

Perehdyttämisen kehittäminen esimiehen näkökulmasta HUS-Tietohallinnossa

Mari Silfverberg



Tekijä Mari Silfverberg	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön nimi Perehdyttämisen kehittäminen esimiehen näkökulmasta HUS-Tietohallinnossa	Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 12
<p>Tämä opinnäytetyö keskittyy tutkimaan perehdyttämisen kehittämistä esimiestyön näkökulmasta. Perehdyttäminen on kokonaisuus ja monivaiheinen oppimistapahtuma, jonka avulla tuetaan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista siten, että hän pääsee hyvin alkuun työssään, osaksi työyhteisöä ja organisaatiota. Hyvin toteutetun ja laadukkaan perehdyttämisen avulla työntekijä kykenee selviytymään työssään itsenäisesti mahdollisimman pian.</p> <p>Perehdyttämistä voidaan ajatella prosessina, joka tulee toteuttaa suunnitelman kaltaisena. Laadukas perehdytysprosessi varmistetaan asettamalla perehdyttämiselle tavoitteet, suunnitteleamalla käytännön toteutus, sekä määrittelemällä perehdyttämisen mukana olevien henkilöiden vastualueet. Olennaista on myös huolehtia, miten perehdyttämistä seurataan ja mitataan.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu perehdyttämisen kokonaisuudesta, esimiestyöstä osana perehdyttämistä sekä perehdyttämistä osana organisaation ja osaamisen kehittämistä. Tutkimuksessa käytetään apuna laadunhallinnan periaatteita, jotka ohjaavat kohdeorganisaation ja sen henkilöstön toimintaa ja tavoitteita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä oli kyselytutkimus, joka suunnattiin esimiehille ja tiiminvetäjille. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esimiehen ja perehdyttäjän näkökulmaa perehdyttämiseen, jonka pohjalta luodaan kehittämissuositukset nykyisten perehdyttämiskäytänteiden kehittämiseksi kohdeorganisaatiolle HUS-Tietohallinnolle.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella laadukas perehdyttäminen esimiehen näkökulmasta rakentuu ennen kaikkea selkeän kokonaiskuvan, yhtenäisten käytänteiden, esimiestyön ja omien vastualueiden sekä selkeän vastuunjaon pohjalta. Perehdyttämisen lähtökohtien tulisi pohjautua organisaation strategiaan, tavoitteisiin ja tapaan toimia. Esimiehet ja tiiminvetäjät kokevat roolinsa perehdyttämisessä tärkeäksi, ja tarve käytäntöjen yhtenäistämiseksi ja perehdytysmateriaalien saatavuudelle yli yksikkörajojen on olemassa. Tästä työstä syntyviä kehittämissuosituksia voidaan hyödyntää jo olemassa olevien perehdyttämiskäytänteiden kehittämisessä.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdytysprosessi, esimiestyö, laatu, osaamisen kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Perehdyttämisen kokonaisuus.....	4
2.1	Perehdyttäminen osana organisaation ja osaamisen kehittämistä.....	6
2.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö.....	9
2.3	Perehdytysprosessi.....	11
2.3.1	Perehdyttämisen suunnittelu	12
2.3.2	Perehdyttämisen toteuttaminen.....	13
2.3.3	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	15
2.3.4	Hyödynnettävät materiaalit.....	16
2.4	Erilaisia perehdytettäviä	17
2.5	Perehdyttämisen hyötyjä ja haasteita.....	18
3	Perehdyttäminen osana esimiestyötä	21
3.1	Henkilöstöhallinto luo käytänteet.....	21
3.2	Esimiehen rooli perehdyttämisessä.....	22
3.3	Perehdyttäjät esimiehen tukena	24
3.4	Työyhteisön tuki ja vuorovaikutus.....	25
3.5	Esimies osaamisen johtajana.....	27
4	Tutkimuksen toteutus	29
4.1	Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus	29
4.2	HUS-Tietohallinto organisaatio.....	30
4.3	HUS-Tietohallinnon perehdyttämistä ohjaavat periaatteet.....	31
4.4	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde	33
4.5	Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	34
5	Tutkimustulokset	36
5.1	Yksikköni perehdyttämiskäytännöt	36
5.2	Perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni	38
5.3	Oma roolini perehdyttäjänä	40
6	Pohdinta.....	44
6.1	Kehittämisehdotukset.....	45
6.2	Opinnäytetyön luotettavuus.....	47
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	48
	Lähteet	50
	Liitteet.....	53
	Liite 1. Saatekirje.....	53
	Liite 2. Muistutusviestit	54
	Liite 3. Kyselylomake.....	55
	Liite 4. Tutkimustuloksien kuviot ja taulukot.....	58

1 Johdanto

Työtehtävien ja organisaatioiden monimutkaistuessa perehdyttämisen merkitys korostuu sekä perehdyttäminen muuttuu monimuotoisemmaksi ja laajemmaksi. Lyhyt perehdyttäminen ja pelkkä työhön opastaminen eivät enää riitä, vaan on myös ymmärrettävä, miten organisaatio toimii ja miksi se on olemassa. Tänä päivänä organisaatiot ovat entistä kiinnostuneempia yhteiskuntavastuullisuudesta. Vastuullinen organisaatio ei tyydy ainoastaan noudattamaan lainsäädäntöä, vaan sisällyttää toimintaansa muitakin laajempia näkökohtia. Perehdyttäminen on tullut yhä enemmän esille, kun organisaatiossa määritellään tarpeita esimerkiksi strategian toteuttamiselle, kannattavuudelle, työhyvinvoinnille, menestymiselle ja osaamisen kehittämiseksi. Oleellista on, millä tavoin organisaatio kytkee perehdyttämisen strategiaan ja muuhun toimintaansa. (Kupias & Peltola 2009, 13-15.)

Hyvin organisoidulla ja laadukkaalla perehdyttämisellä pyritään vähentämään virheitä. Virheet johtuvat useimmiten yhteisten mallien puutteesta. Ongelmia syntyy esimerkiksi tilanteissa, joissa organisaatio on kasvanut voimakkaasti ja samalla myös henkilöstön vaihtuvuus on lisääntynyt. Kun uusi työntekijöitä on useista eri organisaatioista, on myös toimintaan liittyviä eri käytäntöjä yhtä paljon. Kunnollisella perehdyttämisellä varmistetaan, että organisaation palvelut, tuotteet ja toimintatavat omaksutaan mahdollisimman nopeasti osaksi omaa toimenkuvaa organisaation laatu- ja näkökulman lisäksi. Organisaation keskeisten toimintatapojen ymmärtäminen lisää työntekijän edellytyksiä liittyä osaksi organisaation kehittämistä ja näin ollen tarjoaa mahdollisuuden toiminnan ja tuotteiden uudistumiseen ja täten edesauttaa saavuttamaan kilpailuetua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22.)

Perehdyttämisen avulla lyhennetäänkin juuri sitä aikaa, jolloin työntekijän työpanos muuttuu tuottavaksi ja tehokkaaksi. Yhtenä tärkeimpänä tarkoituksena onkin lujittaa ymmärrystä organisaatiosta ja sen tarkoituksesta, joka rakentuu paljolti sen strategiasta, toimintatavoista ja tuotteista ja samalla muodostaa kokonaiskuvan organisaatiosta. Organisaation arvojen, vision ja strategian saattaminen työntekijän tietoon ja työn tekemiseen mahdollistetaan pitkälti perehdyttämisen avulla. (Valvisto, 2005, 47-49.) Asiantuntijaorganisaatiossa osaaminen on keskeisessä roolissa. Osaamisen ylläpitämiseksi on luotava kulttuuri ja prosessit, jotka takaavat, että osaamista jaetaan ja kehitetään jatkuvasti. Tämä jatkuva osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen tulisi lähteä jo perehdyttämisestä, jossa johtaminen ja esimiestyön tärkeys korostuu. Esimiehen pitäisi ymmärtää, kuinka hyödyntää työntekijöidensä osaaminen, kehittäminen ja motivointikeinot. (Kjelin & Kuusisto 2003, 248-249.)

Nykyään muutos on jatkuvasti läsnä kaikkien työelämässä. Tämä tarkoittaa sitä, että on tärkeää omaksua nopeasti uusia asioita ja oppia vaihtuvia työtehtäviä. Olemassa oleva teknologia ja siihen tarvittavat tiedot ja taidot muuttuvat jatkuvasti, joka edellyttää työntekijöiltä sopeutumista alati vaihtuviin muutoksiin. Tämän takia nykyään yhtenä organisaatioiden kriittisimpänä menestystekijänä pidetään sen oppimiskykyä ja taitoa sopeutua uusiin tilanteisiin. (Kauhanen 2012, 140.) Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat muuttumassa alueellisten ja hallinnollisten uudistuksien myötä. Muutos edellyttää myös asiakkaiden ja työntekijöiden toimintatapojen muuttumista sekä ICT-ratkaisuiden kehittymistä. Tietotekniikan alalle syntyy jatkuvasti uusia teknologisia innovaatioita, järjestelmiä ja palveluita, jotka vaativat aktiivista kehittämistä ja alan kehityksen seuraamista.

Tutkittavana kohdeorganisaationa on HUS-Tietohallinto ja siellä perehdyttäjän roolissa esimiesasemassa ja tiiminvetäjinä työskentelevät henkilöt. HUS-Tietohallinto on Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin (HUS) yksi tulosityksikkö. Tietotekniikan alalla myös HUS-Tietohallinnon henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kehittyminen on tärkeää, jotta organisaatio voi parhaalla mahdollisella tavalla hyödyntää tietotekniikan kehittymisen tuomat mahdollisuudet kasvavana tietotekniikan alan organisaationa. HUS-Tietohallinnolle myönnettiin helmikuussa 2018 laadunhallinnan ISO 9001:2015 laatusertifikaatti. Sertifikaatin myötä tavoitteena on, että Tietohallinto ja sen henkilöstö toimii kaikissa toiminnissaan laadunhallinnan mukaisesti.

Laadunhallinnan keskeisiä yhteisiä periaatteita ovat henkilöstön osallistuminen, toiminnan johdonmukainen ja jatkuva kehittäminen, prosessimainen toimintatapa, työvirheiden poistaminen, seuranta ja mittaaminen sekä asiakastyytyväisyys. Organisaation johto on vastuussa yhteisestä laatupolitiikan sisällöstä, yhteisten laatutavoitteiden asettamisesta, parantamismenetelmien valinnasta ja henkilöstön aktivoinnista yhteisiin tavoitteisiin. Lisäksi johdolla on laatupolitiikan koulutusvastuu. Johdon tehtävänä on kouluttaa omat alaisensa ja näin ollen laittaa liikkeelle organisaation hierarkiassa alaspäin valuvan ja kaikkia koskevan kehittämistyön ja tavoitteiden määrittelemisen. (Sarala & Sarala 2003, 105-106.)

HUS-Tietohallinnon perehdyttäjän roolissa työskentelee pääsääntöisesti esimiehet ja tiiminvetäjät. HUS:n ja HUS-Tietohallinnon ohjeiden mukaan vastuu perehdyttämisen seurannasta kuuluu viime kädessä esimiehelle. Olemassa olevien periaatteiden mukaan hyvällä perehdyttämällä varmistetaan, että uusi työntekijä tai uusiin työtehtäviin siirtyvä työntekijä oppii työnsä ja tehtävänsä uudessa ympäristössä ja on motivoitunut. Perehdyttämällä on suuri merkitys osaamisen, jatkuvan oppimisen, työmotivaation ja työssäjaksamisen kannalta. (HUS-perehdytysohjelma 2013, 2.) Laatutyö henkilöstön ja perehdyttämi-

sen osalta tulisi toteutua siten, että olemassa olevat periaatteet näkyvät myös Tietohallinnon toteuttamassa perehdyttämisessä. HUS-Tietohallinnossa on sekä työsuhteisia että virkasuhteisia henkilöitä. Tässä työssä ”työntekijä” kuvaa molempia.

Opinnäytetyö rakentuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa käsitellään aihetta tieteis- ja ammattikirjallisuuden ja artikkelien pohjalta. Teoriaosuudessa keskitytään perehdyttämisen kokonaiskuvaan ja perehdyttämiseen osana esimiestyötä. Tässä työssä perehdyttämisellä tarkoitetaan sen kokonaiskuvaa. Painopiste on perehdytysprosessissa, joka sisältää perehdytyksen suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin. Lisäksi kerrotaan myös perehdyttämiseen liittyvistä osatekijöistä ja niiden rooleista perehdyttämisessä. Toisena painopisteenä on perehdyttäminen osana esimiestyötä. Esimiestyö perehdyttämisessä ilmenee HUS-Tietohallinnossa kehittämisen kannalta oleelliseksi osa-alueeksi esimiehelle määriteltyjen vastuiden myötä. Lisäksi kerrotaan koko työyhteisön ja esimiehen apuna toimivien perehdyttäjien roolista. Laadunhallinnan näkökulmasta yhdeksi aiheeksi on valittu myös organisaation ja osaamisen kehittäminen sekä sen kytkeytyminen perehdyttämiseen ja esimiestyöhön, jota käsitellään molemmissa teoriaosuuksissa.

Perehdyttämistä voidaan tutkia hyvinkin yleisellä tasolla tai tarkemmin tietyn joukon näkökulmasta. Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Aineiston keruumenetelmänä toimi kyselytutkimus, joka tehtiin HUS-Tietohallinnossa työskenteleville esimiehille ja tiiminvetäjille. Empiirisessä osuudessa esitellään tarkemmin HUS-Tietohallinto organisaationa sekä sen perehdyttämistä ohjaavat periaatteet. Lisäksi esitellään tarkemmin tutkimusongelma ja -tavoite, tutkimuksen menetelmävalinnat, tutkimusaineiston hankinta ja tutkimustulokset.

Tutkimuksen tuloksista syntyvät kehittämissuhteet luodaan pääasiassa perehdyttäjän näkökulmasta nykyisten perehdyttämiskäytänteiden kehittämiseksi. Tutkimuksen avulla saadaan selville, mikä perehdyttämisen nykytilanne on verrattuna teoriassa esitettyihin käytänteisiin perehdyttäjän näkökulmasta, miten laadunhallinta näkyy tämän hetkisessä perehdyttämisessä sekä miten perehdyttämistä voi selkeyttää ja yhtenäistää. Saatujen tulosten pohjalta saadaan selville keskeiset kehittämiskohteet, jotka esitetään samassa ja viimeisessä luvussa pohdinnan ja tutkimuksen luotettavuuden kanssa.

2 Perehdyttämisen kokonaisuus

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla tuetaan uuden työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista siten, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossa, sekä kykenee selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti mahdollisimman nopeasti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdytettävän lisäksi myös työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19.) Hyvin hoidettu perehdyttäminen vie aikaa, mutta mitä nopeammin työntekijä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika tulee monin kerroin takaisin. (Österberg 2015, s. 115). Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti toimintatapojen, työmenetelmien ja työtehtävien muuttuessa. Kaikkien osapuolten kannalta on tärkeää, että perehdyttäminen laadukasta ja tehokasta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 1.)

Perehdyttäminen käsitteenä on muovautunut ajan saatossa ja sen sisältö vaihtelee organisaatioiden välillä. Nykyään perehdyttäminen sisältää niin työn opastamisen kuin perehdyttämisen kaksi osaa, alku- ja yleisperehdytyksen. Perehdyttämisen yläkäsitteen alle kuuluvat erilaiset käytännön toimet, joiden avulla helpotetaan työssä aloittamista, huomioidaan sekä työntekijän osaamisen kehittäminen että varsinainen opastus työtehtävään, työympäristöön ja koko organisaatioon. Perehdyttämisen ensisijainen tarkoitus on antaa uudelle työntekijälle valmiudet itsenäiseen työskentelyyn, mutta sitä ei tulisi pitää vain työsuhteen alussa tapahtuvaksi toimeksi. Perehdyttämistä tarvitaan myös työtehtävien vaihtuessa tai pitkien poissaolojen jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 17-19.)



Kuvio 1. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 19.)

Alku- ja yleisperehdytykseen voidaan katsoa kuuluvan organisaatioon, työsuhteeseen, työyhteisöön, ja toimintatapoihin perehdyttäminen. On tärkeää, että työntekijä saa kuvan organisaation toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä, mikä on hänen oma roolinsa organisaatiossa. Työnopastus on työyhteisössä välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opastamista ja opettamista, jossa keskitytään työn suorittamisen keskeisiin valmiuksiin ja niiden oppimiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2; 13.) Perehdyttäminen voidaan jakaa lähes kaikissa organisaatioissa tehtävistä riippumatta neljään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat:

- oma työrooli ja tehtäväkuva
- lähin työyhteisö
- työsuhde
- organisaatio sekä sen toimintaympäristö ja toimintatavat. (Honkaniemi & Junnila & Ollila & Poskiparta, Rintala-Rasmus & Sandberg 2007, 158.)

Perehdyttäminen koostuu monesta eri vaiheesta, mutta sen oletetaan alkavan, kun uusi työntekijä aloittaa organisaatiossa. Kuitenkin tosiasiasa perehdyttämisen voidaan katsoa alkaneeksi jo siinä vaiheessa, kun työntekijä on hakenut rekrytointivaiheessa organisaatioon töihin, sillä hakuilmoitus avoimesta työpaikasta sisältää tietoa organisaatiosta. Viimeistään siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä pääsee työhaastatteluun, tulee hänelle realistinen kuva organisaatiosta ja tarjottavista työtehtävistä. Siinä vaiheessa, kun työntekijä aloittaa työnsä, voidaan sanoa käynnistyvän alkuperehdyttäminen, jolloin työntekijä tutustutaan organisaatioon ja työyhteisöönsä. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Monen vaiheen lisäksi perehdyttämiseen sisältyy monenlaisia asioita. Tärkeää on, että työntekijä saa kuvan yrityksestä, toiminnan tarkoituksesta ja arvoista sekä toimintavoista. Uudelle työntekijälle tulee kertoa mahdollisimman konkreettisesti, minkälaiseen organisaatioon hän on tullut. Näin uusi työntekijä saa tietää organisaation menestystekijöistä ja tärkeimmistä asioista, joita hän voi välittää myös eteenpäin omille verkostoilleen. Juuri työpaikan vaihdosten aikaan ihmisillä on tapana kysellä eniten toistensa työpaikoista. Tämän takia perehdytyksen alkuvaiheessa on selvitettävä, mitä organisaatiosta voi kertoa ulkopuolisille ja mitä ei. Olennaisia läpikäytäviä asioita heti alkuvaiheessa ovat myös työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten palkkausperusteet, työterveyshuolto, työajat, työsuhde-edut, mahdollinen luottamusmiesjärjestelmä, poissaolosäännökset sekä muut yhteiset pelisäännöt. (Hyppänen 2013, 220.)

Yleisperehdytyksen lisäksi tulee keskittyä yksikötason asioihin, joita ovat yksikön tehtävät ja tavoitteet sekä miten ne liittyvät suurempaan kokonaisuuteen. Työntekijä tutustuu lähityötovereihinsa ja muihin henkilöihin, joita hän työssään tarvitsee ja saa tuen tarvittaessa. Työnopastuksessa keskitytään työntekijän työhön ja sen sisältöön ja tekemiseen, tarvittaviin työkaluihin ja -välineisiin sekä niiden turvalliseen käyttöön ja ylläpitoon, sekä asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Tärkeää on keskustella myös työn merkityksestä, vastuista ja valtuuksista, käytössäolevista laatu- ja toiminnanohjausjärjestelmistä sekä miten työtä arvioidaan ja mitataan. (Hyppänen 2013, 220-221.)

Työnopastus kytkeytyy kiinteästi työyhteisön ja toimintojen jatkuvaan kehittymiseen. Sen tarkoituksena on opastaa ja tukea työntekijää omatoimiseen ja itsenäiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Taitojen karttuessa työn laatu ja tehokkuus paranevat, ammattitaito kehittyy ja työntekijä pystyy mahdollisimman nopeasti itsenäiseen työskentelyyn. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Yksikötasolla organisaatiossa työnopastuksella pyritään vähentämään virheitä. Työnopastukseen vaikuttavat paljon työntekijän valmiudet sekä miten valmiudet vastaavat työssä vaadittuihin taitoihin, tietoihin ja asenteisiin. Työntekijän on tunnettava koko prosessi, jonka osana hänen tehtävänsä on sekä tietää tavoitteet ja päästäänkö niihin. Lisäksi hänen tulee tietää, mikä merkitys hänen työyksiköllään ja omalla tehtävällään on organisaatiossa. (Lepistö 2004, 63.)

Parhaimmillaan perehdyttämisestä hyötyvät uuden henkilön lisäksi myös työnantaja ja koko työyhteisö. Kaikkea uudessa työtehtävässä tarvittavaa osaamista on mahdotonta opettaa heti alussa, vaan uusi henkilö siirtyy vähitellen organisaation yleisen ja koulutuksen ja kehittämisen piiriin. Kyse ei ole siis ainoastaan uusien tietojen ja taitojen kehittämisestä, vaan perehdyttäminen auttaa parhaimmillaan työntekijää saamaan esille, tunnistamaan, parantamaan ja hyödyntämään hänellä jo olemassa olevaa osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

2.1 Perehdyttäminen osana organisaation ja osaamisen kehittämistä

Organisaation todellinen kilpailukyky syntyy, kun organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Pysyvä kilpailuetu voidaan saavuttaa ydinosaamisella, sillä siinä on kyse koko organisaation yhteisestä oppimiskyvystä, jonka avulla kyetään koordinoimaan ja yhdistelemään erilaisia tuotanto- ja teknologiataitoja. Ylivoimaista osaamista syntyy, kun ihmisten välinen kommunikaatio on avointa, osallistuminen on aktiivista ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin on yli rajojen tapahtuvaa. Osaamisen kehittäminen on pitkälti kiinni esimiehestä, sillä se edellyttää esimieheltä halua ja kykyä strategiseen johtamiseen. Tällöin esimies arvostaa osaamista ja oppimista ja hänellä on kyky nähdä millaisia toimintoja ja tehtäviä tulisi kehittää ja missä määrin osaamista voidaan kehittää. Hänellä on kyky suunnitella prosesseja, kehittää organisaatiokulttuuria ja rakenteita, joiden avulla luodaan edellytykset osaamisen kehittämiseksi. (Ruohotie & Honka 1997, 1; 7.)

Organisaatioissa tarvitaan sekä operationaalista osaamista että strategista osaamista, joiden jako painottaa osaamisen vaikutusta keskeisenä organisaation menestystekijänä. Operationaaliseen osaamiseen kuuluu työtehtävien tehokas ja kannattava suorittaminen organisaation tuottavuutta kasvattaen. Strateginen osaaminen on siirrettävissä joustavasti

tiimi- ja tehtävärajojen yli tai jopa kokonaan toiseen organisaatioon. Se ei ole sidottu yhteen tehtävään tai prosessiin, vaan kytkeytyy uusien valmiuksien ja osaamisen hankkimiseen. Tästä syystä strateginen osaaminen on organisaatioille ja yksilöille erityisen arvokasta. Organisaatioiden kyky kehittää, hyödyntää ja ylläpitää osaamista luovat pohjan menestymiseen nyt ja tulevaisuudessa. Organisaatiolla voi olla hallussaan omaa ydinosaaamista, mutta osaaminen pohjautuu aina kuitenkin lopulta tiimien ja yksilöiden osaamiseen. (Ruohotie 1996, 17; 20.)

Laadunhallinta on yksi keino kehittää organisaation toimintaa strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Laadunhallinta on palvelun tai tuotteen vaatiman laadun ylläpitoa ja hallintaa. Organisaatiot, jotka investoivat kokonaisvaltaiseen laadunhallintaan, parantavat merkittävästi palveluidensa ja tuotteittensa laatua, lisäävät markkinaosuuttaan, parantavat tuottavuuttaan, tehokkuuttaan ja asiakaspalvelun tasoaan. Hyvin hoidetun laadunhallinnan avulla virheet vähenevät, joustavuus lisääntyy ja työntekijät sekä asiakkaat ovat tyytyväisiä. Laatujohtaminen taas on toimintamalli, jonka avulla laatua parannetaan. Laatujohtamisessa kehittäminen tapahtuu pienissä ja jatkuvissa parannuksissa, joiden tarkoituksena on rakentaa laatu osaksi toimintaprosesseja ja poistaa toiminnasta virheet ja epäkohdat. Koko henkilöstö on valjastettava laadun mukaiseen työhön ja osaksi prosesseja, joka onnistuu laadukkaalla johtamisjärjestelmällä. Laadukkaan johtamisjärjestelmän avulla varmistetaan asiakastyytyväisyys, parannetaan tuottavuutta ja dokumentointia sekä turvataan palveluiden, tuotteiden ja prosessien laatu sekä kehitetään uusia menetelmiä. (Logistiikan maailma 2018.)

Osana organisaation ja osaamisen kehittämistä voi perehdyttämistä määritellä monivaiheisena oppimistapahtumana ja yhtenä tärkeimmistä työpaikalla tapahtuvista koulutuksista. Sen tavoitteena on, että työntekijä omaksuu työn tavoitteet ja ymmärtää organisaation toiminnan sekä omat velvollisuudet ja vastuut. Tämän lisäksi perehdyttämällä luodaan työntekijälle sellainen sisäinen malli, jonka avulla hän selviytyy työtehtävistään. Ihminen rakentaa ulkoisesta ympäristöstä sisäistä vastiketta, jota voi kutsua sisäiseksi malliksi, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Jotta työntekijän sisäinen malli kehittyisi mahdollisimman hyväksi, organisaatiossa on toteutettava riittävän yksityiskohtainen ja perusteellinen perehdyttäminen organisaation sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. Perusteellisesti toteutetusta hyötyy myös esimies, joka oppii tuntemaan uuden työntekijänsä. Perehdyttämisen avulla luodaan hyvää yhteishenkeä, säästetään esimiehen aikaa tulevaisuudessa sekä vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta eli sitoutetaan työntekijät paremmin organisaatioon. (Lepistö 2004, 56-58.)

Perehdytysprosessissa oppimisella on suuri merkitys. Prosessissa organisaation esimiesten oppimiskäsitykset ilmentyvät, joka rakentuu sen varaan miten organisaatiossa lähestytään oppimistilanteita. Kun oppimista koskeva ajatusmalli on tiedostettu hyvin organisaatiossa, se myös näkyy siinä, miten tietoa jaetaan ja osaamista kehitetään. Oppiminen tapahtuu arjessa, ja se liittyy työntekijän kasvuun ja ymmärryksen kehittymiseen, jolloin oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa ihmisten jakamana tapahtumana. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38-45). Perehdyttämisen pitäisi olla selkeässä roolissa henkilöstön kehittämisessä organisaatiossa ja se tulisi yhdistää kehityskeskusteluihin ja yrityksen kehittämiskäytäntöihin. (Kupias & Peltola 2009, 51.) Uuden työntekijän osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää perehdyttämisen yhteydessä tehtäviä osaamiskartoituksia, jotka toimivat hyvänä pohjana tarvittavan osaamisen ja osaamistason kartoittamisessa (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Järjestelmällinen perehdyttäminen ja työnopastus pitäisi nähdä investointina organisaatiossa, jolla lisätään henkilöstön osaamista, parannetaan palvelun laatua, tuetaan työssä jaksamista sekä vähennetään työtapaturmia ja poissaoloja. Lisäksi ammattitaitoinen työntekijä työskentelee tavoitteellisesti. Tavoitteellisuus näkyy itsensä kehittämisenä, kysymyksinä epävarmoissa tilanteissa ja kertaamisena. Tavoitteellisuus on ajattelutapa, joka uuden työntekijän on hyvä omaksua heti perehdyttämisen alusta alkaen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2-3.) Uusia työntekijöitä tulisikin rohkaista käyttämään henkilökohtaisia vahvuuksiaan uudessa työssään, sillä se voi auttaa kollegoiden ja työyhteisön jäsenten kanssa verkostoitumisessa sekä edesauttaa työhön sitoutumisessa. Tällöin uudet työntekijät todennäköisemmin myös jäävät organisaation palvelukseen pidemmällä tähtäimellä. (Cable & Gino & Staats 2013, 23.)

Jotta perehdyttämisestä voidaan hyötyä parhaimmalla mahdollisella tavalla, on organisaatiossa ymmärrettävä oppimisen ja ohjaamisen haasteet ja verrata niitä organisaation tapaan toimia. Tämän lisäksi perehdyttämistä on katsottava sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Valituilla toimintatavoilla organisaatio haluaa luonnollisesti edetä ja menestyä valitsemaansa suuntaan. Toiminnan muutokset edellyttävät työntekijöiltä kuitenkin halua ja kykyä oppia uutta. Organisaatiossa on mietittävä, minkälaista perehdyttämistä tarvitaan ja vaaditaan ja mitä on mahdollista toteuttaa. Aina kyse ei ole ainoastaan tiedoista tai taidoista, joita on opittava perehdyttämisen aikana, vaan kohteena voi olla myös organisaation tarpeen mukaan prosessit ja ilmiöt, joita on myös ymmärrettävä ja hallittava. Mitä paremmin osat tukevat toisiaan, sitä paremmin perehdyttäminen tukee organisaation menestystä ja valittua strategiaa. (Kupias & Peltola 2009, 44.)

2.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Suomen laeissa on useita suoria määräyksiä koskien perehdyttämistä. Erityisesti määräyksissä huomio keskittyy työnantajan velvollisuuteen ja vastuuteen opastaa työntekijä työhönsä. Perehdyttämistä käsittelevät lait ovat erityisesti työsopimuslaki 26.1.2001/55, työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2017/334. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslain 2 luvun 1 §:n yleisvelvoitteen mukaan työnantajan velvollisuutena on huolehtia työntekijän työstä suoriutumisesta myös työolojen muuttuessa. Työsopimuslain yleisvelvoite koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös pidempään työsuhteessa olleita työntekijöitä ja on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä, jos yrityksen toiminta, tehtävä työ tai työmenetelmät muuttuvat tai kehittyvät.

Uuden henkilön suhteen sovelletaan koeaikaa. Koeajasta on säädetty työsopimuslain 1 luvun 4 §:ssä, jonka mukaan koeajan pituus on enintään kuusi kuukautta. Määräaikaissa työsuhteessa koeaika saa olla korkeintaan puolet määräaikaisuuden kestosta, ei kuitenkaan enempää kuin kuusi kuukautta. Koeajan tarkoituksena on arvioida molemminpuolista soveltuvuutta, jolloin työntekijä voi arvioida soveltuvuuttaan organisaatioon, ja työnantajalla on mahdollisuus seurata uuden työntekijän osaamisen kehittymistä. Koeaika kumpi tahansa osapuoli voi purkaa työsuhteen, kuitenkin asiallisin perustein.

Työsopimuslain 7 luvun 1 §:n yleissäännöksen mukaan työnantaja saa irtisanoa tois- taiseksi voimassa olevan työsopimuksen ainoastaan asiallisesta ja painavasta syystä. Saman luvun 2 §:ssä säädetään työntekijän henkilöön liittyvistä irtisanomisperusteista, jonka 1 momentin mukaan painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työntekeedellytysten olennaista muuttumista, joiden vuoksi henkilö ei enää kykene selviytymään työtehtävistään. Arvioidessa on otettava huomioon työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan. Kuitenkin 4 §:ssä säädetään työnantajan työn tarjoamis- ja koulutusvelvollisuuksista, jonka 1 ja 2 momentin mukaan työntekijälle on tarjottava hänen työsopimuksensa mukaista työtä ja jos vastaavaa työtä ei ole, niin työntekijälle on tarjottava muuta hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Työnantaja on velvollinen järjestelmään työntekijälle uusien työtehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan pitää tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisena molempien sopijapuolten kannalta.

Työturvallisuuslain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lisäksi työturvallisuuslain tarkoituksena on

ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja ammattitauteja sekä muita työ tai työympäristöstä johtuvia fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työnantajan on 14 §:n pykälän mukaan annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava, että työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta ja sitä myös täydennetään tarvittaessa.

Yhteistoimintalain tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välillä kehittää yrityksen toimintaa, edistää vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä sekä antaa työntekijöille mahdollisuus vaikuttaa työtään koskeviin päätöksiin. Lain 4 luvun 15 §:ssä säädetään työhönotosta noudatettavista periaatteista ja käytännöistä, jonka mukaan työntekijälle on annettava tarpeelliset tiedot työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi. Yhteistoimintalaki säätelee myös henkilöstön koulutussuunnitelmasta 16 §:ssä, jonka mukaan yrityksen on vuosittain laadittava koulutussuunnitelma työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Myös yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1347 ja laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609 säätelevät osaltaan perehdyttämistä yrityksissä. Molemmat lait velvoittavat työnantajaa luomaan ja antamaan mahdollisuudet menestyä työssään henkilön taustasta riippumatta.

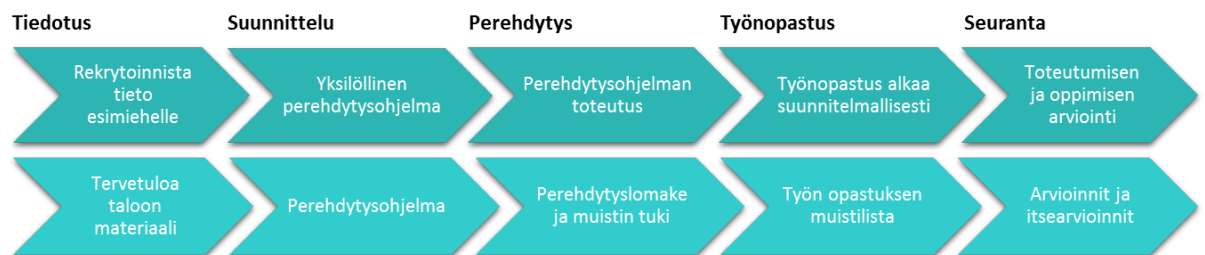
Työsopimuslaissa ja työturvallisuuslaissa on säädetty myös työntekijän velvollisuudesta. Työsopimuslain 1 §:n yleisten velvoitteiden mukaan työntekijä on velvollinen tekemään työnsä huolellisesti noudattaen työnantajan toimivallan mukaisia määräyksiä. Työturvallisuuslain 18 §:ssä on säädetty työntekijän yleisistä velvollisuuksista, jonka 1 ja 2 momentin mukaan työntekijän on noudatettava työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita, sekä noudatettava työnsä ja työolosuhteidensa edellyttämää turvallisuuden ylläpitämiseksi vaativaa huolellisuutta ja varovaisuutta. Vastuu ei ole täten ainoastaan työnantajalla, mutta työnantajan vastuulla on tarjota työn ja työympäristön edellyttämät ohjeistukset ja toimitatavat.

Laki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijänsä. Onnistunut perehdytys on enemmänkin työnantajan etu, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen työhyvinvointiin, kilpailukykyyn ja menestymiseen. Yrityksissä lainsäädännön noudattamista valvovat johdon lisäksi henkilöstöammattilaiset, mutta viime kädessä esimies on vastuussa omien työntekijöidensä lain säädösten mukaisesta kohtelusta. Lainsäädäntö koskee vakinaisten työntekijöiden lisäksi yhtäläillä määräaikaisia työntekijöitä, vuokratyöntekijöitä kuin etätyöntekijöitä. (Kupias & Peltola 2009, 27.) Perehdyttämisellä on juridisesti merkittävä ulottuvuus, sillä jokaisessa henkilövahinkotapauksessa työnantaja on velvollinen esittämään perehdyttämisen ja työnopastuksen dokumentit. (Moisala 2011, 320.)

2.3 Perehdytysprosessi

Perehdyttäminen voidaan nähdä jatkuvana prosessina. Laadukas perehdytysprosessi varmistetaan käymällä huolellisesti läpi perehdyttämisen tavoitteet, käytännön toteutus ja perehdyttämisessä mukana olevien henkilöiden vastualueet. Olennaista on myös pohtia etukäteen, miten perehdytysprosessia seurataan ja mitataan. (Frisk 2005. 42.) Perehdytysprosessi koskee koko työyhteisöä, uutta henkilöä sekä esimiestä. (Hyppänen 2013, 217.) Yleisesti organisaatioilla on kuvaus käytössä olevasta perehdytysprosessista sekä pohja, jossa on lueteltu perehtymiseen kuuluvat elementit, jotka perehdyttäjä ja perehtyjä noudattavat. (Helsilä & Salojärvi 2009, 138.)

Prosessi on toteutettava suunnitelman kaltaisena. Prosessissa vaiheet ja perehdyttämismateriaali kulkevat rinnakkain ja yleensä perehtymisvaihe ja työnopastus kulkevat ja menevät prosessissa osittain päällekkäin. Tärkeää on tarkkailla tilannetta ja edetä työntekijän ehdoilla siten, että jokaisessa vaiheessa prosessissa kuvattu tavoite saavutetaan. Kuviossa on kuvattu perehdytysprosessi, jossa kulkevat rinnakkain perehdyttämistoimi ja -materiaali, joka liittyy kuhunkin vaiheeseen. (Moisala 2011, 138.)



Kuvio 2. Perehdytysprosessi (mukaillen Moisala 2011, 324.)

Prosessin tulee olla samaan aikaan sekä yhdenmukainen että ainutkertainen. Uusi henkilö on tärkeä saattaa yritykseen sisälle yhdenmukaisesti kunnioittaen organisaation arvoja ja strategiaa samaa laatutasoa tavoitellen, kun samalla uusi henkilö on otettava huomioon ainutkertaisena yksilönä. Keskeistä prosessissa on organisaation selkeä käsitys perehdyttämisen tavoitteista ja toimintatavoista. Organisaation yhtenäiseksi suunniteltu perehdyttämisjärjestelmä tarjoaa mallin perehdytysprosessista sekä välineitä ja valmennusta perehdyttämisen tueksi. Uuden henkilön aloittaminen vaatii erityisesti esimiehiltä ja mahdollisilta muilta perehdyttäjiltä huolellista valmistautumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 193-194.)

Itse perehdyttämisen prosessi alkaa organisaatiossa jo ennen rekrytointia. Tehtävän vaatimukset ja tarvittava osaaminen tulee olla valmiiksi määritelty jo ennen hakuprosessin alkua. Rekrytointivaiheessa organisaatio saa tietoja hakijasta ja jo haastattelujen aikana uuden henkilön osaamisen kehittäminen voi alkaa. Jo hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaan siis taata erinomainen pohja itse perehdyttämislle. Itse perehdytysprosessin voi jakaa seuraaviin vaiheisiin: Ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätös ja työsuhteen päättymisen. Perehdyttäminen ei rajoitu vain työsuhteen alkuvaiheeseen, vaan jatkuu aina työsuhteen päättymiseen asti. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Uuden työntekijän aloittaessa on tärkeää hyvän ensivaikutelman antaminen työyhteisöstä. Tämän jälkeen perehdytysprosessi jatkuu ensimmäisestä päivästä lähtien kohti yrityskulttuurin ja työhön sisälle pääsyä. Ensimmäisenä päivänä tapahtuvat kiireisimmät toimet ja ensimmäisen viikon aikana korostuu kokonaiskuvan käsittäminen, jonka jälkeen uuden henkilön on helpompi päästä kiinni työhön. Ensimmäisen kuukauden jälkeen työhön tulee mukaan jo omia näkemyksiä. Koeajan päättyessä tulee käydä koeaikakeskustelu esimiehen kanssa, jossa arvioidaan jatkoa ja siihen liittyviä lisäperehdytymisen tarpeita. (Kupias & Peltola 2009, 105-109.)

Perehdyttämistä voi kuvata kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet, niin työntekijä kuin organisaatio hyötyvät. Työntekijää tulee kuunnella, sillä häneltä voi saada arvokasta tietoa aikaisemmista työkokemuksistaan ja työn suorittamisesta sekä pyytää havaintoja uudesta työstään. Työntekijää tulee rohkaista kertomaan ajatuksiaan, sillä organisaatio voi saada kehitysideoita oman toimintansa kehittämistä varten. Samalla työntekijä kokee arvostusta. (Hyppänen 2013, 221.)

2.3.1 Perehdyttämisen suunnittelu

Hyvä perehdyttäminen koostuu suunnitelmallisuudesta, huolellisesta valmistautumisesta, dokumentoinnista ja jatkuvuudesta. Perehdyttämisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon organisaation tavoiteltu toimintakonsepti, nykytilanne, käytettävissä olevat resurssit sekä miten perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan. Nämä määrittävät sen, mikä on perehdyttämisen painopiste organisaatiotasolla. Hyvin suunniteltu perehdyttäminen mahdollistaa paitsi uuden henkilön, myös koko työyhteisön oppimisen ja kehittämisen. (Kupias & Peltola 2009, 87.)

Perehdyttämisen sisällön rakentamiseen vaikuttavat olennaisesti riittävän kokonaiskuvan antaminen, oikea-aikaisuus ja konkreettisuus. Tiedyt asiat kuuluvat aina perehdyttämiseen

organisaatiosta ja tehtävästä riippumatta. Lopulliseen sisältöön vaikuttavat organisaation arvot, strategia ja tavoitteet sekä työntekijän tehtävä ja aikaisempi osaaminen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 202) Suunnitelman sisällön suunnittelun lähtökohtiin kuuluu:

- henkilöstöpolitiikka
- tavoitteiden määrittäminen
- perehdyttämishjelman laatiminen
- perehdyttäjien vastualueiden jakaminen
- ajankäytön suunnittelu
- apumateriaalien laatiminen
- varasuunnitelmien tekeminen
- seuranta. (Kangas 2003, 7-8.)

Perehdytys suunnitelmien tulisi olla yhdenmukaisia ja hyvin suunniteltuja koko organisaatiossa. Niitä hyödynnetään uuden työntekijän perehdyttämisessä ja niiden avulla pyritään myös vahvistamaan päätöstä jäädä osaksi uutta työpaikkaansa, jotta hän ei katuisi päätöstään. Perehdytys suunnitelma edesauttaa työntekijän sopeutumista uuteen työpaikkaansa sekä ymmärtämään, mitä häneltä odotetaan. (Arthur 2012, 297.) Esimiehen ja perehdyttäjien on suunnittelun yhteydessä mietittävä esitettävät asiat, missä järjestyksessä ja vaiheissa asiat otetaan esille sekä kuka huolehtii mistäkin vaiheesta. Perehdyttäminen on toisinaan varsin rutiiniluontoisia. Haasteena on muistaa kaikki olennaiset asiat uuden työntekijän perehdyttämisessä. Tämän takia perehdytys suunnitelmia laaditaan. Olennaista on tietää, mitä asioita on valmisteltava ennen työntekijän saapumista, mitä asioita esitetään heti ja mitä myöhemmin sekä miten ja missä vaiheessa perehdyttämistä seurataan ja arvioidaan. (Lepistö 2004, 61.)

Harvoissa organisaatioissa pystytään keskitetysti laatimaan kaikille yksiköille ja henkilöille riittävän yksityiskohtaisia perehdytys suunnitelmia ja materiaaleja. Organisaatioissa eri yksiköiden toiminnat eroavat toisistaan, jonka takia suunnitelmat täytyy räätälöidä yksikön toiminnan mukaisesti. Kuitenkin keskitetysti laadituista suunnitelmista ja materiaaleista on usein iso apu perehdytystä tekeväälle henkilölle, joita voidaan käyttää joko sellaisenaan tai muokata itselle sopivaksi materiaaliksi ja oppaaksi. (Kupias & Peltola 2009, 88.)

2.3.2 Perehdyttämisen toteuttaminen

Työntekijän perehdytyksen ja opastuksen tueksi tulee aina tehdä yksilöllinen ja kirjallinen suunnitelma, jonka avulla seurataan työntekijän perehdytyksen ja opastuksen etenemistä. Suunnitelman tulee sisältää myös perehdytyksen seuranta ja arviointi, joilla varmistetaan

määriteltyihin tavoitteisiin pääseminen. (TTK 2013.) Suunnitelmassa tulisi huomioida työntekijän aikaisempi osaaminen. Uusi työntekijä on työsuhteen alussa aktiivisimmillaan, joten hänelle kannattaa antaa mahdollisuus osallistua perehdyttämisen tavoitteiden ja sisältöjen määrittelemiseen. Molemmat osapuolet hyötyvät, kun työntekijä tuntee itsensä hyödylliseksi ja organisaatio saa tulokkaasta mahdollisimman pian tuottavan. Keskustelu työntekijän omista tavoitteista onkin perehdyttämisen keskeisempiä kohtia. Mitä paremmin hän kykenee toimimaan alusta asti hyödyntäen vahvuuksiaan, sitä suuremmalla todennäköisyydellä hän sitoutuu työhönsä ja organisaatioon. (Kjelin & Kuusisto 2003, 173-174.)

Työntekijää varten laadittu kirjallinen perehdyttämissuunnitelma on käytävä uuden työntekijän kanssa läpi heti alussa. Tämä edesauttaa työntekijän tunnetta siitä, että hän on odotettu ja tervetullut sekä hänelle annetaan aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyviä asioita. (Österberg 2015, 123.) Työntekijä pystyy sisäistämään tiedon paremmin ja käytännössä harjoittelemaan uusia asioita, kun uutta tietoa annetaan pienemmissä osissa. Kattavassa ja järkevästi suunnitellussa ja ajoitetussa perehdyttämisessä uutta tietoa annetaankin pieninä kokonaisuuksina, jotka nivotaan hiljalleen laajempaan kokonaisuuteen. Tämä edesauttaa opitun kehittymistä osaamiseksi ja organisaatio alkaa hyötyä uuden henkilön työpanoksesta. Työsuhteen alkutaipaleella palautteen ja tuen saamisella on suuri merkitys. (Hyppänen 2013, 220-221.)

Yleisen perehdytysuunnitelman lisäksi työntekijälle tulee tehdä suunnitelma varsinaisen työn opastuksen käytännön toteutuksesta. Suunnittelun lähtökohtina ovat oppimistarpeiden selvittäminen ja oppimistavoitteiden määrittelemisen. Tavoitteiden asettamisessa huomioita asioita ovat esille otettavat asiat, oppimistapa ja materiaalit sekä oppimisen seuranta ja sen varmistaminen. Huolellinen valmistautuminen säästää aikaa itse opastukselta. Kun perehdyttäjä on varannut aikaa opastukselle, hankkinut välineet ja suunnitellut tilanteen, niin asiat pysyvät koossa. Tärkeää on alusta lähtien luoda kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustilanne, jolloin myös uuden työntekijän on helppo kysyä ja saada vastauksia. Työn laadun ja tehokkuuden parantuminen sekä ammattitaidon kehittyminen tapahtuvat työntekijän taitojen karttuessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13-14.)

Sisäisen mallin syntyminen tapahtuu pääosin työnopastuksen avulla. Sen kehittyminen vaatii riittävän perusteellista ja yksityiskohtaista opastusta työhön sekä myös perehdyttämistä työyhteisöön ja -ympäristöön. Työtyytyväisyys työsuoritukseen vaikuttaa positiivisesti sisäisen mallin syntymiseen toisin kuin jatkuvat epäonnistumisen kokemukset. Sisäinen malli muodostuu osaksi työntekijän kokemuksia, joiden pohjalta hän toimii myöhemmin vastaavissa tilanteissa. (Lepistö 2004, 61.)

Perehdyttämiselle voi olla vaikea määritellä aikaa, jonka sisällä se tulisi suorittaa. Sen kulumiseen vaikuttavat oleellisesti työntekijän tausta ja ammattitaito. Tuloksien aikaansaamiseksi pätee paremminkin, miten perehdytysjakson aika käytetään hyväksi, eikä ajan määrä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.) Vaikka tarkkaa aikamäärettä ei ole asetettu, kestää perehdyttäminen yleensä vähintään koeajan verran eli noin 4 kuukautta. Uuden työntekijän perehdyttäminen voidaan katsoa päättyneeksi, kun työntekijä on saavuttanut hänelle asetetut tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

2.3.3 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Perehdyttämisen suunnittelun lisäksi on myös yhtä tärkeää ylläpitää seurantaa ja arvioida oppimista perehdytysprosessin aikana. Seurannan avulla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen, suunnitelman onnistuminen ja mahdolliset puutteet sekä korjaustarpeet ja tarvittavat muutokset perehdyttämisessä. Perehdytettävän kokemuksia ja mielipiteitä tulee kuunnella ja ottaa ne huomioon suunnitelmaa kehittäessä. Jatkuva seuranta ja palautteen antaminen työn edetessä ohjaavat oppimista. (TTK 2013.)

Parhaimmillaan perehdyttäminen on vuorovaikutuksellista oppimista, keskustelemista, kyselemistä, kuuntelemista ja kannustamista. Perehdyttäminen vaatii aktiivisuutta myös työntekijältä. Osa asioista ovat sellaisia, joihin kukaan ei neuvo, vaan ratkaisut täytyy etsiä ja lukea itse erilaisista materiaaleista. Seurantaa ja arviointia tuetaan esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän välisillä etukäteen sovitulla seurantakeskusteluluilla. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on molemminpuolisesti tärkeää oppimisen ja kehittämisen kannalta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17-18.)

Arviointi on osa oppimisprosessia, jonka avulla tarkistetaan ja ohjataan oppimistavoitteiden saavuttamista ja edistymistä. Arvioinnin avulla molemmat osapuolet saavat tietoa, miten oppiminen on edistynyt ja mitä asioita pitää vielä opastaa tai oppia lisää. Keskeisenä arvioinnin perehdyttämisessä ovat ammattitaidot ja -tiedot. Arviointi on parhaimmillaan erinomainen motivaation kasvattaja itsearvioinnin kehittämisen keinona. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.) Oppimista voidaan arvioida vertaamalla sitä asetettuihin tavoitteisiin. Arviointikeinoina ja tuloksien mittaamisessa keinoina voidaan käyttää myös havainnoiden avulla työntekijän työhön asennoitumista, luotettavuutta, ahkeruutta ja työn laatua. (Lepistö 2004, 65.)

Työntekijän perehdyttämistä ja opastusta varten laaditut suunnitelmat allekirjoitetaan perehdyttämisen päättyessä ja huolehditaan niiden asianmukaisesta säilyttämisestä. Olen-

naista on myös päivittää ja kirjata perehdyttämisen toteutuksesta saadut kehitysideat käytössä oleviin suunnitelmiin ja toimintamalleihin, joiden avulla perehdytysprosessia voidaan kehittää ja arvioida jatkoa varten. (TTK 2013.) Arvioinnin yhteydessä on hyvä laatia yhteenveto ja henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka tulee kytkeä henkilön omiin ja organisaation tavoitteisiin. Arvioinnissa tulee tarkastella perehdyttämistä sekä organisaation että työntekijän näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 174; 245). Yleensä uusi työntekijä vertaa uusia oppejaan ja kokemuksiaan aikaisempiin oppeihin ja kokemuksiin. Uuden työntekijän palautetta ja kehitysehdotuksia tulisi kuunnella ja hyödyntää. Samalla organisaatio hyötyy palautteesta ja voi käyttää saatua tietoa toimintansa kehittämiseen. (Helsilä 2009, 49.)

2.3.4 Hyödynnettävät materiaalit

Oleellista on, että työntekijälle annetaan pääsy, sekä hän tutustuu niihin perehdyttämisessä käytettäviin materiaaleihin ja välineisiin, jotka auttavat häntä omassa työssään. Materiaalin tulee olla helppolukuista ja selkeää. Ennen kaikkea perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää kaikkea olemassa olevaa henkilöstö-, asiakas-, ja sidosryhmämateriaalia, jolla voidaan tukea työntekijää hahmottamaan organisaatiota. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Hyödynnettävä materiaali voi olla koottuna yhdessä tietopakettissa, josta löytyy erilaista organisaatiota koskevaa tietoa, kuten toiminta- ja vuosikertomus, käytettävät muistilistat, esitteitä, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. (Österberg 2015, 122.)

Hyödynnettäviä seurannan materiaaleja ovat esimerkiksi tarkistus- ja muistilistat ja seurantakeskustelulomakkeet. Ne toimivat perehdyttämisen apuvälineinä, joihin voidaan merkitä läpikäytyt asiat. Yleensä merkinnät tekee esimies tai perehdyttäjä. Perehdyttäminen on kuitenkin vasta siinä vaiheessa varmistettu, kun kaikki asiat on opetettu ja niiden oppiminen on myös yhdessä tarkistettu. Materiaalien rakentaminen voi viedä aikaa, mutta niiden käyttämisestä on paljon hyötyä niin uudelle työntekijälle kuin organisaatiollekin. Se muun muassa antaa työntekijälle paremmat valmiudet työn aloittamiseen ja voi perehdyttämiseen tarvittavaa aikaa. Materiaalia suunniteltaessa tulisi sopia myös, kenelle annetaan vastuu materiaalien päivittämisestä, jotta kaikkien saatavilla on aina ajantasaisin tieto. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7; 17.)

Perehdyttämistä voidaan antaa myös monella eri tavalla. Varsinkin niissä tilanteissa, joissa perehdytettävää asiaa on paljon, on vaihtelevuutta pidetty onnistuneen perehdyttämisen keskeisenä menestystekijänä. Eri oppimistyyliä mahdollistavia keinoja ovat visuaalista eli näköhavaintoon perustuvaa, auditiivista eli kuulohavaintoon perustuvaa ja kinesteettistä eli tuntohavaintoon perustuvaa oppimista. Näitä kaikkia keinoja kannattaa

hyödyntää perehdyttämistilanteissa. Visuaalisia esittämistapoja ovat esimerkiksi sähköiset esitykset, fläppitaulut, kirjoitetut materiaalit ja videot. (Arthur 2012, 307.)

2.4 Erilaisia perehdytettäviä

Perehdyttäminen on suunniteltava ja toteutettava aina perehdytettävän tarpeet huomioiden. Perehdytyksen perusrunko on yleensä sama, mutta se tulee suunnitella ja soveltaa jokaiseen tilanteeseen erikseen. Tärkeintä perehdyttäminen on silloin, kun organisaation tulee uusi työntekijä, sillä uudelle tulokkaalle lähes kaikki on uutta. Työhönsä liittyvät perusasiat voi oppia nopeasti, mutta työn todelliseen oppimiseen ja työtehtävien omaksumiseen kuluu enemmän aikaa. Varsinaisen uuden vakituisen henkilön lisäksi perehdyttämistä tarvitaan myös lyhemmissä sijaisuuksissa ja määräaikaisuuksissa, jotka organisaation palveluksessa vain vähän aikaa, jolloin perehdyttämisessä on keskityttävä työn kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-3.)

Perehdyttämistä edellyttämiä tilanteita ovat myös olemassa olevien henkilöiden paluu pitkän poissaolon jälkeen tai organisaation sisällä tehtäviä vaihtavat henkilöt. Uudet työvälineet ja -menetelmät sekä uudet tuotteet tai palvelut vaativat vähintäänkin työnopastuksen tarpeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.) Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti muutostilanteissa, jolloin perehdyttäminen ja työnopastus voivat liittyä muutamien henkilöiden tai lähes koko organisaation toimintaan. Koko henkilökuntaa koskevia muutoksia ovat esimerkiksi, kun organisaation rakenne, liikeidea tai omistajat vaihtuvat. Muutokset voivat aiheuttaa pelkoa ja vaativat usein oppimistarpeita, jonka takia perehdyttämiseen on paneuduttava huolellisesti. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3-4.)

Perehdyttämisen laajuuteen ja sisältöön vaikuttavat oleellisesti työntekijän tuleva työkuva, ammatillinen osaaminen, aikaisempi työkokemus ja ikä. Kokenut työntekijä on jo tottunut työskentelemään erilaisissa työyhteisöissä ja työtehtävissä. Usein kokeneempi työntekijä on oma-aloitteisempi ja aktiivisempi kuin nuori työntekijä, jolla on vähemmän työkokemusta. Nuori työntekijä tarvitsee enemmän perehdytystä jo perusasioista, joten myös perehdyttämiskäso kestää pidempään. Jos työntekijä tulee samalta alalta tai saman sisältöisistä tehtävistä, hänellä on selkeämpi käsitys uusista työtehtävistä kuin jos hän tulee kokonaan toiselta alalta tai ei omaa niin pitkää kokemusta. Uusi organisaatio on kuitenkin tavoitteineen, työskentelytapoineen ja henkilöstöineen aina uusi. (Österberg 2015, 116-117.)

Perehdytettävien persoona ja taustat ovat erilaisia. Yhdellä on vahva teoriapainotteinen koulutus, mutta toisella on elämäkokemuksen ja työkokemuksen mukana tuomaa hiljaisista tietoa. Huomioon otettavia ominaisuuksia ovat myös fyysiset ja psyykkiset tekijät. Jotkut henkilöt oivaltavat ja oppivat asioita paremmin sekä ovat rohkeampia, kun taas toiset ovat hiljaisempia ja arempia. Oppimistyyliensäkin on eroja, yksi oppii kuulemalla, toinen lukemalla ja kolmas tekemällä. Myös asenteet ja motivaatio vaikuttavat paljon. Kaikki voivat kuitenkin oppia yhtä hyvin samat asiat, mutta tekijät pitää ottaa huomioon perehdyttämisessä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Tietotekniikan ja koulutustason kasvun myötä tietopainotteinen työ, toisin sanoen asiantuntijatyö, lisääntyy organisaatioissa ja sen merkitys kasvaa. Vaikka tiedon käsittely on jatkuvasta, niin samanaikaisesti työn vaativuus on kasvanut. Tietotyössä lopputulos on näkyvä, mutta iso osa työn tekemisestä on eri asioiden näkymätöntä yhdistelyä, oman kokemuksen, koulutuksen, tietämyksen avulla tehtävää vuorovaikutusta, päättelyä, suunnittelua ja valintaa. Kehittyminen asiantuntijaksi ei tapahdu hetkessä ja työtä voi olla haastavaa kuvata täsmällisesti. Asiantuntijatyössä omakohtaisen osaamisen merkitys painottuu, ja tehtävien muodostumiseen vaikuttaa usein henkilön persoona ja kokemus, joten myös työn vaativuus ja oppimistarve vaihtelevat, jotka eivät kuitenkaan vähennä perehdyttämisen tarvetta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17-20.)

2.5 Perehdyttämisen hyötyjä ja haasteita

Perehdyttämisen tulisi näkyä työyhteisössä koko työyhteisön toiminnan ja suorituksen tehostamisena ja sen aktiivisena tarkastelemisena ja kehittämisenä. Organisaatiokohtaiset vaikutukset näkyvät puolestaan kaikissa organisaatioissa sen perustehtävien tukemisena tai toiminnan laadun ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Näin ollen hyvällä perehdyttämisellä on vaikutusta koko työyhteisöön ja organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 112.) Kuitenkaan monet organisaatiot eivät ymmärrä, kuinka monella tapaa ne voivat hyötyä hyvin valmistellusta ja hyvin toteutetusta perehdyttämisestä. Organisaatiot, jotka ymmärtävät, näkevät perehdyttämisen mahdollisuutena välittää uudelle työntekijälle tunteen organisaation vahvasta sitoutumisesta hyvinvoivaan ja kehittyvään työyhteisöön. Vastavuoroisesti uudet työntekijät ovat motivoituneempia tekemään parhaansa. (Arthur 2012, 299.)

Kun organisaatioon palkataan uusi työntekijä, toivotaan hänen viihtyvän yrityksessä ja hoitavat työtehtävänsä odotusten mukaisesti. Perehdyttämällä työntekijän hyvin, organisaatio samanaikaisesti sitouttaa työntekijäänsä organisaatioon, työtehtäviin ja työyhteisöön. Sitoutuneiden työntekijöiden avulla vähennetään huomattavasti työntekijöiden vaihtuvuutta

yriyksessä. Uuden työntekijän tullessa organisaatio ei ainoastaan anna perehdyttämisessä jotain työntekijälle, vaan sillä on myös mahdollisuus saada. Uusi työntekijä voi tuoda mukanaan ideoita, joita ei ole aikaisemmin ajateltu ja hyödyntää niitä liiketoimintaansa tai sen kehittämiseen. (Honkaniemi ym. 2007, 156.)

Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo vahvan perustan yhteistyölle ja sitä kautta myös työn tekemiselle. Perehdyttämisen avulla työntekijä saa uutta tietoa, jota hän tarvitsee aloittaessaan uutta työtään. Perehdyttämisellä ja yhteistyöllä edistetään työntekijän oppimista, jolloin virheiden määrä vähenee ja samoin vähenee myös virheiden korjaamiseen tarvittava aika. Kun perehdyttäminen toteutetaan sovitun mukaisesti, myös ylimääräisiltä kustannuksilta säästytään, kun vältetään virheiden korjaamiselta, työtapaturmilta, poissaoloilta ja henkilöstön vaihtuvuudelta (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Pitkällä aikavälillä voidaan ajatella, että perehdyttämisellä turvataan laatua, tuottavuutta sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja edistetään työturvallisuutta. (Viitala 2008, 358.)

Joskus perehdyttäminen voi jäädä organisaatioissa kokonaan tekemättä tai sen toteutus voi olla huono. Yleisimmäksi syyksi mainitaan yleensä kiire. Perehdyttäjät voivat olla omien päivittäisten työtehtäviensä kanssa kiireisiä ettei toisen työntekijän perehdyttämiselle jää yksinkertaisesti aikaa. Joissakin tapauksissa uusi työntekijä voidaan kokea uhkana tai kilpailijana. Myös perehdyttämisen ajankohta voidaan ajoittaa väärin, jolloin perehdyttämisen laadukkaalle toteutukselle ei välttämättä löydy resursseja. Tämän takia perehdyttämisen ajankohtaa tulisi tarkastella perehdyttämisen resurssien näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)

Esimiehen rooli perehdyttämisessä on merkittävä, mutta kaikki esimiehet eivät pidä perehdyttämistä tärkeänä, koska heiltä puuttuu osaamista tai he eivät osaa asettua uuden työntekijän asemaan. Perehdytettävää asiaa voidaan pitää itsestäänselvyytenä. Tällöin valmiudet perehdyttämiseen ovat heikot ja perehdyttämisen toteuttamiseen tulisi pyytää apua. Valmiuksiin kuuluu myös odotukset, mitä uuden työntekijän oletetaan jo osaavan. Jos odotukset osoittautuvat vääriksi, voi osa tai koko perehdyttäminen kohdistua väärin asioihin ja vaikuttaa koko perehdyttämisen laadukkuuteen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Organisaation monet ongelmat juontavat viestinnän ja vastuunjaon epäselvyyksistä ja puutteista. Myös perehdyttämisen vastuunjako voi olla epäselvä ja perehdyttäjät olettavat toisen hoitavan kyseisen tehtävän, jolloin osa tehtävistä saattaa jäädä tekemättä. Vastavissa tilanteissa uusi työntekijä voi saada liian hajanaista tietoa, jonka perusteella on vai-

kea muodostaa kokonaiskuvaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.) Lisäksi väärän tai pätemättömän henkilön valinta perehdyttäjäksi voi pilata hyvin valmistellun ja suunnitellun perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 140.)

3 Perehdyttäminen osana esimiestyötä

Työntekijöiden perehdyttämisestä ja osaamisesta huolehtiminen on esimiehen vastuulla. Tärkeä osa esimiestyötä on koko työyhteisön osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen. Perehdyttämiseen ja osaamiseen kehittämisen muotoutumiseen organisaatiossa vaikuttaa olennaisesti käytössä olevat resurssit. Onnistumiseen ja menestymiseen ohjaaminen ei kuitenkaan organisaatiosta riippumatta saa olla pikaisesti hoidettu tehtävä, vaan organisaation on tiedostettava tarpeet yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämiseen organisaation tavoiteltavan menestymisen kannalta. (Kupias & Peltola 2009, 53-54.)

Esimiestyöllä ja organisaation menestyksellä on vahva yhteys. Jotta esimies voi menestyä omassa työssään, hänen on ymmärrettävä ja tunnettava oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävä on auttaa myös työntekijöitään näkemään organisaation kokonaisuus ja auttaa työntekijöitä onnistumaan. Jotta työntekijät voivat onnistua, heidän on myös ymmärrettävä omat tehtävät ja roolinsa sekä se, mihin heidän on pyrittävä ja kehityttävä. (Hyppänen 2013, 11.)

3.1 Henkilöstöhallinto luo käytänteet

Henkilöstöhallinnon tehtävänä on huolehtia organisaation henkilöstöstrategian toteutumisesta. Henkilöstöresurssien strategisessa johtamisessa korostuu henkilöstön merkitys tavoitteiden saavuttamisessa, sekä työntekijöiden osaamisen ja määrän yhteensovittaminen yrityksen strategiaan. Henkilöstöammattilaisten tehtäviin kuuluu määrittää, millaisten työntekijöiden avulla, millaisella koulutuksella ja valmiuksilla myös tulevaisuudessa on mahdollista päästä organisaation tavoittelemiin tuloksiin. Tämän pohjalta rakennetaan myös organisaation strategiaa tukevat perehdyttämiskäytännöt. (Kupias & Peltola 2009, 70-71.)

Henkilöstöhallinnon rooli perehdyttämisessä voi yrityksen rakenteesta riippuen painottua perehdyttämisen johtamiseen tai tukemiseen, mutta yleisesti henkilöstöammattilaisten tehtävinä perehdyttämisessä ovat:

- perehdyttämistä helpottavien materiaalien, muistilistojen, ohjelmien laatiminen
- yhteisten perehdyttämistilaisuuksien järjestäminen
- henkilöstön kokonaistilanteen tarkastelu myös pidemmällä tähtäimellä
- kaikkien perehdytysprosessin mukana olevien tahojen ajan tasalla pitäminen perehdyttämiskäytännöistä
- esimiesten ja muiden nimettyjen perehdyttäjien tukeminen koulutusten, valmennusta ja keskusteluiden avulla

- verkostojen luominen perehdyttämistyössä mukana oleville tehtäviin valmistautumisen tueksi
- perehdyttämisen seuranta ja jatkuva kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009, 73-76.)

Yhtenäisen ja kattavan perehdyttämisyjärjestelmän avulla tarjotaan perehdyttäjälle malli perehdytysprosessista, perehdyttämisen välineitä sekä valmennusta ja tukea perehdyttämisen järjestämiseen. Henkilöstöhallinto vastaa usein organisaatioissa perehdytysprosessin toimivuudesta ja kehittämisestä. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu näin ollen ajantasainen perehdyttämisen tukimateriaalisen, toimintamallikuvausten laatiminen sekä perehdyttäjinä toimivien henkilöiden ohjaamisen organisointi. Materiaalien tulee olla ajan tasalla ja kaikkien perehdytysprosessissa mukana olevien tahojen hyväksymiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Lisäksi henkilöstöhallinnolla on pysyvä rooli perehdyttämisen tärkeydestä ja merkityksestä muistuttamisessa. Parhaiten se onnistuu, kun perehdyttämistä kehitetään ja seurataan saatujen tulosten pohjalta. Henkilöstöhallinto vastaa ja huolehtii myös jatkuvan osaamisen kehityksestä sekä edistää jatkuvaa oppimista. Henkilöstöhallinnon tehtävä on levittää tietoisuutta ja osaamista organisaatiossa käytössä olevien osaamisen johtamisen ja kehityskeskustelujen työkaluista, joiden avulla edistetään henkilöstön osaamisen arviointia ja suunnittelua. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194; Moisala 2011, 346.)

3.2 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Henkilöstöhallinnolle kuuluu kokonaisvastuu perehdytysprosessin toimivuudesta ja kokonaisuudesta sekä esimiehille ja perehdyttäjille annettavasta tuesta. Parhaimmillaan koko organisaatiossa vallitsee vahva yhteisen vastuun tunne ja koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen luontevasti. Kuitenkin esimies on aina vastuussa käytännön organisoinnista ja toteuttamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186.) Esimiehen tehtävänä on toimia uuden työntekijän tukena ja hän myös kohtelee kaikkia samassa tilassa olevia samalla tavalla ja jakaa tehtävät oikeudenmukaisesti. Esimies vastaa, että perehdyttämistä varten saatavilla on toimivat ja ajantasaiset työtehtäviä kuvaajat ja ohjaavat ohjeistukset. Ohjeistuksissa tulee kertoa myös työn merkitys organisaatiolle ja organisaation tehtävät. (Kupias & Peltola 2009, 55-56.)

Viestintä ja vuorovaikutustaidot nousevat monessa tilanteessa avainasemaan esimiestyössä. Esimiehen viestintätaitojen tärkeys korostuu osaamisen kehittämisen suhteen muun muassa rekrytoidessa ja perehdyttäessä uutta henkilöstöä sekä tavoite-, tulos-, ja

kehityskeskustelutilanteissa. Rekrytointi- ja perehdyttämistilanteissa esimiehen vuorovai-
kutuksen vastuulle kuuluu työhön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin perehdyttäminen,
joilla on suuri vaikutus yrityskuvaan ja työntekijän sitoutumiseen. Tavoite-, tulos- ja kehi-
tyskeskusteluilla on taas kiinteä vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen ja positiiviseen
esimieskuvaan. Työntekijät arvioivat esimiehensä myönteisimmin silloin, kun keskusteluja
käydään suunnitelmallisesti ja työntekijät saavat toiminnastaan palautetta. (Piili 2006, 70-
71.)

Esimiehen kyky ja taito ottaa uusi työntekijä vastaan vaikuttavat erittäin paljon siihen, mi-
ten uusi työntekijä viihtyy organisaatiossa ja onnistuu työtehtävissään. Mitä enemmän
henkilöstä tiedetään etukäteen, sitä helpompaa perehdyttäminen on. Perehdyttämisen
suunnittelun pitäisikin lähteä liikkeelle esimiehen ja uuden työntekijän välisellä keskus-
tella. Mikäli uusi työntekijä on käynyt rekrytointiprosessin aikana soveltuvuusarvioinnissa,
on arviointilausunto hyvä työkalu perehdytys suunnitelman laatimisessa. Sen avulla esi-
mies saa tietoa uuden työntekijän toimintatavoista ja motivaatiosta. Tavoitteena on var-
mistaa, että työntekijä pystyy hyödyntämään tietojaan tai taitojaan mahdollisimman hyvin
alusta lähtien. Samalla esimies pystyy kiinnittämään huomiota työntekijän mahdollisiin ke-
hittämiskohteisiin. (Honkaniemi ym. 2007, 154-156.)

Perehdyttämistilanne on ainutkertainen tilanne esimiehelle saada työntekijä suuntaamaan
työskentelynsä kohti organisaation tavoitteita, sillä juuri silloin työntekijä on kaikkein vas-
taanottavaisin tiedolle ja ohjaukselle. Perehdyttämisen avulla muovautuu myös esimiehen
ja työntekijän välinen henkilökohtainen suhde, joka vaikuttaa siihen, miten he tulevaisuu-
dessa kohtaavat toisensa. Esimiehen vastuulla on saada uuden työntekijän työ kytkeyty-
mään organisaation strategiaan, selvittää olemassa oleva osaaminen sekä luoda yhteys
työyhteisön ja uuden työntekijän välille. Ensimmäisen keskustelun lisäksi uuden työnteki-
jän kanssa tulisi järjestää säännöllisesti kuukausittain palaute- ja arviointikeskusteluja, joi-
den avulla esimies voi mahdollistaa työntekijän kokonaisvaltaisen perehtymisen. (Kjelin &
Kuusisto 2003, 189-190.)

Työntekijän sitouttamiseksi perehdyttämisen pitäisi olla riittävän selkeä. Se onnistuu taustoi-
toittamalla asioita, sekä luomalla riittävästi ärsykeitä ohjaamalla työntekijää antaen hä-
nelle kuitenkin tilaa innovoimiselle ja aktiivisuudelle. Tärkeää on saada työntekijä ymmär-
tämään, miten organisaation tavoitteet heijastuvat ja vaikuttavat hänen työhönsä ja ase-
maansa. Tavoitteet ja sisällön esimies ja uusi työntekijä sopivat yhdessä niin, että ne ovat
selkeät molemmille osapuolille. Tavoitteiden on tuettava sekä työntekijän kehittymistä että
organisaation tulevaisuuden uudistumista ja menestymistä. Esimiehen on mahdollistet-

tava onnistumisen edellytyksen työntekijälleen. Kun tavoitteet on selkeästi asetettu ja yhdessä katsottu läpi sekä samanaikaisesti annettu työntekijälle itsenäisyyttä ja riittävän vapaat kädet toimia, on esimiehen tehtävänä enimmäkseen tukea ja auttaa onnistumisessa ja menestymisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 190-191.)

Esimies vastaa siitä yleisesti ottaen siitä, että työyhteisössä on selkeästi sovitut vastuut ja toimintatavat, kuka perehdyttää, mihin asioihin ja kuinka paljon aikaa perehdyttämiselle varataan. Ajankäytön suunnittelussa ennakoidaan työrhythmejä ja vaihteluita huomioimalla koko työyhteisön tilanne. Esimiehen tehtäviin kuuluu säännöllisin väliajoin seurata perehdyttämiskäytäntöjä ja sen dokumentointia. Hänen tulee seurata niin vakinaisten kuin uusien tai lyhytaikaisten työntekijöiden työajan käyttöä ja perehdyttämisessä esiin tulleita asioita ja ongelmia. Esiin tulleet asiat mahdollistavat perehdyttämisen kehittämisen. Perehdyttämistä arvioidaan ja seurannan tuloksista tulisi keskustella avoimesti. (TJS 2009.)

3.3 Perehdyttäjät esimiehen tukena

Esimiehen apuna tai osan tehtävistä hän voi delegoida muille henkilöille eli perehdyttäjille. Perehdyttäjän valinnassa tulee olla huolellinen, sillä perehdyttäjän persoonalla ja ammattitaidolla on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumiselle. (Moisala 2011, 330.) Myös lähimmät työkaverit ja muu henkilöstö on valjastettava perehdyttämiseen mukaan, jotta uusi työntekijä pääsee tutustumaan eri asioiden osajiin heti työsuhteen alusta lähtien ja päinvastoin. (Viitala 2008, 252-253.) Nimetyt perehdyttäjät toimivat yhteistyössä esimiesten kanssa, mutta vastuu perehdyttämisestä on viime kädessä aina esimiehellä. Vastuunjako kannattaa sopia tarkkaan ja tapauskohtaisesti, vaikka se olisikin sovittu nimettyjen perehdyttäjien ja esimiesten tehtäväkuvauksissa. Syynä tähän on, että perehdyttäjällä ei välttämättä aina ole täyttä työnjohdollista valtaa, jolloin hänellä ei myöskään voi olla sitä vastaavaa vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 82.)

Tärkeää perehdyttäjien valinnassa on huomioida, että kaikki tietävät aina vastuunsa ja osuutensa, saatavilla on selkeät ohjeet ja tarvittaessa opastusta perehdyttämisen järjestämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2009, 6.) Perehdyttäjien valinnassa tulee ottaa huomioon myös tilanteet, kun perehdyttäjä tai esimies ovat poissa. Paikalla tulee aina olla varahenkilöt, jotka toimivat sijaisperehdyttäjinä. Myös sijaisperehdyttäjien tulee pystyä kertomaan yleistä organisaatioon, työympäristöön tai tehtäviin liittyviä asioita. Olemassa olevista perehdytysprosessin kuvauksesta, materiaaleista ja lomakkeista tai henkilöstörooleista ei ole todellista hyötyä, jos niitä ei hyödynnetä tehokkaasti. (Moisala 2011, 324.)

Perehdyttäjän perusedellytyksiä ovat ammattitaito, motivaatio ja myönteinen asenne. Näiden lisäksi tarvitaan opettamistaitoa ja taitoa saada erilaiset oppijat oppimaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, s. 14.) Perehdyttäjän valinnalla on suuri merkitys perehdyttämisen onnistumiseen, mutta myös epäonnistumiseen. Toisaalta perehdyttäjän osaamattomuus saattaa pilata perehdyttämisen, vaikka perehdytysuunnitelma ja -materiaali olisivat huolellisesti suunniteltuja ja ajantasaisia. Osaava perehdyttäjä puolestaan pystyy huolehtimaan ja hoitamaan perehdytysprosessin hyvin, vaikka organisaatiotasolla kaikki perehdyttämisen elementit eivät olisikaan kunnossa. (Kupias & Peltola 2009, 140.)

Hyvällä perehdyttäjällä on yleensä kohtuullinen työkokemus, mutta ei saisi olla niin kokenut, ettei muistaisi enää, miltä uuden työn aloittaminen tuntuu. Se, että perehdyttäjä aidosti viihtyy työssään, on luonnollisesti tärkeää. Perehdyttäjä toimii uuden työntekijän tukihenkilönä ja tutustuttaa työntekijän työyhteisöön ja työtehtäviin. Onkin siis tärkeää, että perehdyttäjiksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on halua ja ammattitaitoa tehtävää kohtaan. Perehdyttäjän on hyvä luoda ensin kokonaiskuva, jonka jälkeen jaksottaa perehdyttäminen siten, että tietoa ja opastusta annetaan sitä mukaan, kun tilanteet vaativat. Työntekijälle on hyvä luoda tilanteita, jotka antavat hänelle mahdollisuuden oman toiminnan ja käsityksien arviointiin. Työntekijälle tulee antaa aktiivinen rooli, että hän asettaa itselleen tavoitteita ja suunnittelee myös itse perehtymistään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197.)

Perehdyttäjän tulee pystyä luontevaan vuorovaikutukseen työntekijän kanssa ja osata katsoa asioita hänen kannaltaan. Perehdyttäjän on osattava perehdyttää ja opastaa selkeästi, johdonmukaisesti, kannustaen ja rohkaisten. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Perehdyttäjä toimii työntekijän oppimisen edistäjänä. Tämän vuoksi perehdyttäjän on syytä tarkastella ja olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään. Oppimiskäsitys määrittelee sen, mitä asioita painotetaan perehdyttämisen suunnittelussa, työskentelymenetelmien valinnassa sekä kuinka kiinnostuneita työntekijän aiemmista osaamisesta ollaan ja millaisia ohjausmenetelmiä perehdyttämisen tueksi valitaan. Perehdyttäjän tulee tarkastella omaa oppimiskäsitystään suhteessa organisaatiokulttuuriin ja työntekijän käsityksiin ja odotuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

3.4 Työyhteisön tuki ja vuorovaikutus

Perehdyttäminen on sosiaalistumisen väline, jolla tarkoitetaan jäsentymistä organisaatioon, oppimista sen toimintatapoihin sekä arvojen, menettelytapojen ja kirjoittamattomien sääntöjen hyväksymistä. Työyhteisöllä ja omalla työyksiköllä on tärkeä rooli sosiaalistumisessa. Työyhteisön jäseneksi ei ole helppo päästä ja usein uudet työntekijät menevätkin

uuteen työyhteisöön epävarmoina, jännittyneinä ja jopa ahdistuneina. Työyhteisö voi monin tavoin tukea työntekijän sopeutumista perehdyttämällä sekä tietoisesti että tiedostamatta. Uusi työntekijä on aluksi hyvin riippuvainen uudesta työyhteisöstään. Sopeutuminen helpottuu, kun työyhteisössä vallitsee hyväksymisen ja auttamisen ilmapiiri. Ennen kaikkea uuden työntekijän pitäisi voida tuntea, että hän on hyväksytty ja arvostettu. (Leipistö 2004, 60.)

Vuorovaikutus ja kontaktit ovat keskeisessä roolissa uuden työntekijän sosiaalistumisessa, hänen roolinsa rakentumisessa ja työyhteisön keskinäisen luottamuksen syntyemisessä. Mitä nopeammin uudella työntekijällä on mielekkäitä ja kaikkien osapuolten taholta muodostettuja kontakteja työyhteisön jäsenten kanssa, sitä nopeammin hän pääsee osaksi työyhteisöä ja pääsee kiinni tuottavaan ja itsenäiseen työhön. (Kjelin & Kuusisto 2003, 150.) Jotta sosiaalistumisessa onnistutaan, tulee uuden työntekijän aloittamiseen valmistautua. Uuden työntekijän aloittamisesta tulee tiedottaa etukäteen, jotta jokainen työyhteisössä tietää, kuka tulee, milloin ja mihin tehtävään. Lisäksi etukäteen tulee sopia, kuka ottaa työntekijän vastaan ja miten perehdyttämisen vastuut on jaettu. (Kangas & Härmäläinen 2007, 9.) Koko työyhteisön tulee olla vastuussa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Työyhteisön jäsenten on helpompi myös tutustua uuteen työntekijään, kun kaikki tekevät oman osansa. (Kupias & Peltola 2009, 81.)

Perehdyttämisessä henkilökohtainen neuvonta on tärkeää, joten perehdyttäjien asenteilla on suuri merkitys. Kun uusi työntekijä tulee työyhteisöön, hänen tulee oppia uusia ja vieraita työyhteisön toimintatapoja. Väärin esille tuotuna ne voivat nostaa muutosvastarintaa, jolloin toimintatapojen sisäistäminen vaikeutuu. Uuden työntekijän aloittaminen tulisi nähdä työyhteisöön jäseneksi ottamisen keinona, eikä aikaa vievänä ongelmana. (Åberg 2006, 104.) Perehdyttämisen aikana onkin varmistettava, että prosessissa huomioidaan työntekijän yksilöllisyys, mutta samalla tuetaan vahvasti yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä voidaan parhaiten tukea järjestelmällä yhteisiä oppimis- ja työskentelytilanteita. Esimiehen tehtävänä on omalla toiminnallaan tukea uutta työntekijää osana ryhmää. (Kjelin & Kuusisto 2003, 178.)

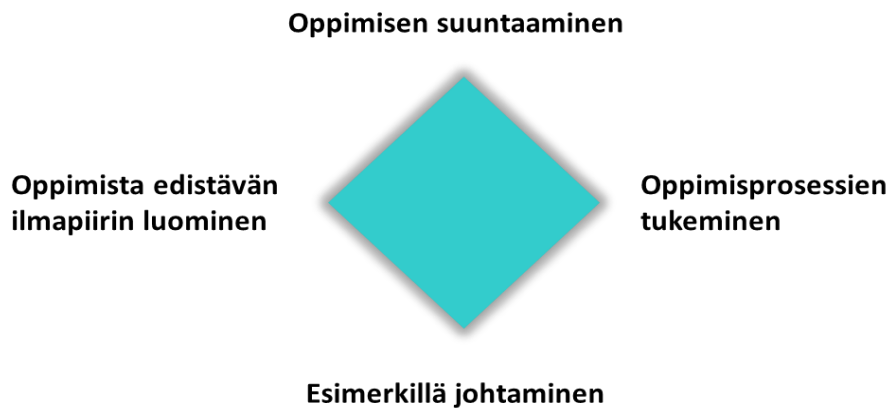
Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeässä roolissa myös uusien asioiden oppimisessa. Työyhteisön jäsenten väliset vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä siitäkin syystä, että ne vaikuttavat merkittävästi myös yrityksen toiminnan tehokkuuteen. (Ruohotie 1998, 10.) Yksilö oppii toisilta ja omista kokemuksistaan, kun hän jakaa kokemuksia ja tietoa muiden ihmisten kanssa yhteisen tekemisen, ongelmanratkaisun kautta sekä osallistumalla ajan myötä muotoutuneisiin yhteisiin käytänteisiin. (Viitala 2008, 184.) Suotuisan oppimisilmapiirin

luominen on tärkeää perehdyttämisen toteuttamisen kannalta. Ilmapiiri nousee sitä keskeisemmäksi, mitä enemmän uuden työntekijän odotetaan tuovan esiin omia näkemyksiään ja aktiivisuuttaan. Ilmapiirin onkin oltava turvallinen, innostava ja arvostava. (Kupias & Pelto 2009, 135.)

3.5 Esimies osaamisen johtajana

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan laajaa johtamisen kokonaisuutta ja järjestelmää, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtaminen vahvistaa organisaation toiminta- ja kilpailukykyä. Se on jatkuvassa liikkeessä oleva monitasoinen ilmiö, jonka kuvaaminen tiivistetystä on haastavaa. Sen määrittelemiseen kuuluu yrityksen strategisen tason elementit, organisaatorakenteen mukainen työnjako osaamisen johtamisessa sekä yksilötason osaamisen yhteys tuohon kaikkeen. Lisäksi olennaisena osana on myös osaamisen arviointi ja kehittämisprosessi. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken tarkoituksen mukaisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. (Viitala 2008, 14.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on osaltaan kehittää ja määrittää organisaation keskeisen osaamisen suuntaa ja sisältöä. Erityisen tärkeää on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastualueella. Organisaation oppimista edistävät johtamisen elementit voidaan jakaa seuraaviin osa-alueisiin:



Kuvio 3. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementit (mukaillen Viitala 2008, 313.)

Osaamisen suuntaamisella esimies määrittelee osaamisen kehittämisen suuntaviivoja ja tavoitteita. Käytännössä se tarkoittaa sitä, miten esimies auttaa työyhteisöä ja sen jokaista yksittäistä jäsentä tiedostamaan toimintaa, sen tavoitteita ja näiden kautta osaamistar-

peita, -tavoitteita ja osaamisen tilaa, syitä oppimistarpeille ja oppimisen vaikutuksia yrityksen toimintaan. Suuntaaminen voidaan määrittää kolmeen ryhmään, jotka ovat toiminnan arviointi, tavoitteiden määrittäminen ja näitä tukevien käytäntöjen luominen. Oppimista edistävän ilmapiirin kehittämällä tarkoitetaan koko työyhteisön ilmapiirin kehittämistä sekä esimiehen ja työntekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamista. Tämän edistämiseksi esimiehen työyhteisötaidot nousevat merkittävään asemaan. Esimiehen on tärkeää käsitellä ongelmia ja virheitä rakentavasti, osata kohdata alaiset ryhmänä ja yksilönä sekä panostaa hyvän työilmapiirin luomiseen. (Viitala 2008, 313-316.)

Oppimisprosessin tukemisella sisältyy niin ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen kuin yksilön kehittymisen tukeminen. Ryhmän kokonaisosaamisen huolehtimisessa oleellista on, että esimies selvittää oman ryhmänsä kanssa, mitä osaamista siitä tulisi löytyä nyt ja tulevaisuudessa sekä huolehtia riittävät resurssit ja työolojen toimivuus. Organisaation tavoitteisiin pohjautuvat osaamiset nimetään ja tehdään konkreettisesti näkyviksi. Toinen tärkeä tehtävä oppimisprosessin tukemisessa on osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen sekä yksilö- että yksikkötasolla. Suunnitelmien tulee olla konkreettinen työkalu, jonka avulla varmistetaan, että asianosaiset muistavat, mitä osaamista ollaan kehittämässä. (Viitala 2008, 321-322.)

Perehdyttämisessä tulisi hyödyntää juuri yksilön osaamiskartoitusta, jossa uuden työntekijän osaamista ja tavoitteita voidaan verrata organisaation tavoitteisiin. Kaikki toimenpiteet, jotka auttavat uutta työntekijää hahmottamaan ja täsmentämään itsensä kehittymistä, auttavat häntä eteenpäin ja tukevat hyvää työsuoritusta myös tulevaisuudessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 174.) Kun uusi työntekijä kokee hyödyntävänsä työssään henkilökohtaisia vahvuuksiaan, hän on tyytyväisempi ja vähemmän stressaantunut. Näin työntekijä myös todennäköisemmin saavuttaa omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Esimiehen onkin tärkeää aktiivisesti rohkaista uutta työntekijää tunnistamaan ja hyödyntämään osaamistaan ja merkittäviä vahvuuksiaan heti työsuhteen alusta alkaen. (Gable & Gino & Staats 2013, 26-28.)

Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa on lopulta ratkaiseva, sillä hän tekee asiat todeksi työyhteisössään. Ylimmän johdon rooli on toki keskeinen osaamisen johtamisessa, mutta sekään ei pysty lopuksi huolehtimaan siitä, mitä organisaation eri yksiköissä käytännön tasolla lopuksi tehdään. Käytännön tasolla vasta pienemmissä yksiköissä asiat muuttuvat toiminnaksi ja tuloksiksi, joista esimies vastaa. Osaamisen johtamisen haasteet koskettavatkin kaikkia organisaation esimiehiä, sillä heidän haasteenaan on pohtia, mitä osaamista oma yksikkö tarvitsee tavoitteiden saavuttamiseen sekä miten esimies voi omalta osaltaan edistää ryhmän ja yksilöiden kehittymistä. (Viitala 2008, 297; 324.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku sisältää kohdeorganisaation esittelyn sekä tutkimustulokset perehdyttämisen nykytilasta. Myös tutkimusmenetelmän valinta ja siihen vaikuttavat tekijät sekä tutkimusaineiston hankinta ja analysointi esitetään tässä luvussa. Tutkimusta edelsi tarkka suunnitelma siitä, mitä halutaan tutkia ja millä menetelmällä tutkimus toteutettiin. Tutkimuksen toteuttamiseen vaikuttivat muun muassa aihe ja tutkimusongelma alaongelmineen.

4.1 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Tutkimuksessa tarkastellaan perehdyttäjän roolissa työskentelevien perehdyttämiskäytänteitä kohdeorganisaatiossa HUS-Tietohallinnossa. Tarkoituksena on tuottaa HUS-tietohallinnolle uutta tietoa perehdyttämisen nykytilanteesta ja kehittämistarpeista sekä tarkastella tuloksia perehdyttämisen teoriaan. Tutkimukselle laadittiin yksi päätutkimuskysymys ja kolme alakysymystä, joihin tutkimuksessa on lähdetty selvittämään vastauksia. Nämä tutkimuskysymykset ovat:

Mikä on perehdyttämisen nykytilanne perehdyttäjän näkökulmasta HUS-Tietohallinnossa verrattuna teoriassa esitettyihin käytänteisiin?

Alakysymykset:

1. Miten laadunhallinta näkyy perehdyttämisessä?
2. Mitkä ovat perehdyttämisen keskeisimmät kehittämiskohteet perehdyttäjän näkökulmasta?
3. Miten perehdyttämistä voi yhtenäistää ja selkeyttää?

Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisella menetelmällä. Tutkimuksen avulla saadaan selville, mikä perehdyttämisen nykytilanne on perehdyttäjän näkökulmasta ja miten teorian käytänteet ja laadunhallinta ilmentyy tämän hetkessä perehdyttämisessä. Laatutyö henkilöstön ja perehdyttämisen osalta tulisi toteutua siten, että HUS:n perehdytystä ohjaavat periaatteet näkyvät myös Tietohallinnon toteuttamassa perehdytyksessä. Perehdyttämisen osalta tavoitteeksi tälle vuodelle onkin tunnustettu perehdyttämisen systemaattisempi seuranta, dokumentointi, yhtenäiset toimintatavat sekä yksikkökohtaisen perehdytysuunitelman laatiminen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on luoda kehitysehdotukset, joita voidaan hyödyntää jo olemassa olevien perehdyttämiskäytänteiden kehittämiseksi HUS-Tietohallinnossa erityisesti esimiehen ja perehdyttäjän näkökulmasta hyödyntämällä perehdyttämisen teoriaa ja laadunhallintaa.

Esimies on myös viime kädessä vastuussa perehdyttämisen järjestämisestä. Perehdyttäminen koetaan organisaatiossa tärkeäksi, jonka takia perehdyttämistä sekä sen suunnittelua ja seurantaakin halutaan kehittää. Tuloksien avulla saadaan keskeiset kehittämiskohteet, joita voidaan hyödyntää jo olemassa olevien perehdyttämiskäytänteiden kehittämiseksi, joita perehdyttäjät voivat hyödyntää perehdyttämisen järjestämisen ja ylläpitämisen tukena.

4.2 HUS-Tietohallinto organisaatio

HUS-Tietohallinto on HUS:n tulosalue, joka toimittaa tietotekniikka-, tietojärjestelmä- ja viestintäteknikkapalveluita sekä laitevuokrausta HUS-kuntayhtymälle, yhteystyökumppaneille sekä tytär- ja osakkuusyhteisöille. Muita HUS-Tietohallinnon asiakkaita ja sidosryhmiä ovat kunnat, yliopistot, yksityiset terveydenhuollon toimijat ja viranomaiset. HUS-Tietohallinnon liikevaihto on 128,4 milj. euroa. HUS-Tietohallinnossa työskentelee noin 350 asiantuntijaa, joista suurin osa työskentelee tietoteknisissä tehtävissä. HUS-Tietohallinnon organisaatio koostuu neljästä tulosyksiköstä, joita ovat Johto ja hallinto, Asiakaspalvelut, Kehittämisen- ja suunnittelupalvelut ja Teknologia- ja tuotantopalvelut. (HUS 2018a.)

HUS-Tietohallinto tukee asiakkaiden ydintoimintaa tarjoamalla tietotekniikan asiantuntija-, käyttö-, ylläpito- ja tukipalveluita. Vahvuuksina ovat asiakkaiden ydintoiminnan tunteminen sekä laajan yhteistyö- ja kumppaniverkoston hyödyntäminen. Toiminnan kannalta keskeisiä tietojärjestelmiä ovat potilastietojärjestelmät, talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmät sekä tukipalveluyksiköiden järjestelmät. HUS-Tietohallinto ylläpitää perustietotekniikan palveluita, kuten tietoliikennettä, viestintäteknikkaa, työasemia ja palvelimia, jotka mahdollistavat tietojärjestelmien, toimistosovellusten, sähköpostin ja Internetin käytön. Tietohallinnon tarjoamia palveluita ovat muun muassa:

- asiantuntija- ja projektipäällikköpalvelut
- verkkopalveluiden ja toimintaympäristöjen kehitys
- tietojärjestelmä- ja konesalipalvelut
- perustietotekniikan palvelut
- tietotekniikan koulutus- ja käytön tukipalvelut. (HUS 2018a.)

HUS-Tietohallinto kartoittaa ja etsii aktiivisesti ratkaisuja asiakkaiden tarpeisiin. HUS-Tietohallinnon käytön tuki palvelee asiakkaita tietotekniikan palvelu- ja tukipyynnöissä. Asiakaspalvelun ylläpitämiseksi nimetyt asiakasvastaavat vastaavat ja huolehtivat yksiköi-

den tietoteknisten tarpeiden kartoittamisesta ja ratkaisemisesta yhteistyössä muiden tietotekniikan asiantuntijoiden kanssa. Eri sovellus- ja asiakastukipalveluiden asiantuntijat vastaavat yhteisten järjestelmien tuesta sisältäen, laaduntarkkailun, raportoinnin, järjestelmien testauksen ja ylläpitokoulutuksen järjestämisen. Lisäksi HUS-Tietohallinto vastaa perustietotekniikan koulutuksen järjestämisestä ja käytön ohjaamisesta, jotta tiedon laatu ja eheys säilyvät koko prosessin ja hoitoketjun alusta lähtien raportointiin saakka. HUS-Tietohallinto myös kehittää tietojärjestelmäpalveluista ja erilaisia hankkeita. Se vastaa arkkitehtuurisuunnittelusta HUS:n konserniarkkitehtuuria noudattaen ja tuottaa projektipäällikköpalveluitä. (HUS 2018a.)

4.3 HUS-Tietohallinnon perehdyttämistä ohjaavat periaatteet

Niin kuin HUS:lle, myös HUS-Tietohallinnon toiminnan kannalta keskeinen voimavara on ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö, jolla on ratkaiseva vaikutus toiminnan kehittämisen ja laadukkaan potilashoidon varmistamiseen. Ammattitaitoisella esimiestyöllä on merkitystä henkilöstön pysyvyyden, ammatillisen kehittymisen, työhyvinvoinnin ja HUS:n ydintoiminnan onnistumisessa. Työn tuloksellisuutta ja työssä jaksamista edistää vuorovaikutteinen, reilu ja selkeä johtaminen. HUS kehittää rekrytointia ja työnantajamielikuvaa sekä perehdytystä luotujen linjauksien mukaisesti. Uuden työntekijän aloittaessa on tärkeää antaa riittävä perehdytys uuteen organisaatioon ja uusiin työtehtäviin. HUS:n perehdytysohjelmassa määritellään kaikille yhteisen perehdytyksen tavoitteet, perehdytysprosessi ja keskeinen perehdytettävä sisältö. Vuosittain tehdään osaamisen kehittämissuunnitelmat, joiden tarkoituksena on tunnistaa osaamistarpeet ja toiminnan edellyttämä osaamisen kehittäminen. (HUS 2018b, 100.)

HUS-perehdytysohjelman ylläpidosta vastaa konsernin henkilöstöjohto ja perehdytysverkosto. Yksikkökohtaisista ja ammatillisesta perehdytyksestä vastaavat linjajohto ja työyksiköt. HUS:n perehdytysohjelman mukaan kokonaisperehdyttämiseen sisältyy yleis-, työyksikkökohtainen- ja ammatillinen perehdytys. Yleisperehdytyksessä painopiste on organisaatiotasolla, jossa keskitytään organisaation johtamiseen, keskeisiin rakenteisiin ja palvelussuhdeasioihin. Yksikkökohtaisessa ja ammatillisessa perehdyttämässä keskitytään työyksikköön ja ammatillisiin osaamiseen. HUS-perehdytysohjelman on tarkoitus ohjata työntekijän yksilöllisen perehdytysuunnitelman laatimista. Yksilöllisessä perehdytysuunnitelmassa huomioidaan perehdyttämisen tarve aiempien työtehtävien ja -kokemusten sekä täydennyskoulutuksen perusteella. Yksilöllinen perehdytysuunnitelma on osa osaamisen kehittämisen suunnitelmaa, jossa huomioidaan koulutuksien tai mentoroinnin tarve. Jatkossa osaamisen kehittämisen suunnittelu on osa vuosittaisia kehityskeskusteluja,

joilla ylläpidetään osaamista. Perehdyttämistä tulee soveltaa tarpeen mukaan myös työntekijöille, jotka palaavat pitkiltä poissaoloilta tai vaihtavat työtehtäviä. Palaaville tai siirtyville työntekijöille tehdään työhön liittyvän arvioinnin yhteydessä yksilöllinen ja riittävän laaja perehdytys suunnitelma. Uusiin työtehtäviin tai työyksikköön siirryttäessä sovelletaan lisäksi yleisperehdytystä ja vastuuyksikköön laadittua perehdytysohjelmaa. (HUS-perehdytysohjelma 2013, 2-3.)

HUS-perehdytysohjelman mukaan vastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle. Hänen tehtävänä on järjestää edellytykset perehdyttämiselle ja huolehtia, että perehdyttäjä ja muu työyhteisö tietävät roolinsa uuden työntekijän ottamisessa ryhmän jäseneksi. Uutta työntekijää tulee rohkaista olemaan aktiivinen perehtymisensä suhteen. Työntekijän kanssa tulee käydä säännöllisesti keskusteluja perehdyttämisen etenemisestä. Tehtävistä tai tilanteesta riippuen keskusteluja on hyvä käydä viikoittain, joilla varmistetaan perehdyttämisen eteneminen. Keskustelujen lisäksi esimiehen, perehdyttäjän ja työntekijän välisiä palautekeskusteluja olisi hyvä käydä kuukausittain, joissa seurataan perehdytyksen onnistumista ja kartoitetaan työntekijän kokemuksia. Perehdytyksen ja koeajan päättyessä esimies ja työntekijä käyvät palautekeskustelun, jossa käydään läpi suunnitelman toteutuminen, mahdollisen lisäperehdytyksen tarve sekä yksilön ja perehdyttämisen kehittämiskohdet. Perehdyttämisen toteutuminen tulee dokumentoida ja arkistoida. Työntekijän antama palautetta hyödynnetään yksikön perehdytyksen kehittämisessä. (HUS-perehdytysohjelma 2013, 6; 12.)

HUS-Tietohallinnossa on käytössä HUS:n yleisperehdytyksen muistilista uudelle työntekijälle, lyhytaikaiselle työntekijälle sekä uudelle esimiehelle. Yleisperehdytyksen muistilistan lisäksi työyksiköissä tulisi olla oma perehdytys suunnitelma, jonka lisäksi työntekijälle tulisi tehdä yksiköllinen perehdytys suunnitelma ammatillista perehdytystä varten. HUS-Tietohallinnossa on luotu yleisperehdytystä varten materiaali, joka sisältää tietoa HUS:sta, Tietohallinnon organisaatiosta ja käytänteistä, palvelussuhteeseen liittyvistä asioista sekä muuta työntekijälle hyödyllistä tietoa. Materiaali käydään läpi aina uusien työntekijöiden kanssa yhteisissä perehdytystilaisuuksissa. HUS:n intranetissä on koottu uudelle työntekijälle sivusto, josta löytyy yleistä HUS:n liittyvää tietoa. Intranetissa on paljon tukimateriaalia liittyen perehdyttämiseen ja sen järjestämiseen, kuten HUS-perehdytysohjelma ja perehdytysprosessi vaiheineen.

4.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuskohde

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin mikä, missä, kuinka usein ja kuinka paljon. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi, kun tutkitaan ja halutaan selvittää olemassa oleva tilanne. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta paremmin, toisin sanoen selittämään kohteen käyttäytymistä ja tekemiä päätöksiä. Saatua aineistoa tarkastellaan numeerisesti sekä analysoidaan taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Heikkilä 2008, 16.) Tämä tarkoittaa, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään kuvaillen numeroiden avulla, jolloin laadullinen aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon. Olenainen numerotieto selitetään sanallisesti ja kuvataan, millä tavalla asiat liittyvät ja eroavat toisistaan. Tiedon keruu voi tapahtua erilaisin tavoin, kuten puhelinhaastattelulla, internetissä tai postitse tehtävällä kyselylomakkeella tai systemaattisella havainnoinnilla. Tutkijalta vaaditaan lähdekritiikkiä valitessaan lähteitä tai aineistoja tutkimukseensa. (Vilkkä 2007, 14; 35.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa teoria ohjaa tutkimuksen käytännön toteutukseen, jonka jälkeen palataan takaisin teoriaan tulosten, analyysin ja tulkinnan avulla. (Vilkkä 2007, 25.)

Kyselytutkimuksia käytetään, kun havaintoyksikkönä on henkilö ja häntä koskevat mielipiteet, ominaisuudet, käyttäytyminen ja asenteet. Henkilöitä asioiden tutkiminen kvantitatiivisena tutkimuksena on mahdollista siten, että tutkittavat asiat muutetaan rakenteellisesti eli tutkittava asia operationalisoidaan ja strukturoidaan. Operationalisoinnilla tarkoitetaan sitä, kun teoreettiset ja käsitteelliset asiat muutetaan sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää asian arkikielellä. Strukturoinnilla taas tarkoitetaan sitä, kun tutkittavaa asiaa ja sen ominaisuuksia suunnitellaan ja vakioidaan. Kyselytutkimuksessa tämä tarkoittaa kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ennalta vakiointia siten, että kysymykset ymmärretään ja ne voidaan kysyä kaikilta samalla tavalla. (Vilkkä 2007, 14-15; 28.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia kysymysmuotoja. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat ennalta määrätty ja vakioitu sekä ne ovat operationalisoitu teoriasta. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on määrätty ja vakioitu sekä lisäksi mukana on yksi tai useampi avoin kysymys. Avoimeen kysymykseen vastaaja voi kirjoittaa sanallisen vastauksen vapaamuotoisesti ja antaa omia mielipiteitä. (Vilkkä 2007, 62.) Nominaaliasteikon avulla voidaan mitata havaintoyksikön laadullisia ominaisuuksia, jotka voidaan jakaa ryhmiin tai luokkiin. Likertin asteikko on yksi asenneasteikon muoto, jota käytetään mielipideväittämissä. Sen avulla mitataan ha-

vaintoyksikön mielipiteitä ja asenteita. Likertin asteikon perusidea on, että asteikon keski- kohdasta samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan samanmielisyys vähenee. (Vilkka 2007, 45-46.)

Ennen varsinaisen aineiston keräämistä kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake tulee aina testata. (Vilkka 2007, 78.) Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on objektiivisuus, jolloin tutkimusprosessin aikana tavoitteena ovat mahdollisimman puolueeton tutkimusprosessi ja puolueettomat tutkimustulokset. Puolueettomuutta edesauttavat tutkijan ja tutkittavan etäinen suhde tutkimusprosessin aikana sekä tutkijan vähäinen vaikutus saatuihin vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. (Vilkka 2007, 16.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen kyselytutkimus sen objektiivisuuden vuoksi. HUS-Tietohallinnossa työskentelee esimiehiä ja tiiminvetäjiä eri vaativuustasolla. Laadunhallinnan mukaan perehdyttämisen toteuttaminen tulisi olla yhtenäistä, prosessimaista, johdonmukaista ja mitattavaa sekä mukailta olemassaolevia periaatteita riippumatta yksikön koosta tai esimiehen asemasta organisaatiossa. Lisäksi kyselytutkimuksen avulla saadaan numeerista tietoa siitä, mikä perehdyttämisen nykytilanne on.

Tässä tutkimuksessa havaintoyksikkönä toimivat HUS-Tietohallinnon esimiehet ja tiiminvetäjät, joista esimiesasemassa työskentelee 22 henkilöä ja tiiminvetäjinä 12 henkilöä. Esimiesten lisäksi tutkimuskohteeksi valittiin myös tiiminvetäjät, sillä tiiminvetäjillä on esimiehen delegoima työnjohdollinen velvollisuus ja he toimivat HUS-Tietohallinnossa perehdyttäjän roolissa esimiehen lisäksi. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan, että koko perusjoukko otetaan mukaan tutkimukseen. Kokonaistutkimus on tyypillinen pienissä tutkimusaineistoissa, kun havaintoyksikön määrä on alle sata. (Vilkka 2007, 52.)

4.5 Tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Kyselytutkimus toteutettiin HUS-Tietohallinnossa käytössä olevalla Webropol-kysely- ja raportointityökalulla huhtikuussa 2018. Kysymykset luotiin päätutkimuskysymyksen ja alakysymyksen pohjalta. Kysymyksen laatimisessa käytettiin perehdyttämisen teoriaan perustuvaa tietoa, jonka ohjaamana kyselylomake jaettiin kolmeen aihealueeseen. Lisäksi apuna käytettiin olemassaolevia perehdyttämisen periaatteita ja aiemmin tehtyjä tutkimuksia perehdyttämisestä. Kyselylomakkeen suunnittelussa apuna toimi myös kollega, joka toimi varmistajana, että kaikki oikeat asiat tulee kysytyksi.

Kyselylomake haluttiin pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja lyhyenä, joka vaati kysymysten muotoilulta ja valinnalta tarkkaa harkintaa. Kysymysmuotoina käytettiin monivalinta-, sekamuotoisia ja avoimia kysymyksiä. Mitta-asteikkona käytettiin nominaaliasteikkoa ja asenneasteikkona 5-portaista Likertin asteikkoa. Likertin asteikko valittiin kysymysmuodoksi, jotta saatiin selville vastaajien mielipiteitä ja asenteita. Kysymysvaihtoehtoina käytettiin myös useampaa vaihtoehtoa, jotta oikeat asiat saatiin tutkittua ja vastaajan mielenkiinto säilyä. Liite 3. on tutkimuksessa käytetty kyselylomake, jossa on nähtävissä käytetyt kysymysmuodot ja asteikot.

Kyselyn onnistumisen takaamiseksi kyselylomake testattiin kahteen otteeseen kollegoiden avustuksella. Kummankin testauskerran vastaukset nollattiin ja tehtiin vaadittavat korjaukset. Valmis kyselylomake lähetettiin esimiehille ja tiiminvetäjille saateen kera sähköpostiviestillä. Sähköpostiviestiin kirjoitettiin saateksti, jossa on linkki Webropol-kyselyyn. Webropol on HUS-Tietohallinnossa käytetty kyselyiden raportointityökalu, joten se mahdollisti vastaajien saavutettavuuden. Kysely toteutettiin anonymina, jotta vastaajaa ei voi kohdistaa tiettyyn henkilöön. Vastausaika annettiin kaksi viikkoa. Kahden viikon aikana lähetettiin kaksi muistutusviestiä (Liite 1; Liite 2.), joiden tarkoituksena oli muistuttaa vastaajia vastaamaan kyselyyn. Liitteinä ovat saatekirje ja lähetetyt kaksi muistutusviestiä

Vastausajan päätyttyä kyselyn linkki suljettiin. Tutkimustulokset siirrettiin tutkimusaineistoksi Excel-ohjelmaan. Tuloksia analysoitiin kysymys kerrallaan Excelin Pivot-taulukoita hyödyntäen. Tutkimustuloksia havainnollistettiin myös taulukoilla. Tuloksien havainnollistamisessa käytettiin prosenttijakaumia ja lukumääriä. Väittämiä analysoitiin sekä keskiarvon että keskihajonnan avulla.

5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on jaettu kyselylomakkeen mukaisesti kolmeen aiheeseen, joita ovat yksikköni perehdyttämiskäytänteet, perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni sekä oma roolini perehdyttäjänä. Tuloksien havainnollistamiseksi ja esittämiseksi käytettiin kaavioita ja taulukoita. Väittämien, eli kysymysten 2, 4 ja 7, vastausprosentit, keskihajonnat sekä esimiehen ja tiiminvetäjän keskiarvot löytyvät liitteestä 3. Tutkimustuloksien kuviot ja taulukot.

Kyselyn linkki lähetettiin yhteensä 34 henkilölle, joista esimiehiä oli 22 ja tiiminvetäjiä 12. Ensimmäisenä kysymyksenä olivat taustatiedot, joista vastaajan tuli valita itseään koskeva vaihtoehto.

Taulukko 1. Kysymys 1.

Olen:	N	Prosentti
Esimies	14	64%
Tiiminvetäjä	8	36%
Kaikki	22	100%

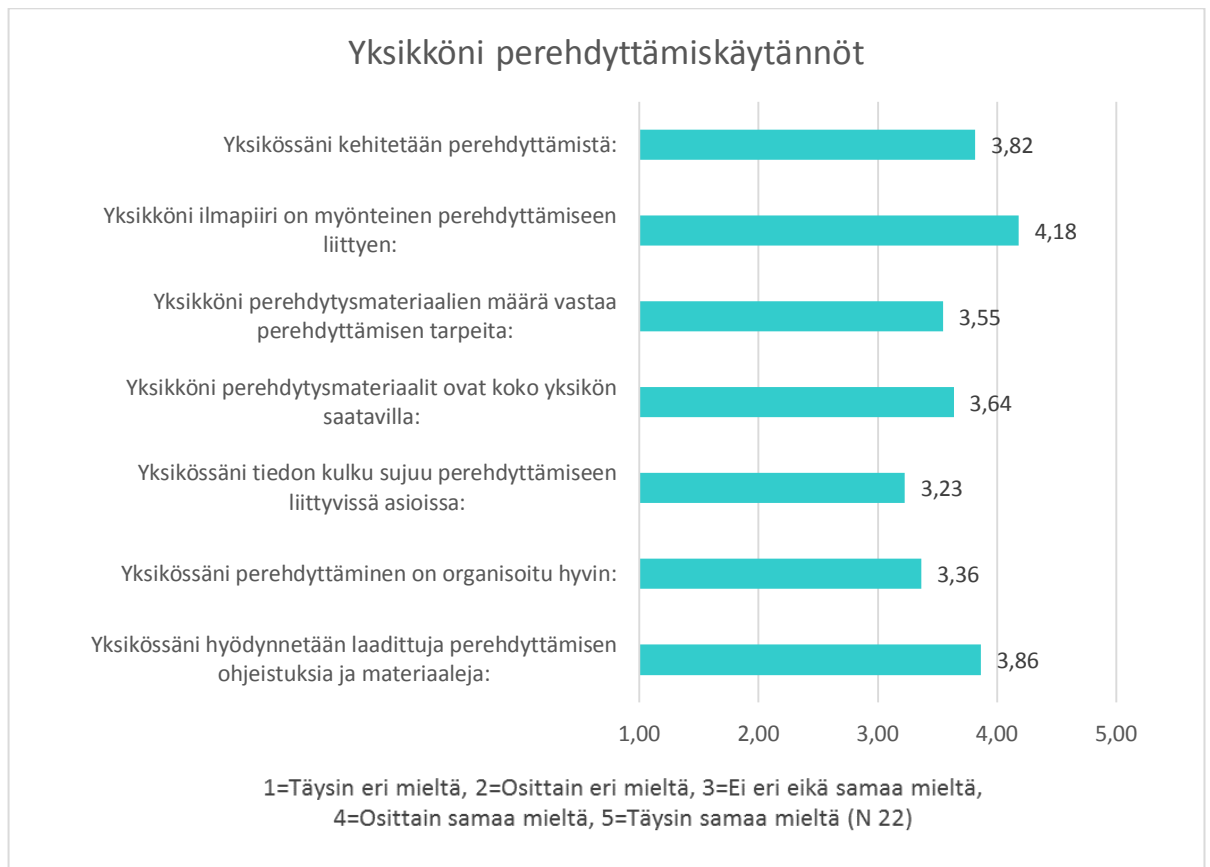
Kyselyyn vastasi yhteensä 22 henkilö (N=22), joista 14 oli esimiehiä ja 8 tiiminvetäjiä. Sekä esimiehistä että tiiminvetäjistä vastasi yli puolet kyselyyn. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 65 prosenttia henkilöistä, kenelle kysely lähetettiin.

5.1 Yksikköni perehdyttämiskäytännöt

Taustatietojen jälkeen syvennyttiin yksiköiden perehdyttämiskäytänteisiin väittämien avulla. Väittämistä pyydettiin valitsemaan itselle sopiva vastausvaihtoehto 5-portaisesta Likertin asteikosta (1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=Ei eri eikä samaa mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä). Väittämät liittyivät muun muassa perehdyttämismateriaaleihin, tiedon kulkuun ja perehdyttämisen kehittämiseen.

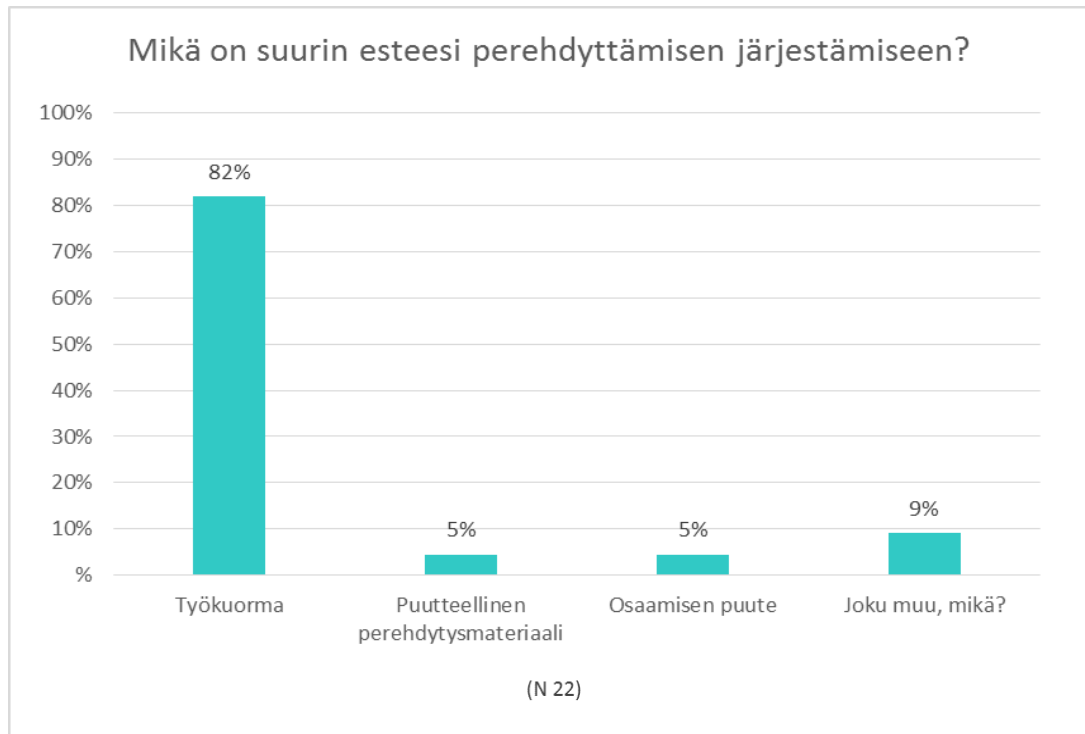
Alla olevasta kuviosta (Kuvio 4.) voi nähdä, että eniten samaa mieltä oltiin siitä, että yksikön ilmapiiri perehdyttämiseen liittyen koetaan myönteiseksi. Vastaajista 45 prosenttia oli osittain samaa mieltä ja 41 prosenttia täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Väite jakoi kuitenkin mielipiteitä esimiesten (keskiarvo=4,36) ja tiiminvetäjien (keskiarvo=3,88) välillä. Seuraavaksi eniten samaa mieltä oltiin olemassa olevien materiaallisen hyödynnettävyydestä yksikön perehdyttämisessä. Vastaajista 64 prosenttia oli osittain samaa mieltä väitteestä. Samaa mieltä oltiin myös siitä, että perehdyttämistä kehitetään vastaajan omassa

yksikössä. Eniten mielipiteitä vastaajien kesken jakoi väite ”Yksikköni perehdytysmateriaalit ovat koko yksikköni saatavilla” (keskihajonta=1,18). Vähiten samaa mieltä oltiin tiedon kulusta perehdyttämiseen liittyvissä asioissa ja perehdyttämisen organisoinnista, joissa myös vastausprosentit olivat jakautuneet.



Kuvio 4. Kysymys 2. Yksikköni perehdyttämiskäytännöt

Samassa osiossa kysyttiin suurimmista esteistä perehdyttämisen järjestämiseen. Alla olevasta kuviosta (Kuvio 5.) on nähtävissä, että selkeästi eniten vastauksia sai vastausvaihtoehto työkuorma, johon vastasi 82 prosenttia vastaajista eli 18 vastaajaa.



Kuvio 5. Kysymys 3. Mikä on suurin esteesi perehdyttämisen järjestämiseen?

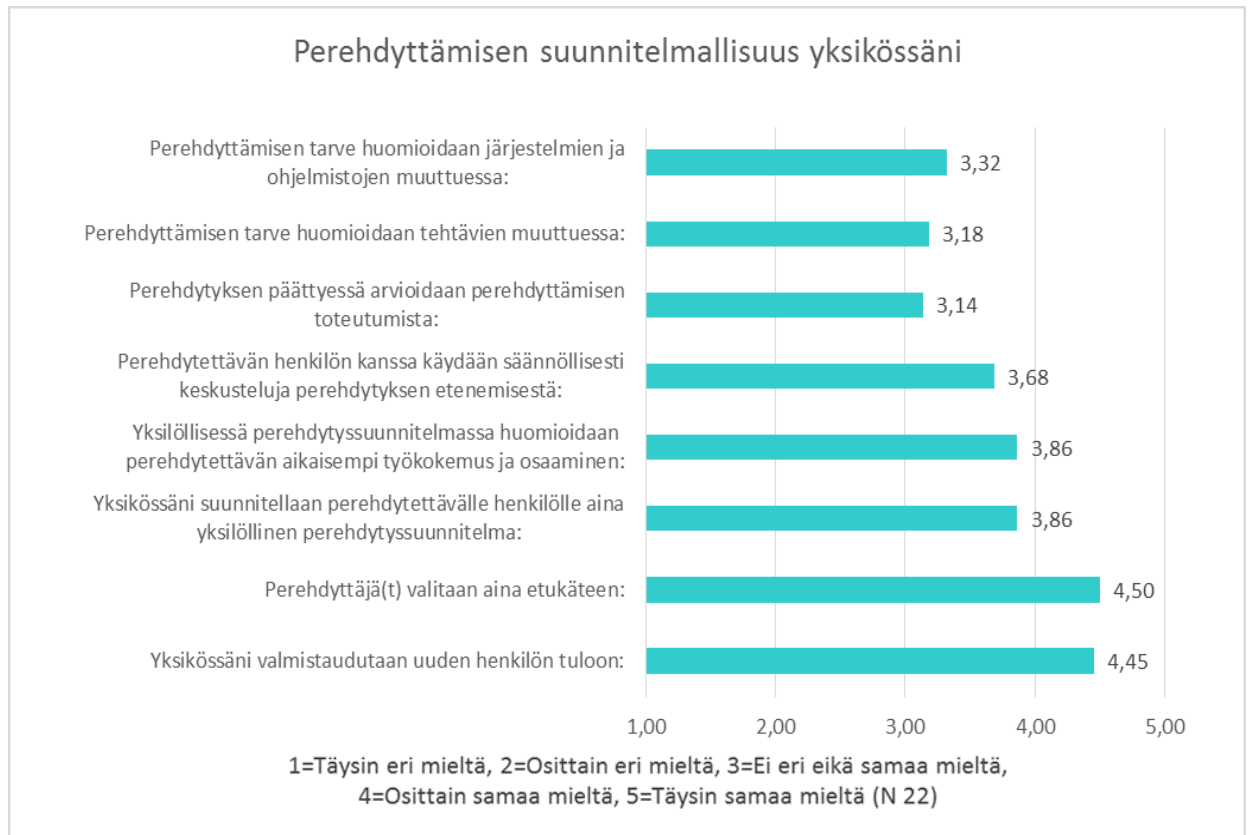
5.2 Perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni

Seuraavassa osiossa keskityttiin perehdyttämisen suunnitteluun ja siihen liittyviin tekijöihin, kuten valmistautumiseen, toteuttamiseen ja seurantaan. Väittämistä pyydettiin valitsemaan itselleen sopivan vastausvaihtoehdon 5-portaisesta Likertin asteikosta (1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=Ei eri eikä samaa mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä).

Kuviosta 6 voi nähdä, että eniten samaa mieltä oltiin siitä, että perehdyttäjät valitaan aina etukäteen sekä uuden henkilön tulon valmistaututaan. Vastaajista 64 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että perehdyttäjä(t) valitaan etukäteen ja 55 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, että yksikössä valmistaudutaan uuden työntekijän tulon.

Lähes osittain samaa mieltä oltiin, että perehdytettävälle henkilölle luodaan aina perehdytys suunnitelma ja suunnitelmassa huomioidaan perehdytettävän aikaisempi osaaminen, molemmissa väittämässä keskiarvo oli 3,86. Samalle tasolle ylsi väite, että perehdytettävän henkilön kanssa käydään säännöllisesti keskusteluja. Kaikissa edellä mainituissa väittämässä yli 50 prosenttia vastaajista oli osittain samaa mieltä väittämien kanssa. Jos verrataan keskiarvoja esimiehen ja tiiminvetäjän välillä, niin tiiminvetäjät ovat jokaisessa

edellä mainitussa väitteessä enemmän samaa mieltä kuin esimiehet. Esimerkiksi tiiminvetäjät (keskiarvo=4,38) olivat enemmän samaa mieltä kuin esimiehet (keskiarvo=3,57) väitteestä, että henkilölle laaditaan aina yksilöllinen perehdytysuunnitelma.



Kuvio 6. Kysymys 4. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni.

Vastaajat olivat vähiten samaa mieltä siitä, että perehdyttämistä arvioidaan perehdyttämisen päättyessä. Vastaajista 32 prosenttia oli osittain samaa mieltä. Väitteen suhteen esimiesten ja tiiminvetäjien mielipiteetkään eivät juuri heittele. Vähiten samaa mieltä vastaajien kesken oltiin myös perehdyttämisen tarpeen huomioimisesta tehtävien sekä järjestelmien ja ohjelmistojen muuttuessa. Väittämien kanssa osittain samaa mieltä oltiin 45 prosenttia tehtävien muuttuessa. Järjestelmien ja ohjelmistojen muuttuessa osittain samaa mieltä oltiin 27 prosenttia.

Eniten mielipiteet vaihtelivat siitä, huomioidaanko perehdyttämisen tarve tehtävien muuttuessa (keskihajonta=1,14). Saman kysymyksen suhteen tiiminvetäjät (keskiarvo=3,63) olivat enemmän samaa mieltä väittämästä kuin esimiehet (keskiarvo=2,93). Toiseksi mielipiteet ovat vaihdelleet siinä, arvioidaanko perehdyttämistä perehdyttämisen päättyessä (keskihajonta=1,08). Tässä väitteessä esimiehet (keskiarvo=3,21) olivat enemmän samaa mieltä kuin tiiminvetäjät (keskiarvo=3).

Väittämien jälkeen kysyttiin haluavatko vastaajat saada koulutusta tai ohjausta perehdyttämisen järjestämiseen. Taulukosta 2. nähtävien tuloksien mukaan 73 prosenttia eli 16 vastaajista oli sitä mieltä, etteivät halua saada koulutusta tai ohjausta perehdyttämisen järjestämiseen.

Taulukko 2. Kysymys 5. Haluatko saada ohjausta tai koulutusta perehdyttämisen järjestämiseen?

Haluatko saada ohjausta tai koulutusta perehdyttämisen järjestämiseen?	N	Prosentti
Kyllä	6	27%
Ei	16	73%
Kaikki	22	100%

Tämän kysymyksen jälkeen oli avoin kysymys (kysymys 6), ”Jos vastasit edelliseen ”Kyllä”, niin millaista ohjausta tai koulutusta tarvitset?”. Kysymyksellä haluttiin antaa mahdollisuus vapaaseen kommenttiin. Avoimissa vastauksissa toivottiin muun muassa opastusta kokonaisuuksien hallintaan, mitä asioita tulisi ottaa huomioon perehdytystä suunniteltaessa sekä mistä tiedot löytyvät. Lisäksi toivottiin erilaisiin rooleihin mallipohjia, jotka kertoisivat, mitkä osa-alueet, esimerkiksi ohjelmistot, järjestelmät ja niihin liittyvät oikeudet liittyvät tietyn roolin perehdyttämiseen. Huomiona esille nostettiin myös henkilöiden liikkuminen eri yksiköiden välillä, jonka myötä perehdyttämisen pitäisi olla koordinoitu koko tulosyksikössä, johon eri vastuuyksiköt kuuluvat, ei ainoastaan vastuuyksikön sisällä. Esille nostettiin, että pienessä vastuuyksikössä ei ole välttämättä riittävästi henkilöitä tai osaamista perehdyttämiseen. Kommenttina oli myös todettu, että ei tarvitse koulutusta, mutta toiminnan kehittäminen kiinnostaa aina.

5.3 Oma roolini perehdyttäjänä

Viimeisenä osiona haluttiin kysyä perehdyttäjän mielipiteitä ja kokemuksia omasta roolistaan perehdyttäjänä. Väittämistä pyydettiin valitsemaan itselle sopiva vastausvaihtoehto 5-portaisesta Likertin asteikosta (1=Täysin eri mieltä, 2=Osittain eri mieltä, 3=Ei eri eikä samaa mieltä, 4=Osittain samaa mieltä, 5=Täysin samaa mieltä).

Alla olevasta kuviosta (Kuvio 6.) voidaan todeta, että eniten samaa mieltä oltiin oman roolin tärkeydestä. Vastaajista peräti 65 prosenttia olivat täysin samaa mieltä, että kokevat roolinsa tärkeäksi perehdyttämässä. Toiseksi eniten samaa mieltä oltiin, että vastaaja kokee olevansa sitoutunut ja kiinnostunut sekä motivoitunut antamaan perehdytystä. Jokaisessa edellä mainitussa väittämässä tiiminvetäjät olivat enemmän samaa mieltä kuin

esimiehet. Esimerkiksi tiiminvetäjät (keskiarvo=4,88) kokevat olevansa motivoituneempia antamaan perehdytystä kuin esimiehet (keskiarvo=4,14).

Lähes osittain samaa mieltä oltiin siitä, että taidot ja tiedot koetaan riittäviksi. Tässäkin väittämässä tiiminvetäjät (keskiarvo=4,38) olivat enemmän samaa mieltä kuin esimiehet (keskiarvo=3,64.). Hyödynnettävät materiaalit ja ohjeet koettiin myös osittain riittäviksi. Tiiminvetäjät (keskiarvo=4,25) olivat enemmän samaa mieltä perehdytyksen kokonaiskuvan selkeydestä kuin esimiehet (keskiarvo=3,07). Väittämä jakoi mielipiteitä vastaajien kesken (keskihajonta=1,14).



Kuvio 6. Kysymys 7. Oma roolini perehdyttäjänä.

Eniten mielipiteitä jakoi väite esimiehelle kuuluvasta päävastuusta perehdyttämisessä (keskihajonta=1,26). Vastaajista 32 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että päävastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle. Lähes osittain samaa mieltä oltiin siitä, että kaikki perehdyttäjät tietävät roolinsa ja vastuunsa. Kaiken kaikkiaan vastaajista 59 prosenttia oli osittain samaa mieltä rooleista ja vastuusta. Eniten eri mieltä oltiin siitä, että perehdyttämisen järjestämiselle on riittävästi aikaa. Vastaajista 55 prosenttia oli osittain eri mieltä väittämän kanssa.

Väittämien jälkeen kysyttiin tarkemmin perehdyttämisen vastuunjaosta. Ensin kysyttiin vastuista työtehtäviin perehdyttäjistä (kysymys 8.). Vastaaajista 68 prosenttia (Taulukko 3.) oli sieltä mieltä, että nimetyt henkilöt perehdyttävät henkilön työtehtäviin.

Taulukko 3. Kysymys 8. Kuka yksikössäsi perehdyttää henkilön työtehtäviin?

Kuka yksikössäsi perehdyttää henkilön työtehtäviin?	N	Prosentti
Esimies	2	9%
Tiiminvetäjä	5	23%
Nimetyt henkilöt, ketkä?	15	68%
Kaikki	22	100%

Avoimeen kenttään oli annettu paljon vastauksia. Moni oli kommentoinut, että esimiehen lisäksi perehdyttäjänä toimii tiiminvetäjä. Joissakin kommentteissa ei mainittu esimiestä ollenkaan. Useampana kommenttina oli myös, että yleensä tiiminvetäjä perehdyttää ja hänen tukenaan on muita tiimin jäseniä. Vastuu annettiin myös koko tiimille tai parhaiten perillä olevalle henkilölle tai kollegalle riippuen tehtävästä. Yksi vastaus oli, että jokaiselle nimetään oma perehdyttäjä, joka tuntee uuden työntekijän tehtävät parhaiten.

Seuraavaksi kysyttiin, kuka perehdyttää henkilön lähityöyhteisöön ja sen toimintatapoihin (kysymys 9). Alla olevasta taulukosta (Taulukko 4.) voi nähdä, että vastaaajista 50 prosenttia oli sieltä mieltä, että esimies perehdyttää lähityöyhteisöön ja sen toimintatapoihin. Toiseksi eniten vastauksia oli saanut nimetyt henkilöt, 32 prosenttia vastauksista.

Taulukko 4. Kysymys 9. Kuka yksikössäsi perehdyttää henkilön lähityöyhteisöön ja sen toimintatapoihin?

Kuka yksikössäsi perehdyttää henkilön lähityöyhteisöön ja sen toimintatapoihin?	N	Prosentti
Esimies	11	50%
Tiiminvetäjä	4	18%
Nimetyt henkilöt, ketkä?	7	32%
Kaikki	22	100%

Tässä kysymyksessä oli myös avoin kenttä, johon oli saanut kommentoida nimettyjä henkilöitä. Tähän kysymykseen oli annettu kommentteja vähemmän kuin edelliseen ja pääsääntöisesti niissä mainittiin esimies ja tiiminvetäjä yhdessä. Kommenteissa oli myös mainittu, että vaihdellen tai uuden työntekijän kanssa samaa työtä tekevät henkilöt. Myös tässä oli mainittu, että jokaiselle uudelle työntekijälle nimetään oma perehdyttäjä, joka tuntee uuden työntekijän tehtävät parhaiten.

Viimeinen kysymys (kysymys 10.) oli avoin kysymys, jossa pyydettiin vapaita kommentteja, ideoita ja toiveita perehdyttämiseen liittyen. Kommenteissa oli useampaan otteeseen mainittu, että perehdyttämiseksi voisi olla HUS-Tietohallinnossa oma sapluuna, jossa olisi perehdyttämiskurssin pituus ja kaikille yhteisiä perehdyttämiseen liittyviä asioita. Perehdyttämisen avuksi kaivattaisiin yhteisiä perehdyttämismateriaaleja, jotka olisivat kaikkien helposti saatavilla ja löydettävissä ja joita voisi hyödyntää yksikön omassa perehdyttämisessä. Mallit voisivat olla kesätyöntekijälle ja vastuualuejohtajalle erikseen. Kahdessa kommentissa oli mainittu selkeämpi kokonaiskuvan tarve. Yhtenä kommenttina oli:

”Sähköinen työkalu Tietohallintoon, jossa on kaikki työohjeet ja muu perehdytysmateriaali.”

Yhden kommentin mukaan HUS-Tietohallinnon yleisperehdytysohje koettiin hyväksi, jonka lisäksi toisessa kommentissa todettiin, että kaikilla vastuualueilla pitäisi olla oma perehdytysuunnitelma yleisperehdytyksen lisäksi. Samaa mieltä oli myös seuraavan kommentin kirjoittaja:

”Olemme omassa yksikössäni keränneet yksikkökohtaista perehdytysmallia, jonka kaikki uudet käyvät räätälöidysti läpi. Malli toimii tarkistuslistatyyppisesti, mitä asioita tulee käydä läpi uuden työntekijän kanssa. Mukana on linkkejä ja vinkkejä, mistä tietoa löytää.”

Avoimissa kommenteissa oli myös vastuista. Yhdessä kommentissa todettiin, että oman tiimin olisi hyvä sopia tarkemmin perehdyttämisen vastuusta, sillä tällä hetkellä se riippuu liikaa yksilön aikatauluista ja innosta. Toisessa kommentissa mainittiin, että esimiehen tulisi nähdä koko kokonaisuus, ei pelkästään oman yksikön tilanne. Yhden kommentin mukaan, kun toisiin tehtäviin siirtyvän seuraajana aloittaa uusi henkilö niin siihen tulisi varata aikaa, jotta edeltäjä ehtii perehdyttämään uuden. Edeltäjällä on tarvittava tietotaito tehtäviin, joka olisi myös tehokkain perehdyttäjä.

6 Pohdinta

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kehittämis ehdotukset HUS-Tietohallinnolle, joita voidaan hyödyntää jo olemassa olevien perehdyttämiskäytänteiden kehittämiseksi erityisesti esimiehen ja perehdyttäjän näkökulmasta teorian käytänteiden ja laadunhallinnan periaatteita noudattaen. Teoriaosuus käsitteli perehdyttämisen kokonaiskuvaa ja perehdyttämistä osana esimiestyötä. Lisäksi perehdyttämistä käsiteltiin osana osaamisen kehittämistä sekä yksilö- että esimiestasolla. Teoriaosuudessa tuotiin esiin myös organisaation kehittyminen laadunhallinnan avulla sekä perehdyttämisen osana jatkuvan kehittymisen prosessina.

Sana ”laatu” sen eri muodoissa toistuukin perehdyttämisen yhteydessä monesti ja siihen liittyy monta laadunhallinnan sisältämää tekijää, kuten prosessimainen ajattelutapa, suunnitelmallisuus, yhteiset toimintatavat, tehokkuus ja virheiden vähentyminen sekä oppimisen seuranta ja arviointi osana jatkuvaa parantamista. Perehdyttäminen tulisi nähdä laajempaan kokonaisuuteen eikä ainoastaan työsuhteen alussa tapahtuvana toimena. Perehdytys pitää sisällään toimenpiteet ennen uuden työntekijän aloittamista, uuden työntekijän töiden aloituksen, perehdytysprosessin suunnitteluineen, toteutuksineen sekä seurannan ja arviointineen. Sen avulla työntekijät sitoutetaan organisaatioon ja sen strategiaan tavoitteisiin.

Päävastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on ohjata työntekijää kohti tuloksellista ja tehokasta työskentelyä. Esimiehen tehtävä perehdyttämisessä on toiminnallaan luoda edellytykset kunnolliselle perehdyttämiselle. Henkilöstöhallinto määrää suuntaviivat, mutta esimies ja perehdyttäjät toteuttavat perehdyttämistä käytännössä. On tärkeää, että organisaatiot ja esimiehet ymmärtävät, kuinka tärkeä perehdyttäminen on ja mitä sen avulla on mahdollista saavuttaa. Mitä kattavampi perehdyttäminen on ja mitä paremmin sitä seurataan ja arvioidaan, sitä enemmän organisaatio hyötyy perehdyttämisestä. Perehdyttämisen merkitys korostuu jo siinä, että niin työnantaja kuin työntekijöitäkin koskee monet erilaiset lainsäädännölliset oikeudet ja velvollisuudet.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää HUS-Tietohallinnon perehdyttämisen nykytila verrattuna teoriassa esitettyihin käytänteisiin esimiehille ja tiiminvetäjille tehdyn kvantitatiivinen kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus luotiin hyödyntämällä perehdyttämisen teoriaa. Kyselytutkimus tuotti tietoa nykytilasta, joiden pohjalta luotiin kehittämis ehdotukset. Kehittämis ehdotukset luotiin tutkimuksesta syntyneistä tuloksista, joiden lisäksi huo-

mioitiin teoriaan perustuvaa tietoa, laadunhallinta sekä, miten perehdyttämistä voi yhtenäistää ja selkeyttää. Tuloksista saadut kehittämissuhteukset esitellään tarkemmin seuraavassa osiossa. Kehittämissuhteuksia varten luotiin kooste (Liite 5.), jossa on poimittu olennaisia käytänteitä perehdyttämisen teoriasta, tutkittu HUS-Tietohallinnon nykytilanne ja luodut kehityssuhteukset teoriaan ja nykytilaan perustuen.

Tutkimustuloksista saadut kehityssuhteukset ovat hyvin ajankohtainen ja tarpeellinen apu HUS-Tietohallinnon perehdyttämisen kehittämissuhteeksi. Koko opinnäytetyön aiheelle ajatus lähti HUS-Tietohallinnon yhdestä tämän vuoden kehittämissuhteitteesta, perehdyttämisen kehittämissuhteestä. Laatusertifikaatin myötä toimintaa halutaan kehittää toimintatapoja yhtenäistämällä ja samalla tehostamalla. HUS-Tietohallinto on kasvava tietotekniikan alan organisaatio. Laadunhallinnan avulla pyritään vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin ja toiminnan tehostumiseen siten, että prosessien ja toimintatapojen toimivuutta seurataan ja parannetaan yhteistyössä koko henkilöstön kesken.

6.1 Kehittämissuhteukset

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville perehdyttämisen keskeiset kehittämissuhteet. Positiivista on, että tutkimustuloksien mukaan esimiehet ja tiiminvetäjät kokevat roolinsa perehdyttämässä tärkeäksi. Positiivista oli myös se, että uuden työntekijän tuloon valmistaudutaan ja hänelle tehdään henkilökohtainen perehdytysuunnitelma. Avoimien kysymysten avulla saatiin paljon vapaita kommentteja ja kehityssuhteuksia. Kehittämissuhteuksia varten luotiin kooste (liite 5.) havainnollistamaan keskeisiä kehittämissuhteita ja niiden pohjalta luotuja kehittämissuhteuksia. Tutkimustuloksien perusteella keskeisiksi kehittämissuhteiksi ilmenivät:

- perehdyttämisen kokonaiskuvan hahmottaminen
- työkuorman helpottaminen
- perehdyttämisen materiaalin saatavuus
- perehdyttämisen seuranta ja arviointi
- perehdyttämisen vastuunjako ja organisointi
- esimiestyön merkitys perehdyttämässä.

Tuloksista ilmeni, että perehdyttämisen yksi suurimmista kehittämissuhteista on perehdyttämisen kokonaiskuvan hahmottaminen. Avuksi perehdyttämisen järjestämiseen tarvittaisiin selkeä kokonaisuus, josta löytyvät HUS-Tietohallinnon perehdyttämiseen tarvittavat tiedot ja materiaalit, joita voisi hyödyntää perehdyttämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Yhteisen tietopakettin avulla pyrittäisiin vähentämään myös työkuormaa, kun tiedon

etsimiseen ei kuluisi aikaa, vaan kaikki olennaiset asiat ja materiaalit olisivat nopeasti saatavilla ja sovellettavissa yksikön ja työntekijän perehdytys suunnitelman laatimisessa. Se, että sama ja kaikille yhteinen tieto löytyy samasta ja kaikkien tiedossa olevasta paikasta edistää avoimuutta ja toiminnan tehokkuutta. HUS-Tietohallinnon henkilöstöhallinnon tehtävänä on johdon tukemana laatia perehdyttämiselle koko organisaatiota koskeva ja palveleva kokonaisuus.

Perehdyttämisen suunnitelmallisuudesta keskeiseksi kehittämiskohteeksi nousi perehdyttämisen seuranta ja arviointi. Seurannan ja arvioinnin kehittämiseksi työntekijälle annetaan etukäteen laadittu yksilöllinen perehdytys suunnitelma perehdyttämisen etenemisen seuraamisen ylläpitämiseksi. Perehdyttämisen seurannan ja arvioinnin tueksi järjestetään säännöllisin väliajoin keskustelut, joissa arvioidaan perehdyttämisen eteneminen. Perehdyttämisen päättyessä esimies käy päätöskeskustelun yhdessä työntekijän kanssa, jossa perehdyttämisen apuna käytetyt dokumentit allekirjoitetaan ja tallennetaan sovittuun paikkaan. Yksilöllinen perehdytys suunnitelma otetaan osaksi ensimmäistä kehityskeskustelua, jossa kartoitetaan osaamisen kehittyminen sekä onko asetettuihin tavoitteisiin päästä.

Palautetta perehdyttämisestä tulisi kerätä organisaatiosalla. Tähän keinona voisi toimia esimerkiksi HUS-Tietohallinnon henkilöstöhallinnon vuosittain uusille työntekijöille tehnyt kyselyt perehdyttämisen toteutumisesta tai, että esimiehen perehdyttämisestä saatua palautetta kysyttäisiin keskitetysti esimiehiltä tietyin väliajoin. Saadut kehittämissuositukset päivitetäisiin luotuun perehdyttämisen tietopakettiin. Henkilöstöhallinnon vastuulle kuuluisi päivittää olennaiset tiedot tietopakettiin.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin myös yksiköiden perehdyttämisen organisoinnista ja vastuunjaosta. Kehittämiskohteeksi nousivat perehdyttämisen organisoinnin ja vastuunjaon selkiyttäminen. Avomissa kommentteissa nousi myös esiin se, miten erilaiset käytännöt yksiköissä ovat perehdyttämisen vastuunjaosta. Niin kuin useaan otteeseen on todettu, perehdyttämisestä vastaa esimies. Kehittämissuosituksena selkeämpään vastuunjakoon ja perehdyttämisen organisointiin on, että yksiköt luovat omat perehdytys suunnitelmat yksikön keskeisistä asioista sekä niihin merkitään perehdyttämisen vastualueet, kuka perehdyttää mihinkin osa-alueeseen.

Selkeä vastuunjako edesauttaa myös motivaation ja sitoutumisen ylläpitämistä perehdyttämiselle. Tällöin myös työntekijä tietää, keneltä saa avun ja kuka vastaa kysymyksiin tiettyyn osa-alueeseen liittyen. Vaikka perehdyttäminen koskee koko työyhteisöä, on esimies viime kädessä vastuussa siitä, että työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja nopeasti kiinni työtehtäviinsä. Tässä korostuu myös perehdyttämisen seuranta ja arviointi, josta vastaa

esimies, sillä esimies on se, joka on vastuussa työntekijän osaamisen kehittymisestä työntekijän itsensä lisäksi.

Perehdyttämisen jatkokehittämistä ylläpitää tekemällä kyselyitä perehdyttämisen toteutumisesta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää useiden eri tehtävissä toimivien henkilöiden työntekijöiden näkemyksiä perehdyttämisen toteutumisesta. Perehdyttämistä voitaisiin tutkia myös eri kohderyhmien, kuten lyhytaikaisten työntekijöiden tai esimiestehtäviin siirtyneiden näkökulmista tai eri tulos- tai vastuuyksiköiden näkökulmasta.

Tutkimustulosten pohjalta HUS-Tietohallinnolla on lähtökohtaisesti hyvät mahdollisuudet kehittää nykyisiä perehdyttämiskäytänteitä vastaamaan paremmin kasvavan organisaation tarpeita. Johdolle ja henkilöstöhallinnon vastuulle kuuluu määrittää perehdyttämiselle selkeämmät suuntaviivat, jolloin perehdyttämistyötä tekevät tahot pystyvät liittämään perehdyttämisen tavoitteet koko organisaation tasolla asetettuihin tavoitteisiin. Näin ollen perehdyttäjien vastuulle tulee välittää perehdyttämisestä saadut kehittämissuositukset takaisin henkilöstöhallinnon ja johdon tietoon. Näiden avulla varmistetaan laadunhallinnan mukainen, prosessimainen, johdonmukainen ja kehittyvä sekä yhtenäinen kaikkia palveleva toimintamalli.

6.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on mitattu juuri sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Validiteetti on hyvä niissä tapauksissa, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat olleet oikeat. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Sitä voidaan arvioida mittaamalla tutkittavia asioita samalla mittarilla eri aineistoissa ja tulosten ollessa samansuuntaisia, mittaria voidaan pitää reliabelina. Toisin sanoen tutkimus on luotettava ja tarkka, vaikka toinen tutkija toistaisi saman tutkimuksen. (Vilkkä 2007, 149-150.)

Tutkimuksen aiheeseen vaikutti oma mielenkiinto aihetta kohtaan. Oman kiinnostuksen lisäksi aihe oli ajankohtainen myös kohdeorganisaatiossa. Aihetta valitessa tiedostettiin se, että perehdyttäminen herättää ja jakaa monesti mielipiteitä. Työtä kirjoittaessa pyrittiin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä tekemällä työtä rehellisesti. Opinnäytetyö on pyritty kirjoittamaan johdonmukaisesti eteneväksi siten, että kaikki oleelliset asiat tulevat käsitellyiksi.

Tämän kyselytutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella siten, että tutkimuksessa käytetyt mittarit ja kysymykset luotiin hyödyntäen teoriaa ja aikaisempia tutkimuksia. Käytetyt

lähteet ovat pääasiassa kirjallisuutta, jotka ovat kirjoittaneet ammattilaiset toisten ammattilaisten käyttöön. Kysymykset operationalisoitiin teoriasta pohjautuen siten, että ne ovat vastaajille selkeitä ja ymmärrettäviä. Kaikkiin asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksessa vastaukset. Käytetty tutkimusmenetelmä on perusteltu ja todettu toimivammaksi vaihtoehdoksi kohdeorganisaatiossa toteutettavaan tutkimukseen. Tutkimuksen vastausprosentti oli 65 prosenttia, jota voidaan pitää hyvänä.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu, että tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Kyselylomake testattiin ennen julkaisua ja virheet korjattiin, jonka jälkeen vastaukset nollattiin ennen kyselyn julkaisua. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Kyselyyn saatiin asianmukainen tutkimuslupa. Kyselyyn osallistuminen oli vapaaehtoista ja vastaukset annettiin anonyymisti ja luottamuksellisesti. Kyselyyn osallistumisesta informoitiin saateviestillä, ja kyselyyn vastaaminen katsottiin suostumuksena osallistua kyselyyn. Kyselyyn osallistuneita henkilöitä ei mainita nimeltä missään tutkimuksen osassa. Tutkimusaineisto säilytettiin opinnäytetyön tekijän hallussa koko tutkimuksen ajan eikä kyselyn yhteydessä saatuja tietoja luovutettu ulkopuolisille. Lopulta tutkimustulokset ja kehittämissuositukset käytiin läpi yhdessä läpi kohdeorganisaatiossa.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyöprosessin aikana olen saanut huomattavasti paljon uutta tietoa henkilöstön kehittämisestä ja perehdyttämisestä osana organisaation toimintaa ja esimiestyötä. Työkennellessäni kohdeorganisaatiossa olen saanut kokea perehdyttämisestä sekä käytännön että teorian. Työssäni järjestän kohdeorganisaatiossa pidettäviä yleisperehdytystilaisuuksia uusille tai pitkän poissaolon jälkeen palaaville työntekijöille yhdessä henkilöstöpäällikkömme kanssa. Tätä työtä tehdessä olen ymmärtänyt perehdyttämisen laajuuden entistä paremmin sekä myös esimiestyön tehtävien laajuuden.

Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2018. Alusta lähtien oli selvää, että teen kyselytutkimuksen, sillä koin, että se soveltuisi parhaaksi menetelmäksi kiireellisille esimiehille. Valintaan vaikuttivat myös objektiivisuus sekä laadunhallinnan mukainen ajattelu-tapa, jonka mukaan perehdyttäminen tulisi toteutua samalla tavalla esimiehen asemasta riippumatta organisaatiossa. Alkuvuodesta käytin opinnäytetyön suunnitteluun paljon aikaa, sillä tarkoitukseni oli alusta lähtien tehdä tutkimus, josta on kohdeorganisaatiolle ja samalla omalle työnantajalleni hyötyä. Kävin suunnitelmaa läpi henkilöstöpäällikkömme kanssa ja mietimme aihetta ja sen rajausta yhdessä. Lopullisen päätöksen tein kuitenkin

itse. Alkuvuoden aikana kokosin näkökulmia ja hyödynnettäviä lähteitä ja tutustuin aikaisempiin tutkimuksiin perehdyttämisestä. Sain ajatukseni koottua ja tehtyä opinnäytetyösuunnitelman, josta lopullinen työ poikkeaa ainoastaan hieman sisällysluettelon ja tutkimuskysymyksien osalta.

Aloitin opinnäytetyön työstämisen maaliskuun alussa. Alusta lähtien ajatukseni oli tehdä opinnäytetyö tiukassa aikataulussa, sillä itseni tuntien koin sen parhaimmaksi ratkaisuksi työn etenemiselle ja tekemiselle. Perehdyin paljon teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin, jonka pohjalta lopuksi valmistelin kyselylomakkeen. Sain varmuutta työn tekemiseen myös opinnäytetyöohjaajaltani, joka ohjasi minua oikeaan suuntaan. Kyselyn julkaiseminen hieman viivästyi, sillä olisin halunnut ja voinut muokata sitä loputtomiin. Lopuksi sain kuitenkin luotua kyselylomakkeen, johon olin itse yhdessä HUS-Tietohallinnon ohjaajan kanssa tyytyväinen. Testauksen jälkeen julkaisin kyselyn ja se oli auki kaksi viikkoa. Tutkimustulokset ovat mielestäni onnistuneet ja sain niistä tulokset tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin.

Näin jälkikäteen voisi ajatella, että olisin varannut työn tekemiseen enemmän aikaa, sillä aikaisemmin asettamaani aikataulu viivästyi viikolla. Olen siitä huolimatta työn lopputulokseen hyvin tyytyväinen. Opinnäytetyöprosessi oli kaiken kaikkiaan erittäin opettavainen kokemus ja uskon, että tekemästäni työstä on tulevaisuutta ajatellen todellista hyötyä.

Lähteet

Arthur, D. 2012. Recruiting, interviewing, selecting & orienting new employees. American Management Association. New York.

Cable, D & Gino, F. & Staats, B. 2013. Reinventing employee Onboarding. MIT Sloan management Review, 54. 3. s. 23-28.

Frisk, T. 2005. Ohjaaminen työssä. Eduka-instituutti. Helsinki.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava. Helsinki.

Helsilä M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Honkanen, P. 2005. Johtajuus! Suomen ekonomiliitto. Keuruu.

Honkaniemi, L & Junnila, k. & Ollila, J. & Poskiparta, H. & Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Helsinki.

HUS-Perehdytysohjelma. 2013. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Yhtymähallinto. Luettavissa: <http://docplayer.fi/1842890-Hus-perehdytysohjelma.html>. Luettu: 29.4.2018.

HUS 2018a. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. HUS-Tietohallinto. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/liikelaitokset-ja-tukipalvelut/tietohallinto/Sivut/default.aspx>. Luettu: 29.4.2018.

HUS 2018b. Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Tilinpäätös ja toimintakertomus 2017. Luettavissa: <http://www.hus.fi/hus-tietoa/talous/Tilinpaatos/Tilinpäätös%202017/HUS%20Tilinpäätös%20ja%20toimintakertomus,%20hallitus%2019.3.2018.pdf>. Luettu: 29.4.2018.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Bookwell Oy. Porvoo.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus. Nykypaino Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

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

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2017/334

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Logistiikan maailma. 2018. Laadunhallinta, laatujohtaminen ja -järjestelmät. Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/laatu/laadunhallinta-laatujohtaminen-ja-jarjestelmat/>. Luettu: 30.4.2018.

Moisala, V-P. 2011. Uusi HR – Arjen henkilöstöjohtamista. Suomen Graafiset palvelut Oy. Kuopio.

Penttinen, A & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – Ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy. Kerava.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet - Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma. Jyväskylä.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita Helsinki.

Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestymiseen. Edita. Helsinki.

Ruohotie, P & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Offset Oy. Saarijärvi.

Sarala, U & Sarala, A. 2003. Oppiva organisaatio – Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino Oy. Tampere.

TJS 2009. TJS Opintokeskus. Perehdyttämisen monet osapuolet. Luettavissa: https://www.tjs-opintokeskus.fi/sites/default/files/Julkaisut/perehdyttamisen_toimivat_kaytannot_nettiesite2.pdf. Luettu: 18.4.2018.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf. Luettu: 30.4.2018.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

TTK 2013. Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisut. Luettavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu: 7.4.2018.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1347

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy. Helsinki

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Pyytäisin sinua vastaamaan kyselyyn, jossa kartoitetaan HUS-Tietohallinnon nykyisiä perehdyttämisen käytänteitä, suunnittelua ja toteutusta perehdyttäjän näkökulmasta.

Vastauksesi avulla voidaan selkeyttää ja yhtenäistää perehdyttämiskäytänteitä perehdyttämisen kehittämiseksi HUS-Tietohallinnossa.

Kyselytutkimus on osa opinnäytetyötä. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa. Osallistuminen kyselyyn on vapaaehtoista ja luottamuksellista eikä vastauksia voida yhdistää tiettyyn henkilöön.

Vastauksesi on erittäin tärkeä tutkimuksen ja opinnäytetyön onnistumiselle.

Kyselyn vastaamiseen menee noin 5 minuuttia.

Kyselyyn pääset vastaamaan linkistä:

Kysely sulkeutuu pe 20.4. Vastaa tarvittaessa lisätietoihin.

Kiitos vastauksestasi.

Ystävällisin terveisin,

Mari Silfverberg

Liite 2. Muistutusviestit

Lähetetty 16.4.2018

Hei,

Lähetin pe 6.4. sähköpostiviestin, jossa oli linkki kyselyyn perehdyttämisestä HUS-Tietohallinnossa.

Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, iso kiitos siitä ja voit unohtaa tämän viestin. Jos et ole vielä vastannut, olethan ystävällinen ja käytät muutaman minuutin ajastasi kyselyyn vastaamiseen. Vastauksesi on erittäin tärkeä kyselyn onnistumiselle.

Vastaamaan pääset tämän linkin kautta:

Vastausaikaa on pe 20.4. asti.

Terveisin Mari

Lähetetty 19.4.2018

Hei,

Vielä on tämä ja huomisen päivä aikaa vastata kyselyyn.

Vastaamaan pääset tämän linkin kautta:

Jos et ole vielä vastannut, niin käytähän muutaman minuutin ajastasi kyselyyn vastaamiseen.

Kiitos!

Terveisin Mari

Liite 3. Kyselylomake



Kysely perehdyttämisestä HUS-Tietohallinnossa

Vastauksiesi avulla saadaan selville, kuinka perehdyttäminen ja sen suunnittelu toteutetaan tällä hetkellä työyksikössäsi. Vastauksillasi edistät osaltasi perehdyttämisen kehittämistä HUS-Tietohallinnossa.

Yksiköllä tarkoitetaan omaa työyksikköäsi, jossa työskentelet. Vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti.

1. Olen: *

- Esimies
- Tiiminvetäjä

2. Yksikköni perehdyttämiskäytännöt *

Mitä mieltä ovat seuraavista väittämistä? Valitse sopivin vaihtoehto.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä,
4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Yksikössäni hyödynnetään laadittuja perehdyttämisen ohjeistuksia ja materiaaleja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni perehdyttäminen on organisoitu hyvin:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni tiedon kulku sujuu perehdyttämiseen liittyvissä asioissa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni perehdytysmateriaalit ovat koko yksikön saatavilla:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni perehdytysmateriaalien määrä vastaa perehdyttämisen tarpeita:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköni ilmapiiri on myönteinen perehdyttämiseen liittyen:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni kehitetään perehdyttämistä:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Mikä on suurin esteesi perehdyttämisen järjestämiseen? *

- Työkuorma
- Puutteellinen perehdytysmateriaali
- Osaamisen puute

Joku muu, mikä?

4. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni *

Mitä mieltä ovat seuraavista väittämistä? Valitse sopivin vaihtoehto.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä,
4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Yksikössäni valmistaudutaan uuden henkilön tuloon:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäjä(t) valitaan aina etukäteen:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni suunnitellaan perehdytettävälle henkilölle aina yksilöllinen perehdytysuunnitelma:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilöllisessä perehdytysuunnitelmassa huomioidaan perehdytettävän aikaisempi aikaisempi työkokemus ja osaaminen:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytettävän henkilön kanssa käydään säännöllisesti keskustelua perehdytyksen etenemisestä:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksen päättyessä arvioidaan perehdyttämisen toteutumista:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisen tarve huomioidaan tehtävien muuttuessa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisen tarve huomioidaan järjestelmien ja ohjelmistojen muuttuessa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Haluatko saada ohjausta tai koulutusta perehdytyksen suunnitteluun? *

- Kyllä
- Ei

6. Jos vastasit edelliseen "Kyllä", millaista ohjausta tai koulutusta tarvitset?

7. Oma roolini perehdyttäjänä *

Mitä mieltä ovat seuraavista väittämistä? Valitse sopivin vaihtoehto.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä,
4 = osittain samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Yksikössäni päävastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni kaikki perehdyttäjät tietävät roolinsa ja vastuunsa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen perehdyttämiselle laaditut ja hyödynnettävät ohjeet ja materiaalit itselleni itselleni riittäviksi:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Koen perehdyttämisen kokonaiskuvan selkeäksi:
- Koen tietoni ja taitoni riittäviksi perehdytyksen antamiseen:
- Minulla on riittävästi aikaa perehdyttämisen järjestämiseen:
- Olen sitoutunut ja kiinnostunut henkilön perehdyttämisen etenemisestä:
- Olen motivoitunut antamaan perehdytystä:
- Koen roolini perehdyttämisessä tärkeäksi:

8. Kuka yksikössäsi perehdyttää henkilön työtehtäviin? *

- Esimies
- Tiiminvetäjä
- Nimetyt henkilöt, ketkä?

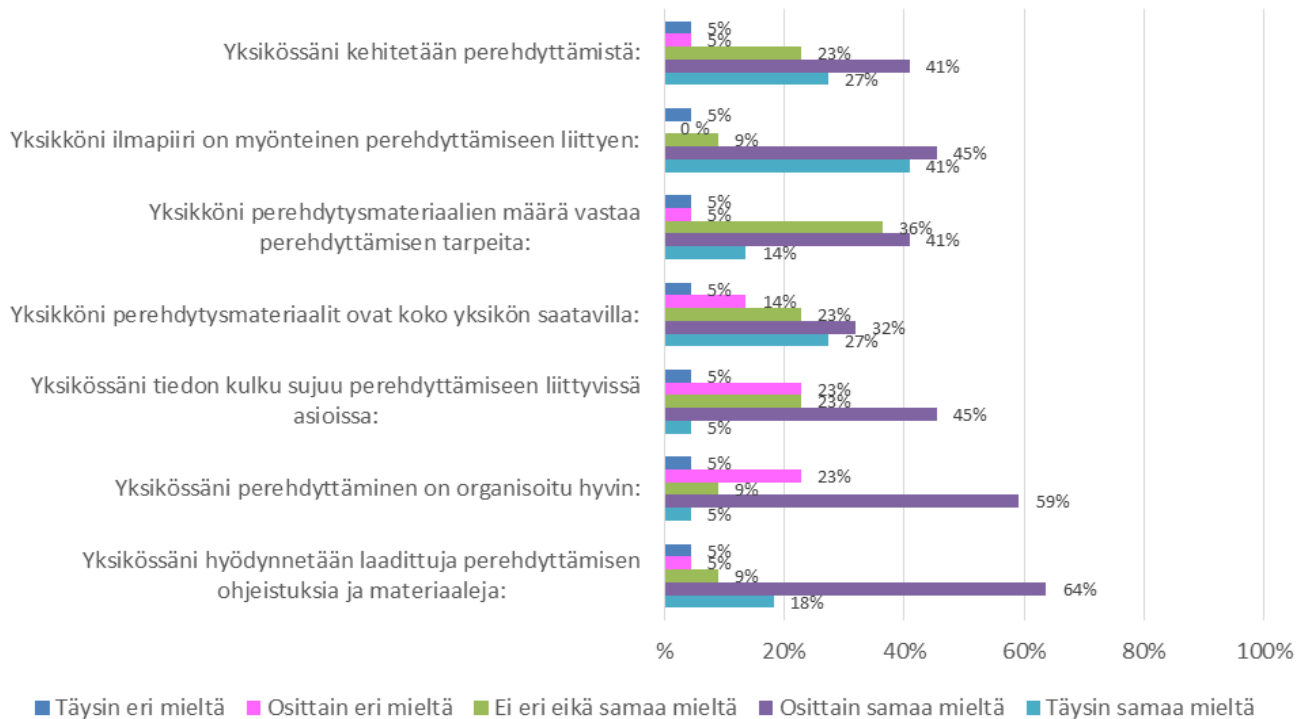
9. Kuka yksikössäsi perehdyttää henkilön lähityöyhteisöön ja sen toimintatapoihin? *

- Esimies
- Tiiminvetäjä
- Nimetyt henkilöt, ketkä?

10. Mitä ideoita tai toiveita sinulla on perehdyttämiseen liittyen?

Liite 4. Tutkimustuloksien kuvat ja taulukot

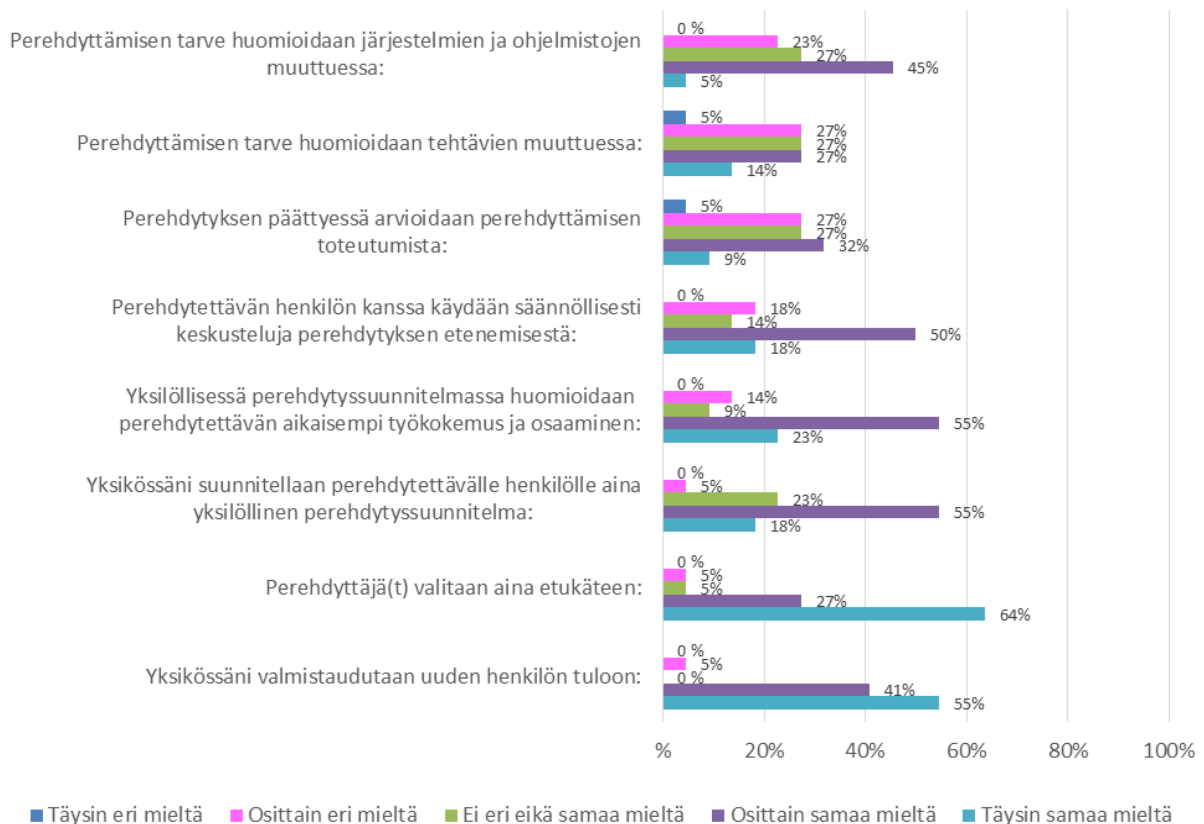
2. Yksikköni perehdyttämiskäytännöt



Yksikköni perehdyttämiskäytännöt	Keskiarvo	Keskihajonta	N
Yksikössäni hyödynnetään laadittuja perehdyttämisen ohjeistuksia ja materiaaleja:	3,86	0,94	22
Yksikössäni perehdyttäminen on organisoitu hyvin:	3,36	1,05	22
Yksikössäni tiedon kulku sujuu perehdyttämiseen liittyvissä asioissa:	3,23	1,02	22
Yksikköni perehdytysmateriaalit ovat koko yksikön saatavilla:	3,64	1,18	22
Yksikköni perehdytysmateriaalien määrä vastaa perehdyttämisen tarpeita:	3,55	0,96	22
Yksikköni ilmapiiri on myönteinen perehdyttämiseen liittyen:	4,18	0,96	22
Yksikössäni kehitetään perehdyttämistä:	3,82	1,05	22

Yksikköni perehdyttämiskäytänteet	Esimies	Tiiminvetäjä	Kaikki
Yksikössäni hyödynnetään laadittuja perehdyttämisen ohjeistuksia ja materiaaleja:	3,93	3,75	3,86
Yksikössäni perehdyttäminen on organisoitu hyvin:	3,43	3,25	3,36
Yksikössäni tiedon kulku sujuu perehdyttämiseen liittyvissä asioissa:	3,21	3,25	3,23
Yksikköni perehdytysmateriaalit ovat koko yksikön saatavilla:	3,64	3,63	3,64
Yksikköni perehdytysmateriaalien määrä vastaa perehdyttämisen tarpeita:	3,64	3,38	3,55
Yksikköni ilmapiiri on myönteinen perehdyttämiseen liittyen:	4,36	3,88	4,18
Yksikössäni kehitetään perehdyttämistä:	3,86	3,75	3,82
N	14	8	22

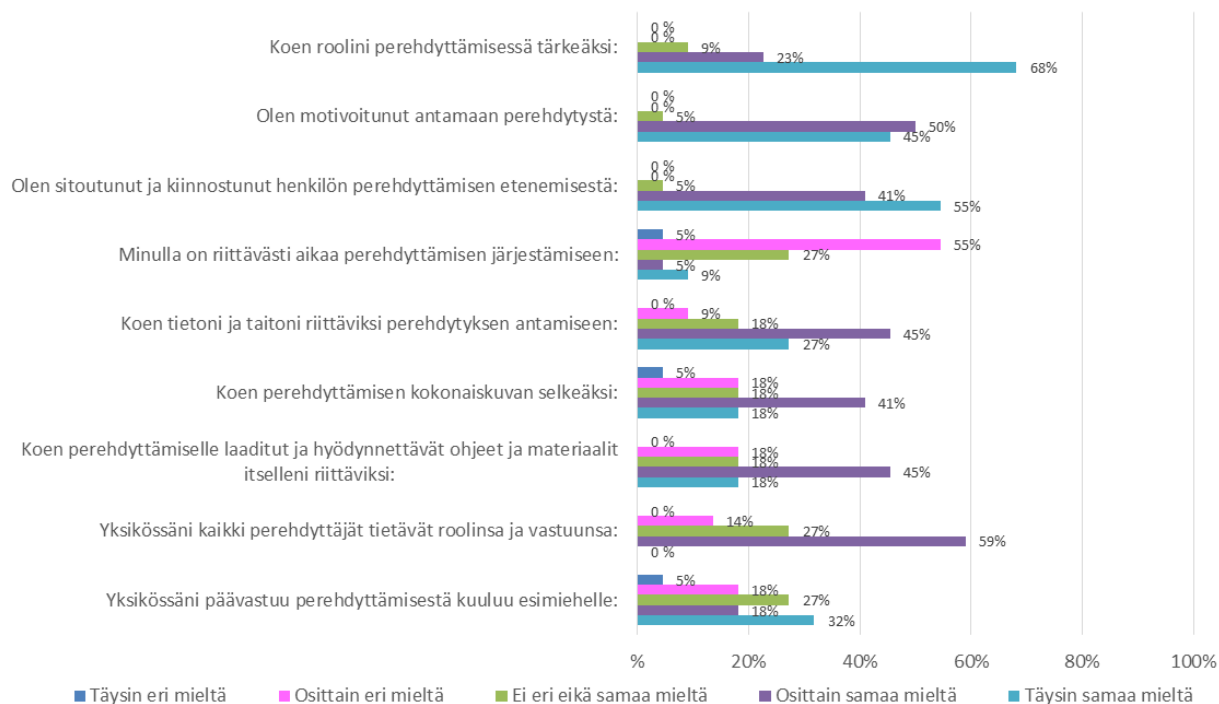
4. Perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni



Perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni	Keskiarvo	Keskihajonta	N
Yksikössäni valmistaudutaan uuden henkilön tuloon:	4,45	0,74	22
Perehdyttävä(t) valitaan aina etukäteen:	4,50	0,80	22
Yksikössäni suunnitellaan perehdytettävälle henkilölle aina yksilöllinen perehdytysuunnitelma:	3,86	0,77	22
Yksilöllisessä perehdytysuunnitelmassa huomioidaan perehdytettävän aikaisempi työkokemus ja osaaminen:	3,86	0,94	22
Perehdytettävän henkilön kanssa käydään säännöllisesti keskusteluja perehdytyksen etenemisestä:	3,68	0,99	22
Perehdytyksen päättyessä arvioidaan perehdyttämisen toteutumista:	3,14	1,08	22
Perehdyttämisen tarve huomioidaan tehtävien muuttuessa:	3,18	1,14	22
Perehdyttämisen tarve huomioidaan järjestelmien ja ohjelmistojen muuttuessa:	3,32	0,89	22

Perehdyttämisen suunnitelmallisuus yksikössäni	Keskiarvo		
	Esimies	Tiiminvetäjä	Kaikki
Yksikössäni valmistaudutaan uuden henkilön tuloon:	4,50	4,38	4,45
Perehdyttävä(t) valitaan aina etukäteen:	4,43	4,63	4,50
Yksikössäni suunnitellaan perehdytettävälle henkilölle aina yksilöllinen perehdytysuunnitelma:	3,57	4,38	3,86
Yksilöllisessä perehdytysuunnitelmassa huomioidaan perehdytettävän aikaisempi työkokemus ja osaaminen:	3,71	4,13	3,86
Perehdytettävän henkilön kanssa käydään säännöllisesti keskusteluja perehdytyksen etenemisestä:	3,57	3,88	3,68
Perehdytyksen päättyessä arvioidaan perehdyttämisen toteutumista:	3,21	3,00	3,14
Perehdyttämisen tarve huomioidaan tehtävien muuttuessa:	2,93	3,63	3,18
Perehdyttämisen tarve huomioidaan järjestelmien ja ohjelmistojen muuttuessa:	3,29	3,38	3,32
N	14	8	22

7. Oma roolini perehdyttäjänä



Oma roolini perehdyttäjänä	Keskiarvo	Keskihajonta	N
Yksikössäni päävastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle:	3,55	1,26	22
Yksikössäni kaikki perehdyttäjät tietävät roolinsa ja vastuunsa:	3,45	0,74	22
Koen perehdyttämislle laaditut ja hyödynnettävät ohjeet ja materiaalit itselleni riittäviksi:	3,64	1,00	22
Koen perehdyttämisen kokonaiskuvan selkeäksi:	3,50	1,14	22
Koen tietoni ja taitoni riittäviksi perehdytyksen antamiseen:	3,91	0,92	22
Minulla on riittävästi aikaa perehdyttämisen järjestämiseen:	2,59	1,01	22
Olen sitoutunut ja kiinnostunut henkilön perehdyttämisen etenemisestä:	4,50	0,60	22
Olen motivoitunut antamaan perehdytystä:	4,41	0,59	22
Koen roolini perehdyttämisessä tärkeäksi:	4,59	0,67	22

Oma roolini perehdyttäjänä	Keskiarvo		
	Esimies	Tiiminvetäjä	Kaikki
Yksikössäni päävastuu perehdyttämisestä kuuluu esimiehelle:	3,64	3,38	3,55
Yksikössäni kaikki perehdyttäjät tietävät roolinsa ja vastuunsa:	3,36	3,63	3,45
Koen perehdyttämiselle laaditut ja hyödynnettävät ohjeet ja materiaalit itselleni riittäviksi:	3,36	4,13	3,64
Koen perehdyttämisen kokonaiskuvan selkeäksi:	3,07	4,25	3,50
Koen tietoni ja taitoni riittäviksi perehdytyksen antamiseen:	3,64	4,38	3,91
Minulla on riittävästi aikaa perehdyttämisen järjestämiseen:	2,36	3,00	2,59
Olen sitoutunut ja kiinnostunut henkilön perehdyttämisen etenemisestä:	4,36	4,75	4,50
Olen motivoitunut antamaan perehdytystä:	4,14	4,88	4,41
Koen roolini perehdyttämisessä tärkeäksi:	4,43	4,88	4,59
N	14	8	22

Liite 5. Kooste perehdyttämisen kehitysehdotuksista HUS-Tietohallinnolle

Perehdyttämisen kokonaisuus	Nykytila HUS-Tietohallinto 2018	Kehittämissuositukset
<p>Perehdyttäminen nähdään kokonaisuutena</p> <ul style="list-style-type: none"> • yleisperehdyttäminen • työyhteisöön perehdyttäminen • työhön perehdyttäminen <p>Perehdyttämisprosessi</p> <ul style="list-style-type: none"> • suunnittelu • toteutus • seuranta ja arviointi • kehittäminen <p>Hyödynnettävät materiaalit</p> <ul style="list-style-type: none"> • saatavuus • muistilistat • eri yksiköiden tarpeet • yksiköiden perehdytys-suunnitelmat 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Perehdyttämisen kokonaisuutta ei hahmoteta ➔ Suunnitteluun panostetaan, mutta seurantaan ja arviointiin ei panosteta tarpeeksi ➔ Seuranta tulisi ylläpitää paremmin myös työtehtävien ja ohjelmistojen muuttuessa ➔ Materiaalit eivät ole tarpeeksi hyvin saatavilla ➔ Kaikilla ei ole yksikkökohtaisia perehdytys-suunnitelmia 	<p>Organisaation oma tietopaketti perehdyttämisen tueksi</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ avoimuus lisääntyy ✓ sama tieto ja materiaali ovat kaikkien saatavilla ✓ helpotetaan työkuormaa, kun tarvittavan tiedon tai materiaalin etsimään ei mene aikaa ✓ hyödynnetään olemassa olevat perehdyttämisen periaatteet <p>Yksilöllinen perehdytysuunnitelma ja muistilistat seurannan tukena</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ dokumentoidaan perehdyttämisen päättyessä sovittuun paikkaan ✓ säännölliset etenemisen keskustelut käyttöön
<p>Vastuualueet</p> <p>Esimies on päävastuussa perehdyttämisestä</p> <ul style="list-style-type: none"> • vastuunjako yksikössä • muistilistojen käyttö ja dokumentointi <p>Henkilöstöhallinto ohjaa perehdyttämisen toteutumista</p> <ul style="list-style-type: none"> • välineet ja materiaalit <p>Koko organisaatio osallistuu perehdyttämisen kehittämiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> • palautteen käsittely perehdyttämisen kehittämiseksi 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Vastuunjako ei ole kaikille selvä ➔ Vastuunjako vaihtelee yksiköiden välillä ➔ Yhtenäinen malli puuttuu ➔ Perehdyttämisen parempi organisointi ➔ Perehdyttämisen ilmapiiiri on myönteinen ➔ Tarve tiedon saantiin yli yksikkörajojen 	<p>Yksiköiden perehdytysuunnitelmien luominen ja tallentaminen samaan paikkaan</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ mahdollistaa tiedon liikumisen yli rajojen ✓ avoimuus lisääntyy <p>Pelissäännöistä sovittava yksiköissä</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ vastuunjako kirjataan perehdytysuunnitelmiin <p>Henkilöstöhallinto luo kaikille yhteisen tietopaketin</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ vastuu päivittämisestä ✓ perehdyttämistä kehitetään palautteen avulla

<p>Perehdyttäminen osana esimiestyötä</p> <ul style="list-style-type: none"> • esimiehet ymmärtävät perehdyttämisen kokonaisuuden • esimiehet panostavat kunnolliseen perehdyttämiseen • perehdyttäminen nähdään osana työntekijän kehittämistä <p>Yhtenevät perehdyttämiskäytänteet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ Esimiehen roolia ei täysin ymmärretä ➔ Oma rooli perehdyttämisessä koetaan tärkeäksi ➔ Perehdyttämisen antamiseen on sitouduttu ➔ Työkuorman helpottaminen ➔ Perehdyttämiskäytännöissä eroja yksiköiden välillä 	<p>Esimiehen vastuu tehtävä selväksi jokaiselle esimiehelle</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ vastuu työntekijän ja yksikön perehdyttämisen seurannasta ✓ perehdytysuunnitelmat ja muistilistat tulee dokumentoida ✓ palautteen välittäminen henkilöstöhallinnolle perehdyttämisen kehittämiseksi <p>Yksikön perehdytysuunnitelman laatiminen yhdessä yksikön kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ työkuorman helpottaminen ✓ ylläpidetään motivoitumista ja sitoutumista perehdyttämisen antamiseen
---	---	---