kokemukset perehdytyksestä ja sen aikaisesta oppimisesta leikkaus- ja teho-osastoilla- laadullinen tutkimus. Tutkiva hoitotyö 20 (1), 20–29.
- Ahvenainen, P.; Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari. 3.painos
- Arene (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto). 2020. Opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 10.3.2025. <https://arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/>
- Baldwin, B. 2016. An onboarding program for the CT department. Radiology Management, Jan/Feb 2016;38 (1) 26-29.
- Cable, D.; Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing employee onboarding. MIT Sloan Management review spring 2013 Vol.54, no.3.
- Caldwell, C. & Peters, R. 2018. New employee- psychological contracts and ethical perspectives. Journal of Management Development Vol.37 (1) p. 27-39.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys. Grano oy, Helsinki.
- Havula, J.; Meincke, N. & Vanhala-Harmanen, M. 2017. Esimiehen työsuhdeopas. Otavan kirjapaino Oy Keuruu.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Bookwell Oy, Porvoo.
- Innokylä n.d. Aivorihi. Viitattu 23.2.2024. <https://innokyla.fi.fi/tyokalut/aivorihi>

Innokyla n.d. Työpajoja-sparrauksia-ja-verkostotoimintaa. Viitattu 23.2.2024.
<https://innokyla.fi.fi/tyopajoja-sparrauksia- ja-verkostotoimintaa>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy, Vantaa

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Hansaprint Oy, Vantaa

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

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy,
Juvenes Print.

Keski-Uudenmaan hyvinvointialue n.d. Viitattu 8.2.2025. <https://www.keusote.fi>

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen
kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä.
Viitattu 6.2.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4015-7>

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media
Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Juvenes Print,
Tampere

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum, Helsinki

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

Kupias, P.; Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä.
Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Lindström, S.; Turunen, J.; Remes, J. & Pehkonen, I. 2023. Työhyvinvointi ja
osaaminen palvelualoilla. Tutkimushankkeen loppuraportti. Viitattu 5.2.2025.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-064-5>

Miettinen, M.; Kaunonen, M. & Tarkka, M-T. 2006. Laadukas perehdyttäminen
osa I hoitotyön perehdytyksen perusta. Hallinnon tutkimus Vol. 25, nro 2.

Miettinen, M.; Kaunonen, M.; Peltokoski, J & Tarkka M-T. 2009. Laadukas
perehdyttäminen osa II Hoitotyön perehdytyksen prosessi ja sen arviointi.
Hallinnon tutkimus Vol. 28, nro 2.

Mikkola, P. 2019. Miten selvittää uusien työntekijöiden osaamista?
Tarkastelussa kysymys-vastaus-toiminta luentomuotoisessa perehdytyksessä-
Työelämän tutkimus, 2019. Viitattu 23.2.2024.
<https://journal.fi/tyoelamantutkimus/arti-cle/view/87105>

Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2020. Kehittämistyön menetelmät.
Uuden-laista osaamista liiketoimintaan. Tuotteet-Sanoma Pro.

Pertiwi, R.I & Hariyati, T.S. 2019. Effective orientation programs for new
graduate nurses: A systematic review. Viitattu 5.2.2025.
<https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.04.094>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen.
Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Peltokoski, J. 2016. The comprehensive hospital orientation process in
specialised health care settings. View of newly hired nurses and physicians.
Viitattu 1.2.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2095-9>

Rikosrekisterilaki 770/1993. Viitattu 25.3.2025.
<https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/saaduskokoelma/1993/770>

Saarinen, H. 2022. Perehdyttämisellä kohti parempaa suoriutumista.
Toimintatutkimus perehdyttämisprosessin kehittämisestä teollisuusyrityksessä.
Viitattu 8.2.2025. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-042-9>

STM 2022. Valtakunnalliset lääkinnälliseen kuntoutukseen ohjaamisen
perusteet: Opas terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaisille ja kuntoutuksen
parissa työskenteleville. Viitattu 8.2.2025.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5423-6>

STM 2024. Terveyspalvelut. Viitattu 8.2.2025. <https://stm.fi/terveyspalvelut>

STM n.d. Kuntoutus. Viitattu 8.2.2025. <https://stm.fi/sotepalvelut/kuntoutus>

Terveydenhuoltolaki 2010/1326

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Viitattu 23.2.2024. <https://www.tenk.fi>

Työsopimuslaki 2001/55

Työturvallisuuslaki 738/2002

Valdes, E.; Sembar, M. & Sadler, F. 2023. Onboarding new graduate nurses using assessment-driven personalized learning to improve knowledge, critical thinking ja nurse satisfaction. *Journal for nurses in professional development* 39(1) p.18-23.

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

Vilka, H & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus 4. uudistettu painos. Bookwell Oy, Juva.

Vehkalahti, K. (2014). Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. *Finn Lectura*. Viitattu 13.4.2024. <https://doi.org/10.31885/9789515149817>

Voutilainen, N.; Haapa, T. & Jokiniemi, K. 2019. Sairaanhoidajien perehdyttämisaaminen ja sen mittaaminen – integratiivinen kirjallisuuskatsaus. *Tutkiva Hoitotyö* 19(4)

Zaire, P. 2017 Structured onboarding process to promote safety. *AAACN Viewpoint*, Jan/Feb2017.

Perehdytys

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Perehdytys on yksi ensimmäisten työpäivien keskeisimmistä asioista. Perehdytyksen tarkoituksena on antaa työntekijälle valmiudet tehdä työtehtäväänsä tehokkaasti ja turvallisesti sekä tutustuttaa työpaikkaan ja työkavereihin. Perehdytys on työturvallisuuslain perusteella kaikille lakisääteisesti kuuluvaa. Vastuu perehdytyksestä kuuluu esihenkilölle, mutta esihenkilön lisäksi perehdytystä voi antaa myös työntekijä, jolle tehtävä on delegoitu.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa kuntoutuspalvelujen perehdytyksen nykytilaa ja saatujen vastausten perusteella kehittää perehdytysprosessia ja laatia kuntoutuspalveluille yhtenäinen perehdytysuunnitelma. Kyselyyn vastaaminen on sinulle vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään ja raportoidaan niin, että vastaajia ei voi tunnistaa. Vastaamiseen aikaa menee n. 15 min ja vastaamiseen saa käyttää työaika. Vastaaminen kyselyyn katsotaan suostumukseksi kyselyssä kysytyjen tietojen tutkimuskäyttöön.

1. Ammattinimikkeesi *

- fysioterapeutti
- toimintaterapeutti
- puheterapeutti
- kommunikaatio-ohjaaja
- psykologi
- sairaanhoitaja
- liikunnanohjaaja
- virikeohjaaja
- sihteeri

2. Työkokemuksesi alalta työsuhteen alkaessa *

- ei vielä yhtään
- alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 6-9 vuotta

- 10-15 vuotta
 yli 15 vuotta

3. Perehdyttäjänäsi toimi *

- esihenkilö
 työtoveri/tötoverit
 molemmat

4. Oliko käytössä paperinen vai sähköinen perehdytysuunnitelma *

- paperinen
 sähköinen
 molemmat
 ei kumpikaan

5. Perehdytyksen kesto *

- 1 päivä
 2-5 päivä
 6-10 päivää
 11-20 päivää
 yli kuukausi

6. *

Hyvinvointialueen (Keusoten) yleinen perehdytysuunnitelma:

Sain riittävästi perehdytystä ja tietoa:

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Keusotesta ja sen organisaatiosta yleisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Keusoten strategiasta, visioista ja arvoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
3. Keusoten toimintakulttuurista: Yhteisöohjautuvuus, laatuohjelma (SHQS), Lean-filosofia, viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työsuhteeseen liittyvistä asioista: työsopimus, työaika, henkilökortti, palkanmaksu, henkilöstöetuudet, Sarastia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Vuosilomat, poissaolot, työterveyspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Järjestelmät ja sovellukset: sähköposti, Keunet, Teams, Oiva, IMS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tietosuoja ja -turva asiat: tietosuojatiimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Turvallisuus: HaiPro- potilas- ja asiakasturvallisuusilmoitus, Wpro-riskien arviointi ja työturvallisuusilmoitus, työsuojelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Esihenkilö- ja asiantuntijatyö: hallinto- ja tukipalvelut (kirjaamo, postitus, tilahallinta, turvallisuus) Omavalvonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Alkusammutuskoulutus ja tietoturvakoulutus Navisec	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Tulosaluekohtainen perehdytys: kuntoutuspalvelujen sisäiset asiat. Sain riittävästi perehdytystä ja tietoa: *

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
1. Kuntoutuspalvelujen oma organisaatio: palveluyksiköt, toimipisteet, henkilöstö ja johto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Kuntoutuspalvelujen toiminta ja palvelujen tuottaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Tehtävänkuvastani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
4. Käytännön ohjeet: Populus, poissaolokäytännöt, etätyö, matkakustannukset, Nepton	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Työyhteisö, moniammatilliset tiimit, verkostot ja sidosryhmät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Asiakas- ja potilastietojärjestelmä, kirjaaminen, ajanvaraus, Navitas ja Kantapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Asiakasvirta: mistä ja miten asiakkaat ohjautuvat palveluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Keskeisimmät mittarit, joilla toimintaa ja seurataan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Palaverikäytännöt: oman yksikköni, moniammatillisten tiimien ja kuntoutuspalvelujen yhteiset palaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kehittämistyö: meneillään oleva ja tuleva kehittäminen sekä hankkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Koulutukset ja koulutussuunnitelma, työnohjaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Työhön liittyvät tukipalvelut: tulkkipalvelut, potilastietojärjestelmän sovellustuki, muu tietotekninen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Lääkinnällisen kuntoutuksen terapiaostopalvelut: kuntoutustyöryhmät, terapiakilpailutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Apuvälinekäytännöt: Keusoten apuvälinepalvelut, HUS Apuvälineyksikkö ja HUS Apuvälinekeskus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Asiakaspalautteet: palautekanavat, palautteisiin vastaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Toimintaan liittyvät tarvikehankinnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
17. Toimipisteeni turvallisuus: kanssani on käyty läpi turvallisuusohjeet ja olen osallistunut turvallisuuskävelyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mielipiteesesi perehdytyksestäsi *

	täysin samaa mieltä	osittain samaa mieltä	osittain eri mieltä	täysin eri mieltä
1.Sain jo rekrytointivaiheessa selkeän kuvan työstä ja organisaatiosta, johon olin hakemassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Minua perehdyttänyt henkilö/ henkilöt olivat kiinnostuneita perehdytyksestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Minut otettiin työyhteisössä hyvin vastaan ja koin itseni tervetulleeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Työvälineet, käyttäjätunnukset, avaimet ja kulkuluvat olivat valmiina kun aloitin työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Perehdytysprosessi oli selkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.Perehdytykseeni käytettiin riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Perehdytyksessäni otettiin huomioon yksilöllisiä tekijöitä kuten aiempi osaaminen, työkokemus tai muut yksilölliset tarpeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Perehdytykseni toteutumista seurattiin ja minulla oli mahdollisuus antaa palautetta perehdytyksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Kanssani on käyty koeaikakeskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Perehdytys tuki työhyvinvointiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Minulle nimettiin mentori tai tukihenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Saamasi perehdytyksen perusteella kuinka todennäköisesti suosittelisit saamaasi perehdytystä asteikolla 1-10. 1= epätodennäköinen suosittelu, 10= erittäin todennäköinen suosittelu

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

10. Jäikö jokin osa-alue perehdytyksessä huomiotta tai liian vähäiseksi? Jos jäi mikä se oli?

11. Miten kehittäisit kuntoutuspalvelujen perehdytysprosessia?
