

## PEREHDYTTÄMINEN

Työn aloitusta tukeva perehdyttäminen Etelä-Karjalan Työkunto  
Oy:n työntekijöille

Turtia Tiina

Opinnäytetyö  
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Sairaanhoitaja (ylempi AMK)

2019

Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala  
Hyvinvointiosaamisen johtaminen  
Sairaanhoitaja (ylempi amk)

---

<b>Tekijä(t)</b>	Tiina Turtia	Vuosi	2019
<b>Ohjaaja(t)</b>	Sirkka Saranki-Rantakokko		
<b>Toimeksiantaja</b>	Etelä-Karjalan Työkunto Oy		
<b>Työn nimi</b>	Perehdyttäminen Työn aloitusta tukeva perehdyttäminen Etelä-Karjalan Työkunto Oy:n työntekijöille		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	57 + 2		

---

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Etelä-Karjalan Työkunto Oy:n työntekijöiden näkemystä perehdyttämisestä, perehdytysmateriaalista sekä perehdyttämisen kehittämisestä. Perehdytykseen liittyvä kehittämistarve tuli työpaikalta työyhteisölähtöisesti. Perehdytyksen kehittämisen toivottiin vaikuttavan myönteisesti uusien työntekijöiden kokemuksiin työn aloittamista kohtaan. Lisäksi perehdytysprosessin ja -materiaalin selkeys edistäisi työntekijöiden samanarvoista kohtelua töihin tullessa sekä helpottaisi perehdyttäjän tarkoituksenmukaista perehdyttämis-toimintaa.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena kehittämistyönä. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Haastateltavilta kysyttiin kokemuksia perehdyttämiskäytännöistä Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä. Tietoa kerättiin yhtiöön viimeisimpinä tulleilta työntekijöiltä. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysillä.

Haastateltavat olivat saaneet perehdytystä vaihtelevasti. Nykyinen perehdytysmateriaali koettiin hyväksi, mutta sitä ei ollut käytetty johdonmukaisesti. Haastateltavien mukaan perehdytettävän on hyvä tiedostaa omat vahvuutensa. Perehdytykseen toivottiin yksilöllisyyttä, mikä perehdyttäjän tulisi huomioida. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta hän voi antaa perehdyttämistehtävän myös kokeneelle työntekijälle. Perehdyttäjän tulisi varata useita yhteisiä perehdytysaikoja perehdytettävän kanssa, jotta perehdytys toteutuu systemaattisesti eikä perehdytettävä tunne jäävänsä yksin.

Sähköisen perehdytysmateriaalin on tarkoitus palvella koko Etelä-Karjalan Työkunto Oy:n työyhteisöä. Se tukee sekä uutta työntekijää että perehdyttäjää, mutta vaikuttaa myönteisesti myös muiden työntekijöiden työhön, kun uudet työntekijät on perehdytetty työtehtäviinsä järjestelmällisesti. Jatkotutkimusaiheena olisi mahdollista työstää perehdytysmateriaalin sisältöä sekä seurata työhön tulevan työntekijän perehdytyksen toteutumista.

Asiasanat

Perehdyttäminen, perehdytys, initiation

Degree Programme in Management of  
Health and Welfare  
Master of Health Care

---

<b>Author(s)</b>	Tiina Turtia	Year	2019
<b>Supervisor(s)</b>	Sirkka Saranki-Rantakokko		
<b>Commissioned by</b>	Etelä-Karjalan Työkunto Oy		
<b>Subject of thesis</b>	Introductory Orientation for the Employees of Etelä-Karjalan Työkunto Oy		
<b>Number of pages</b>	57 + 2		

---

The purpose of this thesis was to investigate the employee's views on orientation in Etelä-Karjalan Työkunto Oy. The clarity of the orientation process and materials would promote equal treatment of employees and facilitate appropriate orientation by the facilitator.

The thesis was a qualitative development work. The research method was a semi-structured theme interview, which was conducted as a group interview. The interviewees were asked about their experiences with orientation in Etelä-Karjalan Työkunto Oy. Information was collected from the most recent employees. The interviews were analyzed with content analysis.

The interviewees had received varying degrees of orientation. The current orientation material was well received but was not used consistently. The new employees should become familiar with their own strengths. Individuality was desired for the orientation, which the instructor should consider. The supervisor is responsible for the orientation, but he or she can also assign the orientation to an experienced employee. The should book several familiarization periods with the individual to ensure that the orientation is systematic and supervisor does not leave them feeling alone.

Key words

introduction, induction, initiation

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETTELU.....	9
3	PEREHDYTTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA.....	10
3.1	Perehdyttäminen .....	10
3.1.1	Työntekijän sitouttaminen työhön perehdyttämällä.....	12
3.1.2	Perehdyttämisympäristö ja -prosessi.....	12
3.2	Osaaminen ja osaamisen johtaminen perehdyttämisessä.....	14
3.3	Tiedon hallinta perehdyttämisen tukena .....	16
3.4	Osaamisen muodot perehdytyksessä.....	17
3.4.1	Yksilöosaaminen .....	17
3.4.2	Parityö .....	18
3.4.3	Tiimityö.....	19
3.4.4	Ryhmätason osaaminen.....	19
3.5	Esimiehen ja työyhteisön tuki perehdytyksessä.....	20
3.6	Kannustava johtaminen, työilmapiiri ja perehdyttäminen .....	22
4	ETELÄ-KARJALAN TYÖKUNTO OY:N PEREHDYTYSPROSESSI.....	24
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS.....	26
5.1	Opinnäytetyön prosessi, lähestymistavan ja menetelmän valinta.....	26
5.2	Teemahaastattelun toteutus .....	27
5.3	Haastattelun analysointi.....	28
6	TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET .....	30
6.1	Perehdytyksen ja perehdytysmateriaalin nykytila ja toimivuus .....	30
6.2	Perehdyttämisen käytännön kehittäminen .....	34
6.3	Ideaalimalli perehdytyksestä ja perehdytysmateriaalista .....	37
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	41
8	POHDINTA .....	46
8.1	Teemahaastattelun keskeisten tulosten ja oman oppimisprosessin tarkastelu.....	46

8.2	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus.....	48
8.3	Kehittämisehdotukset .....	51
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET .....	58

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita. ....	15
--	----

## KUVIOTAULUKKO

Kuvio 1 Opinnäytetyön vaiheet ja analysoinnin kulku .....	26
Kuvio 2 Teoria ja aineistolähtöinen systemaattinen sisällön analyysi .....	29
Kuvio 3 Perehdyttämisen kulku.....	41
Kuvio 4 Yhteistyö ja tiedon kulku esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä.....	42
Kuvio 5 Perehdytettävän työntekijän perehdytyksen portaat .....	44
Kuvio 6 Yhteistyö työyhteisössä.....	45

## 1 JOHDANTO

Perehdyttämällä tavoitellaan varmuutta työn oppimisessa (Eklund 2018, 25–26). Työhön perehdyttäminen on tärkeää työntekijöiden, asiakkaiden ja työturvallisuuden näkökulmasta. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön näkemys perehdytykseen, perehdytysmateriaaliin ja miten niitä voidaan kehittää Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä. Kehittämistehtävä on työyhteisölähtöinen. Etelä-Karjalan Työkunto Oy:n tavoitteena on saada perehdytykseen jatkuva käytäntö ja työntekijälle positiivinen työn aloittamisen tunne. Helppo tiedon löytäminen auttaa perehdyttäjää ja työntekijää työssä sekä edistää työntekijöiden samanarvoista kohtelua töihin tullessa. Perehdytys tulisi toteutua kaikille automaattisesti niin, ettei sitä tarvitse erikseen pyytää tai miettiä. Sähköisessä muodossa olevaa tietoa voidaan päivittää ja täydentää helposti myöhemmin. Kirjallinen perehdytysohjelma tukee suunnitellun perehdytyksen onnistumista (Laaksonen & Ollila 2017, 224).

Uudessa työpaikassa työntekijän on saatava tutustua työpaikan toimintatapoihin, omiin työtehtäviin, työkavereihin ja organisaation verkostoihin. Töiden perehdytysaika sanotaan herkkyysajaksi, jolloin työntekijän aistit ovat auki ja oppimishalu suuri. (Välivehmas 2014, 2010–2011.) Perehdyttämällä ja työn opastuksella voidaan sitouttaa työntekijä työhön (Aulanko, Huovinen, Kiikka & Lehtinen 2010, 122; Eklund 2018, 13). Huono perehdytys voi aiheuttaa tehottomuutta (Juselius 2012, 40) ja laatuvirheitä sekä työmotivaation laskua (Viitala & Jylhä 2013, 235).

Perehdytysprosessien välillä on eroja ja prosessit etenevät yksilöllisesti. (Laaksonen & Ollila 2017; 224). Perehdyttämisprosessi on työyhteisöä, työpaikalla työskenteleviä työntekijöitä ja esimiestä koskettava asia. Siihen sisältyvät tiedottaminen ennen töihin tuloa, työntekijän vastaanottaminen työpaikalla, työntekijän kokonaisvaltainen perehdyttäminen, varsinainen työsuohdeperehdyttäminen ja työnopastus käytännössä. (Hyppänen 2013, 217–218.) Perehdytyksen suunnitelmallisuuteen kuuluvat perehdytyksestä vastaava henkilö, perehdyttäjiä ja perehdytyksen ajallinen suunnittelu (Laaksonen & Ollila 2017; 224). Perehdyttämällä tavoitellaan varmuutta työn oppimisessa (Eklund 2018, 25–26).

Perehdyttämisestä on säädetty laeissa, kuten Työsopimuslaki (26.1.2001/55), Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) sekä Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (30.3.2007/334). Vastuu perehdytyksen toteutumisesta on esimiehellä (Hyppänen 2013, 218; Kauhanen 2010, 150).



## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KYSYMYKSENASETELU

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää henkilöstön näkemys perehdytykseen, perehdytysmateriaaliin ja miten niitä voidaan kehittää Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä. Tavoitteena on saada työntekijälle positiivinen työn aloittamisen tunne. Helppo tiedon löytyminen auttaa perehdyttäjää ja työntekijää työssä sekä edistää työntekijöiden samanarvoista kohtelua töihin tullessa. Perehdytyksen toteutumisen tulisi tapahtua kaikille automaattisesti niin, ettei sitä tarvitse erikseen miettiä.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millaiseksi henkilöstö näkee perehdyttämisen ja perehdytysmateriaalin?
- Miten perehdyttämistä ja perehdytysmateriaalia tulisi kehittää?

### 3 PEREHDYTTÄMINEN OSANA OSAAMISEN JOHTAMISTA

#### 3.1 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden työntekijän töihin vastaanottamista ja alkuohjausta työpaikalla. Perehdyttämisestä puhutaan myös työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin. Perehdytyksen keskeinen tavoite on työntekijän tunteminen itsensä tervetulleeksi töihin ja työyhteisöön. (Joki 2018, 111; Juuti & Vuorela 2015, 63; Viitala & Jylhä 2013, 235.) Perehdyttämisen velvoite on määritelty työturvallisuuslaissa työnantajan tehtäväksi (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 2§). Perehdyttäminen sai tärkeän paikkansa yritysten toiminnassa, kun huomattiin osaavan henkilökunnan puuttuminen ja sen tärkeys toiminnassa (Grönfors 2010, 47).

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttavat työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhytaikaiseen työsuhteeseen tulevan työntekijän perehdyttämiseen on kuuluttava oleelliset tiedot. Pitkään töistä poissaolleen työntekijän perehdytys on arvioitava yksilöllisesti. (Österberg 2015, 116.) Uuden työntekijän työhön perehdyttämisen kokonaiskesto aika on noin 15 kuukautta. Kyseisenä aikana työntekijän työteho on puolet kokeneiden työntekijöiden työtehosta. Perehdytys- ja työnopastusaikaa voidaan vähentää kuukaudella yhteisen työhön perehdytysohjelman käyttöönottamisella. Työhön perehdyttämisen merkitys korostuu työntekijöiden lisääntyvän määrän ja vaihtuvuuden myötä, joista vaihtuvuus on työpaikan riskitekijä. Työntekijöiden vaihtumista ovat luonnollinen eläkkeelle jääminen, mutta myös kilpailu osaavista työntekijöistä. Tähän liittyen eräs perehdytyksessä hyviä käytäntöjä omaava yritys on todennut perehdytyksessä kaksi huomioitavaa tekijää, joista ensimmäinen on hyvien työntekijöiden palkkaaminen ja toisena heidän suunnitelmallinen perehdyttämisensä. (Kesti 2010, 222–223.)

Perehdyttäminen ja yrityksen strategia ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Näiden yhteys voi vaikuttaa yrityksen menestymiseen positiivisesti. Kyseessä voivat olla työntekijän osaamiset, osaamisen puute tai jokin suuri kokonaisuus, kuten yrityksen toimintaan liittyvä tekijä, joilla on merkitystä perehdyttämiseen ja sen kulkuun. Yrityskonsepti sanelee kulloisen perehdytyksen tyylin ja tavoitteet. (Kupias & Peltola 2009, 36.) Jokaisella yrityksellä on omantyylinen perehdytystarve ja -prosessi (Eklund 2018, 26).

Perehdyttämistapoja on useita. Vierihoidoperehdyttämisessä uusi työntekijä omaksuu yrityksen toimintatapoja seuraamalla esimiehen tai jonkin yrityksen kokeneen työntekijän toimintaa. Olemassa olevat tavat ja toiminnan mallit ovat malliperehdyttämistä. Laatuperehdyttämisessä perehdytysvastuu on annettu työpaikan työyksikölle ja tiimille. Tiimissä voi olla nimettynä vastuullinen perehdyttäjä, mutta kaikki tiimin jäsenet osallistuvat perehdytykseen. Perehdytyksen kehittämisen tapahtuu tiimin sisällä. Räättälöidyssä perehdyttämisessä huomioidaan työntekijän osaaminen ja tarpeet yksilöllisesti. Dialoginen perehdyttäminen on kaksisuuntaista oppimista, kehittymistä ja perehdytysprosessin muotoutumista perehdytysprosessin aikana. (Kupias & Peltola 2009, 36–44.) Dialogista perehdyttämistä käytetään usein hoitoalan töissä, joille on tyypillistä vastavuoroinen keskustelu. Kaikkia perehdytysprosesseja yhdistävät työturvallisuuslain säädökset sekä uuden työntekijän oppimisprosessin käynnistäminen (Eklund 2018, 26).

Perehdytysprosessin kokonaiskuvaus voi olla yrityksellä omissa sisäisissä oppimateriaaleissa tai intranetissä. Valmiita kokonaisuuksia tai malleja kannattaa käyttää hyödyksi perehdyttämisessä. Malleja voi soveltaa perehdytyksen alussa yksinkertaiseen muotoon. (Kupias & Peltola 2009, 131–132.) Yrityksen toiminnan yksilölliset tarpeet määrittävät organisaation kehittämistä, jolloin tietojärjestelmän kehittäminen on systeemyötä. Hoitohenkilökunnan työtä edistäviä tekijöitä ovat tietojärjestelmien helppo käyttö ja toimivuus. Hyvällä suunnittelulla, muutosvastarinnan kohtaamisella sekä tietokonejärjestelmiä käyttävien työntekijöiden todellisten tarpeiden huomioimisella voidaan vaikuttaa tietojärjestelmän käyttöönoton onnistumiseen. (Viinikka 2015, 8, 1.) Tietokonejärjestelmiä on monia, joihin on mahdollista tehdä yrityksen omia sovelluksia toiminnan helpottamiseksi. Ihanteellista on, että tiedot löytyvät tietokoneen käyttäjälle helposti ja nopeasti. Työpaikan toimintatapojen ja erilaisten prosessien on hyvä olla muutaman toiminnon takana tai selkeästi prosessipoluissa. Pitkät ja hitaat reitit asioiden etsimisessä hidastavat työn tekemistä, turhauttavat ja voivat uuvuttaa tai rasittaa henkisesti työn tekemisessä.

### 3.1.1 Työntekijän sitouttaminen työhön perehdyttämällä

Perehdyttämällä ja työn opastuksella voidaan sitouttaa työntekijä työhön (Aulanko, Huovinen, Kiiikka & Lehtinen 2010, 122; Surakka 2009, 76; Viitala 2004, 260), mutta huonolla perehdytyksellä saatetaan aiheuttaa tehottomuutta (Juselius 2012, 40). Huonon perehdytyksen seurauksena voi tulla myös laaturvirheitä ja työmotivaation laskua (Viitala & Jylhä 2013, 235). Työpaikkakulttuuriajattelu pyrkii sitouttamaan työntekijöitä yritykseen. (Blom & Hautaniemi 2009, 13). Työn mielekkyys, arvomaailma ja eettisyys ovat yhteydessä toisiinsa (Ikola-Norrbacka 2010, 188).

Uudet haasteet ja mahdollisuudet oppia uutta omassa työyksikössä voivat motiivoida ja sitouttaa työntekijää yritykseen (Viitala & Jylhä 2013, 229). Hyvinvoinnin ja kokonaiskehittämisvastuun ollessa yksilöllä ja organisaatiolla työntekijät sitoutuvat paremmin (Sydänmaalakka 2014, 151). Perehdyttämällä on tärkeä sitouttava tehtävä työhön. Onnistunut perehdyttäminen vaikuttaa siihen, tahtooko työntekijä pysyä ja jatkaa tietyn työnantajan palveluksessa. (Surakka 2009, 63–64.) Uuden työntekijän pettyessä yrityksen rakenteisiin tai johtoon heikkenevät sitoutuminen sekä ammattimainen käyttäytyminen kyseistä yritystä kohtaan (Kokonaho 2008, 76). Työntekijöiden sitoutuneisuutta edistää, jos heidät otetaan mukaan suunnitteluun ja toteuttamiseen muun muassa muutostilanteissa (Lecklin & Laine 2009, 185).

### 3.1.2 Perehdyttämisjärjestelmä ja -prosessi

Työpaikalla tulee olla systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jossa kerrotaan, kuka toimii uuden työntekijän perehdyttäjänä sekä miten ja missä perehdytys tapahtuu. Perehdytysjärjestelmän toimivuutta tulee seurata käytännöllisyyden ja laadun näkökulmasta. (Viitala 2004, 260–261.) Perehdyttämisessä työntekijöiden ja organisaation tuttuus ovat prosessissa helpottavia tekijöitä. Edeltäjän jäädessä taloon töihin paineet perehtymiselle lievittyvät. Perehdyttämiselle tulee antaa riittävästi aikaa. (Juselius 2012, 40–42.)

Perehdyttämisohjelma sisältyy osaamisen kehittämiseen (Viitala & Jylhä 2013, 294). Perehdyttämisellä tavoitellaan varmuutta työn oppimisessa. Työyhteisön tulee käsitellä uutta tietoa ja muokata myös omia olemassa olevia toimintatapoja. Perehdyttämisprosessien välillä on eroja ja ne etenevät yksilöllisesti, koska kaikki tehtävät työt ovat erilaisia kuten myös perehdytettävät työntekijät. (Eklund 2018, 25–26.) Yksilöllinen työntekijöiden huomioiminen lähtee työntekijöiden kokemuksesta ja iästä. Esimiehen tulee huomioida työntekijöiden kokemustausta, vahvuudet sekä työntekijän ikä esimies- ja kehittämistyössä. Nuoren, kokemattoman ja uuden työntekijän ollessa kyseessä henkilö voi olla työelämänsä alkuvaiheessa. Iältään kyseinen henkilö voi olla 20–30-vuotias, tai vähän vanhempi. Työntekijän työura on voinut alkaa jostakin syystä myöhään. Toinen työntekijäryhmä ovat kokeneet, ikääntyvät, ikääntyneet tai seniorit, jotka kuvastavat kokeneita työntekijöitä. Iältään henkilöt voivat olla 45–50-vuotiaita. Kyseiseen ikäryhmään kuuluvien työntekijöiden oletetaan työskennelleen useissa eri työtehtävissä tai heidän työnsä sisältö on muuttunut töiden aikana. (Kiviranta 2010, 13-16.)

Perehdyttämisprosessi on työyhteisöä ja työpaikalla työskenteleviä työntekijöitä sekä esimiestä koskettava asia. Prosessiin sisältyvät tiedottaminen ennen töihin tuloa, työntekijän vastaanottaminen työpaikalla, työntekijän kokonaisvaltainen perehdyttäminen, varsinainen työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus käytännössä. (Hyppänen 2013, 217–218.) Esimiehen tullessa uutena työntekijänä yritykseen esimiesasemaan on hänellä oma perehdytysohjelmansa. Esimiehen perehdytys on laajempi kuin yrityksessä työntekijän. (Joki 2018, 113; Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 27.) Kirjallinen perehdytysohjelma tukee suunnitellun perehdytyksen onnistumista. Perehdytyksen suunnitelmallisuuteen kuuluvat myös perehdytyksestä vastaavan henkilön nimeäminen, muita perehdyttäjiä ja perehdytyksen ajallinen suunnittelu. (Laaksonen & Ollila 2017, 224.)

Uudessa työpaikassa työntekijän tulisi saada tutustua työpaikan toimintatapoihin, omiin työtehtäviinsä, työkavereihin ja organisaation verkostoihin. Perehdytystavat ovat erilaisia. Perehdytys on mahdollista suunnitella tavoitteelliseksi, aikataulutetuksi oppimisprosessiksi tai spontaanina yhdessä tehden ja keskustellen. Töiden perehdytysaikaa sanotaan herkkyytsajaksi, jolloin työntekijällä ovat aistit

avoinna. (Välivehmas 2014, 2010–2011.) Perekdyttämistä tulee tapahtua niin pitkään, että työntekijällä on varmuus itsenäisestä suoriutumisesta työtehtävissä (Viitala 2004, 259).

### 3.2 Osaaminen ja osaamisen johtaminen perekdyttämisessä

Työssä osaamisella tarkoitetaan työntekijän tehtävistä suoriutumista, työn kehittämistä ja kykyä hoitaa haasteellisia tilanteita työyhteisössä (Viitala 2013, 179; Laaksonen & Ollila 2017, 175). Osaaminen on yhden työntekijän tai yhteisön tietojen, taitojen ja asenteiden yhteisvaikutusta. Niistä muodostuvat ydin- ja tuki-osaaminen. Ydiosaamiseen kuuluvat organisaation menestymisen kannalta tärkeät yrityksessä olevat erityiset osaamiset ja kyvyt. (Hyppänen 2013, 319–322.) Tuki- ja apuosaamista ovat siivous- ja vartiointityöt, jotka yritys voi ulkoistaa. Perusosaaminen on yrityksen toiminnan edellytys, johon sisältyvät tukiosaaminen, kuten taloushallinto, henkilöstötoiminnot, johtaminen sekä toimialan perusosaaminen, kuten kyseisessä yrityksessä tuotettavat terveydenhuoltopalvelut asiakkaille, kun kyseessä on työterveyshuolto. (Viitala & Jylhä 2013, 296.) Työpaikalla tarvitaan kaikkien työntekijöiden osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi (Viitala 2013, 179; Laaksonen & Ollila 2017, 175).

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan toimintaa, joka lisää osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä. (Viitala & Jylhä 2013, 293–294). Osaamisen johtamiseen kuuluvat olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen organisaation päämäärien hyväksi ja osaamisen uudistaminen (Viitala 2002, 34). Yksi keskeinen osaamisen johtamisen tavoite on ihmisten kanssakäymiseen liittyvät kehitysnäkymät. (Viitala & Jylhä, 2013, 293).

Tärkeää osaamisen johtamisessa on ihmisten kiinnostuksen herättäminen ja ylläpitäminen heidän omaan työhönsä. Kiinnostusta heillä tulisi olla myös organisaation toimintaa kohtaan ja toimintamenetelmien ja -prosessien kehittämiseen. Näiden asioiden hoitaminen ja edistäminen kuuluu organisaation johdolle. (Grönfors 2010, 47.)

Osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen laitetaan panoksia etenkin kehittyneissä organisaatioissa (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 70). Organisaatio, johtaminen ja esimiestyö vaativat esimiestyöltä paljon ja niihin kohdistuu runsaasti odotuksia. Esimies ei yksin pysty suorittamaan osaamisen johtamisen saralla tehtävää työtä, vaan siihen vaaditaan työntekijöitä. Organisaation henkilöstön kehittämispolitiikassa voi olla luotu malli, jossa määritellään kunkin työyhteisön hierarkia- ja vastuualueet taulukon (taulukko 1) mukaisesti. (Hyppänen 2013, 114–115.)

Taulukko 1 Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita.

Johdon tehtäviä	Esimiesten tehtäviä	Henkilöstöasiantuntijoiden tehtäviä	Työkavereiden tehtäviä	Jokaisen työntekijän tehtäviä
-kriittisten osaamisalueiden tunnistaminen -resurssien mahdollistaminen ja varmistaminen -uudistumista tukevan ilmiön luominen -aktiivinen kehittämisote -oman esimerkin näyttäminen	-oman yksikön osaamisen varmistaminen -kehittämisen tukeminen -kannustaminen ja palautteen antaminen -osaamisen ja kamien mahdollistaminen -oman esimerkin näyttäminen	-kehittämismahdollisuuksien näkyväksi tekeminen -kehittämismenetelmien aktiivinen kehittäminen -kumppanuuksien kehittäminen -osaamisen hallinnan kehittäminen -johdon ja esimiesten kumppanina oleminen (strategisella ja operatiivisella tasolla)	-osaamisen ja kamien -neuvominen, tukeminen -palautteen antaminen työkavereille ja esimiehelle	-positiivinen asenne oppimiseen kaiken ikäisenä -avoin mieli kohteilla erilaisia oppimisen kehittämisen menetelmiä -oma-aloitteisuus -oppiminen -osaamisen hyödyntäminen -rohkeus kohteilla uutta

Osaamisen johtamisen tehtäviä ja vastuita voidaan soveltaa missä tahansa työyhteisössä. Yrityksen johdon ja esimiehen tulee toimia esimerkkinä työntekijöille. Heillä on monia vastuita, joista työhyvinvointiin liittyvät tekijät sisältyvät kokonaisuuteen tärkeänä tekijänä. Henkilöstöasiantuntijoiden tehtäväaluetta hallitsevat kehittämis- ja kehittämistoiminnot. Työkaverit vaikuttavat työntekijän työssä jakamiseen omalla avuliaisuudella, osaamisen jakamisella, tukemisella ja palautteen antamisella. Työpaikkakohtaista on, miten työyksikössä tehtäväkenttää ja vastuualueita voidaan toteuttaa niin, ettei työntekijää pidetä ”sooloilijana” tai

”oman tien kulkijana”. Sovituista toimintatavoista tulisi pitää kiinni, mutta persoonallinen työskentelytapa olisi sallittava. (Hyppänen 2013, 115.)

### 3.3 Tiedon hallinta perehdyttämisen tukena

Tiedon hallinta yhdistyy osaamisen johtamiseen. Näistä tekijöistä nousevat esille monipuolinen tieto ja uusiutuva osaaminen organisaation tasolla. (Piili 2006, 17.) Ajantasainen tieto ja sen hallinta auttavat työtehtävässä onnistumisessa (Lindèn 2015, 9). Digitalisaatio antaa tähän mahdollisuuden. Digitaalisuus on analogisten tiedostojen digitointia, palvelujen muuttamista sähköiseksi sekä käytännön toimintatapojen muuttamista. Tietoa tulee hallita, jotta digitaalisuutta voidaan hyödyntää. (Talsi 2017, 6.)

Oppimateriaalina sähköinen oppimateriaali voi olla tietokoneella luettavaa materiaalia, mikä hyödyntää mediaelementtien käytössä ja asioiden esitystavassa elektronisuuden mahdollisuuksia (Ekonoja 2014, 18). Eri yhteyksissä voidaan mieltää sähköinen sanana tai asiana. Sähköisen työnkulun informointi voi tapahtua sähköpostitse, jolloin viestissä voi olla linkki asiasisältöön (Lindèn 2015, 93). Tietoteknisen osaamisen arviointi voi olla yrityksessä jonkin työntekijän päätyö tai sisältyä osana työtehtäviin. Tietoteknisen osaamisen varmistamista on hyvä tehdä joko kirjallisin kyselyin tai kehityskeskusteluissa. (Moisalo 2011, 265–266.)

Hiljainen tieto sisältyy tähän johtamiseen ja tiedon hallintaan (Piili 2006, 17). Se on sanoiksi pukematonta tietoa, jota ei ole dokumentoitu. Hiljainen tieto tulee työn äärellä aikaa myöten. Työntekijöiden lähipiiri voi hyötyä hiljaisesta tiedosta vieden sitä eteenpäin. Hiljaista tietoa saadaan siirretyksi mallioppimisen kautta. Tietoa tulisi jakaa tehokkaasti toisten työntekijöiden kesken. Näin saadaan edistettyä oppimista, luovuutta ja innovatiivisuutta. Työyhteisön tehtävänä on miettiä, mikä tieto tulisi saada näkyväksi. (Viitala & Jylhä 2013, 305.)



### 3.4 Osaamisen muodot perehdytyksessä

#### 3.4.1 Yksilöosaaminen

Tässä opinnäytetyössä yksilö on työntekijä. Työntekijä voi olla uusi tulokas tai pitkään työstä poissa ollut työntekijä, joka palaa omaan tehtäväänsä. Uusi työntekijä on henkilö, joka ei ole aikaisemmin työskennellyt kyseisessä työpaikassa (Eklund 2018, 19). Työntekijä voi olla myös ns. paluumuuttaja, joka on työskennellyt aikaisemmin yrityksessä ja käynyt välillä toisessa työpaikassa. Pitkään työstä poissa ollut työntekijä on voinut olla töistä poissa äitiysloman, hoitovapaan, virkavapaan, pitkään jatkuneen sairauden tai jonkin muun syyn vuoksi. Työntekijän palatessa töihin pitkän sairausloman jälkeen on hänen mahdollista tehdä kevennettyä työtä ja työskennellä lyhennetyllä työajalla osasairauslomalla. Osasairauslomalla työntekijä tekee joko lyhennettyä työaika tai hän voi työskennellä kotoa käsin. Kotoa käsin tehtävä työ sairauslomalla tulee kyseeseen, jos sairaus estää töihin menemisen tai töiden tekeminen on sairauden vuoksi haasteellista (esim. jalkamurtuma).

Yksilöillä on omakohtaista osaamista, jota yritykset pyrkivät hyödyntämään. Yrityksen strategia ja organisaatiossa toimivat ihmiset muodostavat kokonaisuuden, jotka yhdistetään osaamisen johtamisen näkökulmasta. Työntekijä suoriutuu työstä sen mukaisesti, kuinka hyvin hän työnsä hallitsee. (Viitala 2013, 179.) Osaaminen voidaan nähdä myös yksilön selviytymiskeinona, jolla henkilö määrittelee oman markkina-arvonsa. Työntekijä voi olla turvallisin mielin, jos hän osaa asioita tai töitä, joista joku organisaatio maksaa korvauksen. Osaamisen heikkenemisessä paras mahdollinen tilanne on, kun työntekijä havaitsee itse oman tilansa. Työnantajan tajutessa, ettei työntekijä osaa tehdä työtään, voi tilanne olla peruuttamaton. (Sydänmaalakka 2012, 169.) Esimiehen havaitessa työntekijän työsuorituksessa ongelmia, on hänen hyvä keskustella asiasta suoraan työntekijän kanssa. Työntekijälle tulee tarjota tukea ja osoittaa sitä esimiehen taholta myös käytännössä. Mikäli työntekijä ei yrityksistä huolimatta kykene toimimaan työtehtävässään toivotulla tavalla, on työn vaihtamista harkittava joko omassa organisaatiossa tai toisessa työpaikassa työntekijää tukien. (Korhonen & Bergman 2019, 72.)

Tehtävänkuva ja työntekijän osaaminen tulisi kohdata. Töissä voi olla eri osa-alueita, jotka työntekijä hallitsee vaihtelevasti. Rekrytoitava henkilö voi antaa tietoteknisestä osaamisestaan erilaisen kuvan, kuin mitä hän todellisuudessa osaa. Tehtävistä suoriutuminen voi poiketa saadusta käsityksestä. (Moisalo 2011, 266.) Tilanteissa puhutaan kohtaanto-ongelmasta, mikä voi tulla esiin uuden työntekijän rekrytointitilanteessa, jolloin työntekijän osaaminen ja tehtävän vaatimukset eivät kohtaa (Huilaja 2019, 52; Ilmakunnas 2018, 249). Rekrytointi itsessään on hyvin moninainen asia. Sitä voidaan katsoa sisäisenä, ulkoisena, formaalina, nonformaalina, muodollisena tai epämuodollisena. Rekrytoinnissa on eri näkökulmia; kuten työntekijän ja työnantajan näkökulmat. (Huilaja 2019, 39.)

### 3.4.2 Parityö

Parityö voidaan nähdä oppimisen muotona ja hiljaisen tiedon jakamisena. Pari-pohjaisia työssäoppimisen keinoja ovat vapaamuotoinen työparityö, työhön opastus, perehdyttäminen, mestari-kisällimalli, mentorointi, hilti-pari, kehityskeskustelut, urakeskustelut ja -suunnittelu sekä palautteen saaminen. Nämä työssäoppimismuodot mahdollistavat työntekijän oman osaamisen kehittämistä. Toisen ihmisen arvostaminen ja kunnioittaminen on oppimisen edellytys. (Kiviranta 2010, 151–154.) Avoimesti kokemusten jakaminen toisen samaa työtä tekevän työntekijän kanssa antaa mahdollisuuden oppimiseen (Juuti & Vuorela 2015, 68).

Parityössä hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen on mahdollista toisen työntekijän tai esimiehen kanssa. Työparina voivat olla toinen työntekijä sekä esimies. Tiedon näkyväksi tekemiseen tarvitaan tapahtuman kokonaiskuva sekä dokumentointia, kaavioiden tai kuvioiden tekemistä. Parityön etuna on, että toisen kanssa keskustellen asiasta nouseviin kysymyksiin saadaan heti täydennys. Esimiehen kanssa keskustellen saadaan näkyvyyttä asioihin, jotka ovat keskeisiä ja tulevaisuudessa sisällöllisesti hyödyllisiä. (Kiviranta 2010, 179–180.)

### 3.4.3 Tiimityö

Tiimi on joukko ihmisiä, jotka täydentävät toisiaan. Tiimin jäsenillä on yhteinen tavoite tai päämäärä. (Ajanko 2016, 125.) Työpaikalla samaa tai saman tyylistä työtä tekevien henkilöiden on hyödyllistä muodostaa tiimi. Tiimityötä tekeviä ovat muun muassa asiakaspalvelu- ja hoitotyön tekijät. (Kauhanen 2012, 52.) Yritykseen voidaan hakea työntekijää tiettyyn tehtävään, jota tiimityössä tarvitaan. Tiimityöstä ja siihen liittyvästä osaamisesta voi yrityksellä olla kirjallista materiaalia, jota annetaan uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2009, 90–91.)

Tiimityö on työskentelyä ryhmässä, jossa voi olla monen eri ammattialan edustus. Työntekijöiden työtulos voi olla parempi tiimissä työskennellen kuin yksin asioita miettien. Parhaimmillaan tiimissä on ilmapiiri, joka lisää tiimin jäsenten innostusta, energisyyttä ja tuottavuutta. Luovuus voi päästä valloilleen, jos tiimin sisällä on luottamusta toisia kohtaan. (Ojala 2018, 135; Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 64.)

Tiimi voi toimia myös virtuaalisesti. Vahvuutena virtuaalitiimissä on, että jokainen tiimiläinen huomioi tekemisiä omista instansseista. Toiminta nykytekniikalla ei pitäisi olla ongelmallista tiimissä. Esimiehen työpanosta tulee hyödyntää keskustellen samanlaisista toimintatavoista. Tiimin jäsenten on tiedostettava yhteiset pelisäännöt. Heidän on hyvä tavata toisiaan myös samassa paikassa ajoittain kasvoitusten, jolloin tiimin jäsenten välinen tunteminen ja yhteinen luottamus lisääntyy. (Lehikoinen & Sinivuori 2014, 142–144; Sydänmaalakka 2014, 42.) .

### 3.4.4 Ryhmätason osaaminen

Yrityksellä tulee olla strategia, jossa osaaminen on mietitty. Tämä osaaminen ja työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen muodostavat sosiaalisen prosessin. Tässä prosessissa annetaan sekä kehitetään tietoa muille yrityksen työntekijöille. Yrityksen rakenteet, järjestelmät ja toimintamallit auttavat kehittyvää osaamista ja sen hyväksikäyttöä yrityksessä. (Viitala 2013, 176.)

Ryhmässä oppiminen nähdään sosiaalisena tapahtumana, jolloin syntyy ryhmäoppimista. Ryhmässä yksilökohtainen eli suora oppimisvaikutus yhdistyy toisten ryhmäläisten tietojen kanssa eli ryhmän välityksellä oppimiseen. Erilaiset ongelmanratkaisuvaihtoehdot ovat mietittävässä, koska ryhmässä on paljon monenlaista tietoa ja asioita voidaan katsoa useasta eri näkökulmasta. (Viitala 2013, 176.)

Organisaation oppimisesta puhutaan, kun henkilön oppiminen etenee ryhmäoppimisesta organisaatio-oppiin, josta tiedetyin malli on Nonakan (1994) , Nonakan ja Takeuchin (1995) ja Nonakan ja Konnon (1998) dynaaminen teoria organisaation oppimisessa (a dynamic theory of organizational knowledge creation), jossa tieto ajatellaan kahdenlaisena eli hiljaisena tietona (tacit-knowledge) ja täsmätietona eli näkyvänä tietona (explicit-knowledge). Yrityksen oppimiseen vaikuttavat lähtökohtaisesti ihmisten kanssakäyminen toisten kanssa sekä osaamisen vastavuoroinen jakaminen ja vastaanottaminen toisilta työntekijöiltä. Johtamisen ja järjestelmän tulee olla kokonaisuudessa täydellä panoksella monipuolisesti tukena. (Viitala 2013, 176.) Kulttuuritekijöillä on myös vaikutusta työyhteisön toiminnan tehokkuuteen. Organisaatiossa tulee olla sisään ajettu tapa ennakoida oppimistarve ja valmiudet sen toteuttamiseen. Työn edetessä tekemisiä tehdään kyseisissä työpaikoissa harkitusti. Tietoiset organisaatiot pitävät tärkeänä hiljaisen tiedon huomioimista työntekijöiden keskuudessa. (Rudd 2016.)

### 3.5 Esimiehen ja työyhteisön tuki perehdytyksessä

Esimiehen tulee huomioida yksilöiden ja ryhmän rooli. Ihmiset työstävät asioita itsenäisesti hiljaa mieltien ja ryhmässä toisten kanssa. Esimiehen on hyvä kuunnella työntekijöitä töitä tehdessä. (Rovio, Nikkola & Salmi 2010, 86.) Perehdytyksen itseopiskelumateriaalista ja siihen liittyvistä ajatuksista on esimiehen keskusteltava työntekijän kanssa (Hyppänen 2013, 219). Perehdytettävällä voi olla nimettynä myös niin sanottu kummi, joka tiedostaa perehdytyksen tilanteen ja on tukena työyhteisöön sosiaalistumisessa (Viitala 2013, 194).

Hyvällä perehdytyksellä voidaan vaikuttaa positiivisesti opiskelijan siirtymiseen hoitajan rooliin. Terveystieteiden opiskelijoiden näkökulmasta perehdytys on arvostettava asia. (Surakka 2009, 78.) Onnistuneessa oppimisessa opiskelijan

näkökulmasta monilla tekijöillä on vaikutusta työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen. Tällaisina tekijöinä on todettu muun muassa opastus, jolla koetaan vaikutusta suorituskyvyn parantamiseen, opiskelumenestykseen sekä työn laadun parantamiseen. Ohjaajan rooli työssä oppimisessa on suunnan antaja. Työpaikan oppimisympäristöön vaikuttavina tekijöinä ovat toiset ihmiset ja vuorovaikutus heidän kanssaan. Tällä on positiivinen merkitys opiskelijoiden ammatilliseen kasvuun ja asenteisiin. Oppimiseen ammatillisesta näkökulmasta vaikuttavat myös innovatiivinen ilmapiiri, mikä auttaa uusien keinojen löytämisessä ongelmanratkaisutilanteissa sekä itsenäisen ajattelun kehittymisessä. Opiskelijoiden ehdotukset sekä työtehtävien kokonaisvaltaisen käsittelemisen vastuuttaminen opiskelijoille tulisi huomioida. Tärkeää on vanhempien työntekijöiden tavoitettavuus, silloin kun heitä tarvitaan. Opiskelijoiden onnistuneeseen työharjoitteluun vaikuttavat työpaikalla suodut edellytykset oppimiselle. (Metso 2014, 100–101.)

Tutkimustulosten mukaan ensivaikutelma ja työyhteisön sosiaalinen tuki työn alkuvaiheessa ovat tärkeitä tekijöitä uuden työntekijän aloittaessa töitä. Tuen on huomattu vähenevän 90 ensimmäisen työpäivän aikana. Varhainen tuki on tärkeää vielä 90 päivän jälkeenkin, koska sen on havaittu vaikuttavan työn tuloksiin. Ennakoivalla käyttäytymisellä eli suunnitelmallisuudella on merkitystä työntekijän tuen ja pärjäämisen tuntemukseen. (Kammeyer-Mueller, Wanberg, Rubenstein, & Song 2013, 1104–1120). Työntekijöiden välinen vuorovaikutus, vastavuoroisuus, verkostoituminen ja luottamus edistävät sosiaalisen pääoman syntymistä työyhteisössä (Manka & Manka 2016). Jokisaari ja Nurmi tutkivat uusien työntekijöiden esimiestuen ja sosiaalistumisen tulosten kuten roolin selkeyttä, työn hallitsemista, työtyytyväisyyttä ja palkan muutoksia sekä esimiehen tuen merkitystä sosialisatioon. Näiden tulosten mukaan 6–12 kuukauden sisällä organisaatioon saapumisesta uusien työntekijöiden kokema esimiestuki oli laskenut. Vähäisellä esimiestuella oli yhteys työn tai roolin selkeyteen ja työtyytyväisyyden alenemiseen, jolloin palkka nousi hitaasti. (Jokisaari & Nurmi 2017.)

Ihmisen on mahdollista kehittyä ja kehittää toimintansa oppivassa organisaatiossa. Oppivalla organisaatiolla (learning organisation) tarkoitetaan yritystä, jossa voidaan oppia nopeasti sekä kehitetään jatkuvasti omaa oppimiskykyä (Ojasalo, Moilane & Ritalahti 2014, 384). Tällaisessa organisaatiossa työpaikkojen miellyttävyyteen ja luovuuteen voidaan vaikuttaa käymällä vuoropuhelua sekä

ottamalla huomioon yhteisen vision luominen, tiimityöskentely ja henkilökohtaiset tekijät (Senge 2006).

### 3.6 Kannustava johtaminen, työilmapiiri ja perehdyttäminen

Kannustavasta palautteesta puhutaan, kun palautteen sisältö on positiivista palautteen saajan kannalta. Palautteessa kerrotaan, että käyttäytyminen on ollut työpaikan sovittujen tapojen mukaista tai palaute annetaan niin, että sillä edistetään tavoitteen saavuttamista. Kannustavaa palautetta on vaikuttava palaute, joka voi olla myös korjaavaa. Vaikuttavassa palautteessa nähdään käyttäytyminen ja sen vaikutus palautteen antajaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 73–74, 202, 204.)

Kannustava palaute auttaa henkilöä huomaamaan oman käyttäytymistapansa. Tämä toiminta edistää yksilöä omien osaamisalueiden ja vahvuuksien havainnoinnissa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 74.) Kannustaminen auttaa myös jaksamaan silloin kun elämässä on vaikeaa. Pienet teot, sanat, saamamme tuen ja kannustuksen muistamme myöhemmin. Esimiehen kannustus ja tuki kuvastavat hänen välittämistensä ja luottamusta. (Kokonaho 2008, 141–142.)

Työpaikan tarpeet sanelevat oppimisen ja kehittymisen kohdentamisen. Yhden henkilön kouluttautumisen myötä uutta tietoa tulee saada hänen kauttansa myös muille työntekijöille ja näin myös koko organisaatio hyötyy. Haasteiden antamisessa ja niiden vastaanottamisessa tulee huomioida jokaisen henkilökohtaiset voimavarat. Liian suuret haasteet eivät hyödytä ketään. (Kokonaho 2008, 182–183.) Kannustusta lisää, kun esimerkiksi opiskelija saa tehtyä sovitun tehtävän valmiiksi. Alkuperäisen tehtävän tekeminen kannustaa häntä suorituksissa eteenpäin. Henkilökohtainen, opintojen yksilöllinen soveltaminen lisää opiskelumuotivaatiota. (Brauer 2019, 75.)

Kuunteleva ja läpinäkyvä johtajuus on tullut vallankäytön ja käskemisen tilalle. Keskustelevan johtamisen myötä työyhteisökohtainen työhyvinvoinnin malli voimistuu parhaiten työntekijöiden itse tekemänä. Työn merkitykselliseksi kokeminen edistää työssä jaksamisen kokemusta. Työhyvinvointi tulee näkyä strategi-

assa. (Suonsivu 2015, 128-129.) Hyvinvoivassa organisaatiossa vuorovaikutustaidot, tunnustuksen antaminen ja epäkohtiin puuttuminen ovat tärkeitä (Sydänmaalakka 2012, 64).

Työntekijöiden välinen luottamus, vastavuoroisuus ja verkostoituminen ovat työyhteisön yhteishenkeä edistäviä tekijöitä, jotka lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta (Manka & Manka 2016). Uuden esimiehen on ensisijaisesti luotava työntekijöihin positiivinen vuorovaikutussuhde. Vuorovaikutuksellisia tekijöitä ovat toisten huomioon ottaminen, keskusteleminen, luotettavuus, kanssakäymisen taito, rehellisyys, tasapuolisuus ja läsnäolo. Toiveena työntekijöiden taholta on esimiehen kannustava suhtautuminen. Vuorovaikutuksellisten tekijöiden jälkeen on muun kehittämistyön aika. (Juuti 2010, 120–124.)

#### 4 ETELÄ-KARJALAN TYÖKUNTO OY:N PEREHDYTYSPROSESSI

Etelä-Karjalan Työkunto Oy on työterveyshuoltopalveluja tuottava yritys Etelä-Karjalassa. Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä on sähköinen perehdytysmateriaali, mikä sisältää ”Tervetuloa meille” -perehdytyspaketin, ohjeistusmateriaalin perehdytyksen etenemisjärjestyksestä sekä tarkistuslistan perehdytettävistä asioista, johon tehdään merkintä, kun asia on käsitelty. Sähköisessä muodossa oleva tieto on helppo pitää ajan tasalla, päivittää ja täydentää uusilla ja muuttuvilla tiedoilla. Esimies päivittää tiedot tietokonejärjestelmään. Perehdytysmateriaali on työterveyshuollon laatu- ja laadunhallintatyöhön sisältyvä suuri kokonaisuus, jota on työstetty usean vuoden ajan Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä.

Perehdytysprosessi alkaa Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä rekrytoinnilla. Valitulle työntekijälle kerrotaan puhelimitse, kuka on hänen esimiehensä ja sovitaan päivämäärä, milloin hän tulee työpaikalle. Työntekijä toivotetaan tervetulleeksi uuteen työpaikkaan, jolloin tiimin esimies on läsnä. Esimies voi olla eri henkilö kuin perehdyttävä. Perehdyttäjänä on samaa ammattiryhmää omaava työntekijä. Lähiesimies päättää perehdytykseen liittyvistä asioista. Eri osa-alueille kuten laskutukseen, tietokonejärjestelmä eli Dynamic healthiin, tietoturvaan, terveystarkastuksiin, pitämättömiin lomiin sekä lomien kertymiin on nimetty vastuuhenkilöt, joilta uusi työntekijä saa perehdytyksen.

Perehdytyksen alussa työntekijälle annetaan Tervetuloa joukkoomme -esite, joka käsittelee työterveyshuoltoa. Ensimmäisellä esitteen sivulla kerrotaan, että työntekijälle on nimetty perehdyttävä, mutta myös koko henkilökunta kuuluu työntekijän tukijoukkoihin. Toisella esitteen sivulla esitellään omistajapohja, yhteiset arvot, visio, toiminta-ajatus sekä tietoa asiakaskunnasta. Kolmannella sivulla kerrotaan henkilöstöstä, kehittämisasioista, kehityskeskusteluista sekä palkka- ja koulutusasioista. Viestintään liittyvät asiat alkavat kolmannelta sivulta jatkuen seuraavalle sivulle. Neljännellä sivulla on vinkkejä viestinnän välineistä, joissa kerrotaan työyhteisön palaverikäytännöistä, intranetistä, sähköpostista ja tietokonejärjestelmästä. Samalla sivulla on myös tietoa työajasta ja työajan seurannasta. Seuraavalla sivulla on tietoa ylitöistä ja poissaoloista ja niiden ilmoittami-



sesta. Kuudes sivu koostuu etätyömahdollisuudesta, lääkärissä käynneistä, terveystarkastuksista, muistamisista sekä työsopimuksesta ja palkkamääräyksestä. Seuraavalla sivulla on tietoa vakuutuksista, työehtosopimuksesta, palkan maksamisesta, vuosilomasta, matkoista ja matkalaskuista. Kyseisellä sivulla on tietoa myös terveydenhuollosta, työhöntulotarkastuksesta, työsuojeluasioista ja työvaatteista. Viimeisellä sivulla on muita käytännön asioita, joita ovat toimitilojen siisteyteen sekä työkyvyn tukemiseen liittyvät asiat.

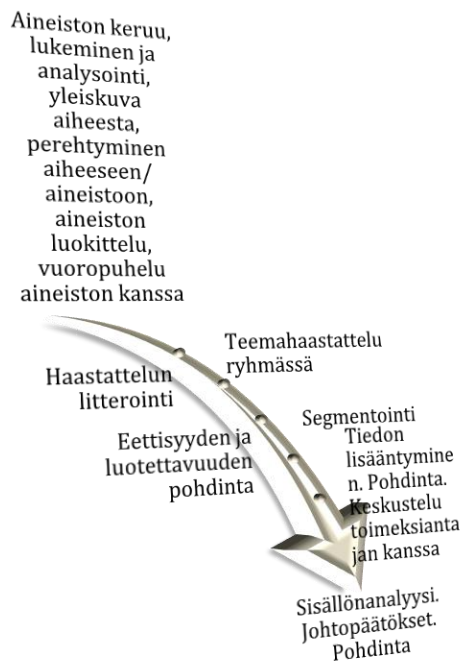
Uudelle työntekijälle nimetty perehdyttäjä aloittaa perehdyttämisen keskustelemalla työterveyshuoltoon liittyvistä asioista ja perehdytettävän taustasta, jolloin he voivat miettiä henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa työntekijälle. Eri ammattiryhmillä on omat tulokortit, joissa on kerrottu toiminnan periaatteet ja arvot. Ammattiryhmittäin on myös lomakkeet, joihin on kirjattu asiat, jotka perehdytettävän kanssa on puhuttu. Jokainen kohta, mikä on käyty läpi, rastitetaan lomakkeella käydyksi. Näin voidaan seurata perehdytyksen toteutumista. Perehdytettävän seurantalomake annetaan perehdytettävälle itselle. Perehdytettävälle varataan yhteiset ajat eri osa-alueiden vastaavilta työntekijöiltä, joita ovat laskutus, tietokonejärjestelmä eli Dynamic health sekä tietoturva, jolloin työntekijä saa työn alussa eri asioiden perehdyttäjiltä tietoa.

## 5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

### 5.1 Opinnäytetyön prosessi, lähestymistavan ja menetelmän valinta

Ennen opinnäytetyön tekemistä tehtiin opinnäytetyön suunnitelma, allekirjoitettiin opinnäytetyön tutkimuslupahakemus ja opinnäytetyön toimeksiantositoumus (liite 1). Opinnäytetyö alkoi aineiston lukemisella ja aiheeseen perehtymisellä. Aiheeseen liittyvää aineistoa löytyi paljon, mutta myös muuta kirjallisuutta löytyi, josta opinnäytetyöntekijä teki karsintaa. Tavoitteena oli ottaa uusinta kirjallisuustuotosta, mikä olisi ollut alle kymmenen vuotta vanhaa. Joitakin teoksia oli vanhempia, jotka ovat asiasisällöllisesti tärkeitä, keskeisiä ja asialle uskoutuneiden tai tunnettujen henkilöiden tekemiä.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheesta lähtien opinnäytetyöntekijä teki analyysiä koko työn ajan. Aineiston analysointi kulki tutkimusprosessissa mukana jatkuvasti. Prosessissa on nähtävillä aineistonkeräämisessä ja analysoinnissa tapahtuva syklinen vuorovaikutus. (Seitamaa–Hakkarainen.) Opinnäytetyön prosessi eteni Seitamaa–Hakkaraisen esittämän mallin mukaisesti. Työssä oli jatkuva vuoropuhelu aineiston kanssa, mikä vei tekijäänsä eteenpäin. (kuvio 1.)



Kuvio 1 Opinnäytetyön vaiheet ja analysoinnin kulku

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tutkimustyö, jota voidaan myös kutsua ymmärtäväksi tutkimukseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 33; Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1996, 126). Tutkimusmenetelmiä pohtiessa opinnäytetyöntekijä mietti, kuinka saisi parhaiten opinnäytetyöhön liittyvän sisällön ja vastauksen kysymyseen perehdyttämisestä.

Teoria pohjaa työhön. Päästäkseen selville, mitä ihmiset tekevät, on haastattelu eräs käyttökelpoinen metodi. Tutkimuksen ongelma ei ratkea itsestään vaan tutkimuksen ongelma ja menetelmä nivoutuvat toisiinsa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 184-185.) Asioiden selvittämistä kysymällä ei tarvitse perustella, koska kysyminen on vakiinnuttanut paikkansa aineiston hankkimistapana (Alastalo 2009, 57–58).

Tiedon lisääntyessä selvisi, että yrityksellä on hyvä perehdytysmateriaali ja prosessi, mutta perehdytys ei toimi suunnitellusti. Opinnäytetyöntekijä keskusteli toimeksiantajan kanssa. Näin opinnäytetyöntekijä sai täsmennystä ja varmuutta omiin ajatuksiin. Prosessi jatkui pohdinnalla sekä työn viimeistelyllä.

## 5.2 Teemahaastattelun toteutus

Aineistonkeruumenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna. Teemahaastattelun runko on opinnäytetyön liitteenä (liite 2). Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jossa käsitellään keskeiset etukäteen valitut aiheisällöt. Aiheisällöt eli teemat ovat perehdytyksen ja perehdytysmateriaalin nykytilanne, perehdytyksen ja sähköisen perehdytysmateriaalin kehittäminen sekä ideaalimalli perehdyttämisestä ja sähköisestä perehdytysmateriaalista. Haastattelun tavoitteena on löytää vastauksia tutkimuksen ongelmaan ja työhön, jolloin teemahaastattelun kysymykset voivat vaihdella tutkimuksen viitekehykseen perustuen vaistonvaraisista ja kokemusperäisistä kysymyksistä tarkkoihin etukäteen suunniteltuihin kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.)

Haastattelun kohderyhmänä olivat Etelä-Karjalan Työkunto Oy:n eri henkilöstöryhmien viimeisimpänä tulleet työntekijät. Tavoitteena oli saada tutkimukseen eri

ammattiryhmien edustus. Vastaajat valikoituivat työyhteisöstä, koska heillä on aiheesta viimeisin kokemus, näkemys ja tietämys. Opinnäytetyöntekijä pyrki näin saamaan parhaan mahdollisen tiedon tutkittavasta aiheesta.

Haastateltaville laitettiin sähköpostilla pyyntö osallistua tutkimukseen. Haastattelu toteutettiin ryhmäteemahaastatteluna Etelä-Karjalan Työkunto Oy:n neuvotteluhuoneessa. Ryhmässä oli viisi yrityksen työntekijää. Eettisyysnäkökulma huomioiden vastaajien ammattinimikkeitä ei kerrota. Opinnäytetyöntekijä nauhoitti haastattelun kasettinauhurilla sekä puhelimen nauhoitusjärjestelmällä.

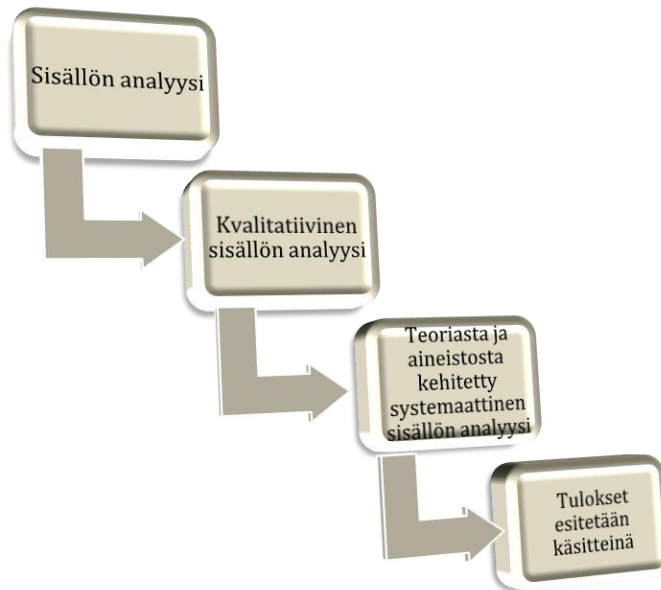
Ryhmähaastattelussa osallistujat voivat puhua kohtalaisen vapaamuotoisesti ja kommentoida saman tien asioita. Haastateltava huomioi haastattelun aikana asioita sekä heiltä oli mahdollista saada monipuolista tietoa tutkimuskohteesta. Ryhmähaastattelussa haastattelijalla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä yleisesti kaikille tai kohdistaa kysymys ryhmän jollekin jäsenelle. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.) Ryhmähaastattelussa on haastattelijan ja haastateltavan välinen yhteys (Tienari, Vaara & Meriläinen 2009, 107). Haastattelussa haastateltavat huomioivat toistensa sanomisia. Jokainen haastateltava sai sanoa vuorollaan asioita sekä vapaasti kommentoida. Haastattelun kesto oli 50 minuuttia.

### 5.3 Haastattelun analysointi

Haastattelun jälkeen opinnäytetyöntekijä kuunteli aineiston moneen kertaan ja litteroi eli kirjoitti haastattelun sanatarkasti. Haastattelussa esille tulevat henkilöiden nimet on muutettu peitenimiksi. Haastattelun tekstisisällöstä poimittiin keskeiset tekijät. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällön analyysillä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Menetelmässä hyödynnettiin puhutun kielen muotoa ja sisältöä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 67; Seitamaa-Hakkarainen.)

Jokaiselle vastaajalle annettiin oma koodi. Tämän jälkeen opinnäytetyöntekijä kuunteli nauhoituksia moneen kertaan. Hän segmentoi aineiston eli jakoi vastaukset asiasisällön ja teemojen mukaisesti (Seitamaa–Hakkarainen). Vuoropuhelu jatkui aineiston kanssa. Segmentoinnin jälkeen opinnäytetyöntekijä jatkoi opinnäytetyön kirjoittamista ja aiheen sisäistämistä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on tutkittavan ilmiön sisällöllinen merkitys. Teoriasta ja aineistosta muodostuu systemaattinen sisällönanalyysi. Vastauksia ei käsitellä tilastollisesti vaan käsitteinä. (Seitamaa–Hakkarainen.) Tässä opinnäytetyössä vastaukset tutkimuskysymyksiin saadaan tekemällä synteesi teoriasta sekä haastatteluiden analyysin tuloksista. (kuvio 2.) (muokailen Seitamaa–Hakkarainen)



Kuvio 2 Teoria ja aineistolähtöinen systemaattinen sisällön analyysi

Opinnäytetyöntekijä tiedosti itsellään olevaa osittaista ennakkotietoa yrityksen perehdyttämiskäytännöstä. Tärkeää on muistaa, että tutkimuksen aineisto tulee haastateltavilta. Aineistolähtöisessä tutkimuksessa on mahdollista, että tutkijan ennakkoluuloilla on vaikutusta tutkimustulokseen, jolloin tutkijan tulee huomata tämä tosiasia ja myöntää ongelman vakavuus. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaan tulee huomioida kirjoituksessa omat ennakkokäsitykset ja tiedostaa ne analyysin aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.)

## 6 TEEMAHAASTATTELUN TULOKSET

### 6.1 Perehdytyksen ja perehdytysmateriaalin nykytila ja toimivuus

Tämän hetkisestä perehdyttämistä ja perehdytysmateriaalin nykytilasta oli jokaisella vastaajalla omakohtainen kokemus ja käsitys. Kahdella vastaajalla oli keskinkertainen käsitys perehdytyksen nykytilasta ja toimivuudesta. Kahdella vastaajista oli huono kokemus perehdytyksen nykytilasta ja yhden työntekijän perehdyttäminen oli onnistunut hyvin. Vastaajat eivät olleet tietoisia toistensa perehdytyksestä tai sen onnistumisesta. Yksi vastaajista totesi käytäntöjen vaihtelevan perehdytyksessä. Perehdytykseen vaikuttaa hänen mukaansa töihin saapumisen ajankohta ja saapuvilla oleva henkilökunta. Ammatillista perehdyttämistä työntekijä ei saanut keneltäkään. Perehdytystä työntekijä sai yrityksestä, jonka vastuuhoitajana hän aloitti työt työterveyshuollossa. Seuraavassa esimerkissä haastateltavat kertovat kokemuksista perehdytyksestä.

Vastaaja A: ”Ei ole sen kummenpaa käsitystä, kuin omakohtainen käsitys omasta perehdytyksestä. Ei ole tietoa, miten on muitten kohdalla tapahtunut. Ilmeisesti siihen jonkinlaiset ohjeet on, mutta käytännöt on hyvin vaihtelevia, miten se tapahtuu käytännössä. Riippuu, milloin tulet töihin ja ketä on paikalla. Ja mikä on tilanne. Ainakin omalta kohdalta se vaikutti eniten.”

B:”Keneltä sait ammatillisen perehdytyksen?”

A:”En keneltäkään”

B: ”Tuutor, mentor, tämmöne niin kun..”

A:”Minun mentor oli sairauslomalla. Sen takia perehdytystä ei tapahtunut millään lailla. En tullut työterveyshoitajan tehtäviin, minkä vuoksi oletettiin, ettei perehdytystä juuri tarvitse.”

C:”Saitko sinä sit ku siirryit työterveyshoitajan hommiin perehdytystä?”

A:”En.”

C:”Et siihenkää.. Joo.”.

A:”Sain perehdytystä siihen firmaan, minkä sain haltuun, ni sen osalta sain jotakin tietoja, mutta muuten en.”

Perehdytettävä oli saanut perehdytystä työpaikan perusasioihin, mutta asiakkuuksiin perehtyminen tapahtui itsenäisesti. Pitkään poissaolleen työntekijän perehdyttämisestä oli yhdellä haastateltavalla omakohtainen kokemus.

Kyseisessä tilanteessa perehdyttäminen oli sujunut hyvin. Haastateltava koki, että poissaollut työntekijä oli kokenut perehdytystilanteen hyvänä, josta seuraavassa esimerkki.

D:”Noo, minulla oli silloin kun tulini, ni esimies oli silloin paikalla ja sain kyl. Muistaakseni ekapäivä meni perehdytyksessä, et en hypänny suoraan puikkoihin vaan katottiin tiloja ja kaikkee noita tietoteknisiä, tietokoneohjelmiin liittyviä ohjelmia ja tunnuksia ja kaikkee mahdollisia ja sitte tota en muista, miten se meni ikään kuin asiakkaisiin. Niihin perehdyin varmaan ihan ite. Nii, se oli ku toinen työntekijä oli ollu niin pitkää pois, ettei kukaan olis tehny sitä varsinaista aluetta. Yleisiä työpaikkaan liittyviä asioita käytiin esimiehen kanssa.”

B:”Miten kun sie olit toiselle henkilölle perehdyttämässä, ni minkälainen kokemus se oli?”

D:”Njoo. No, tota niin.. Hänen kanssa silleen ihan niin vastavuoroisesti kyselin, minkälaisia tarpeita hänellä on ja kyselin ja varailtiin muillekin hoitajille aikoja, kenellä oli jotakin annettavaa hänelle. Niitä varailtiin, aikoja sovittii. Et kyl miust tuntuu, et se oli hänelle ihan hyvä, et ainakii oli mahdollisuus saada sitä, mut eihän hän ihan nii ku varmaa iha hirveest tarvinnu sitte.

B:”Hän oli pitkää poissa”.

D:”Niinpä”

Yhdellä haastateltavalla oli perehdytyksestä positiivinen kokemus töihin tullessa. Hän oli saanut esimiehen, toisen hoitajan sekä ylilääkärin perehdytyksen. Perehdytykselle oli varattu aikaa. Osa työntekijöistä oli saanut hyvää perehdytystä eräältä nimetyltä työntekijältä, mutta kaikki eivät tieneet, missä ja kuka hän oli, johon kehoitettiin olemaan yhteydessä. Perehdytyksessä oli käytössä tarkistuslista, minkä kaikki tiesivät olevan. Tarkistuslista oli ollut aktiivisesti käytössä yhdellä vastaajista. Seuraavassa esimerkkejä perehdytystilanteesta.

E: Oon saanu tosi hyvän perehdytyksen, ihan täytyy sanoa. Tulin silloin tammikuussa 2015. Elikä Heikki oli silloin mein esimies. Heikki perehdytti omalta osaltaan tietokonejutut ja kaikki. Ohjelma oli tuttu vanhastaan. Sitteen ku minusta tuli erään suurehkon yrityksen hoitaja, jolloin Matti perehdytti töihin niin ku erikseen. Meille oli yhteistä aikaa varattu. Ja sit vielä Kaukon kans viel meilläki oli joku pari kolme tuntia varattu ikään kun työterveyshuollon tällaseen. Oon saanu kyl tosi hyvän perehdytyksen”.

D:”Nyt ku sanoit, ni muistan, että olen Matin ja ehkä Kaukon kanssa käynyt yritysasioita. Sinun kommenteista ajattelin, et Markku on kyl kanssa ollu lynchin päässä sellane, kenelt on ollu helppo kysyä ja Markku kävi sillo DH-asioita läpi ja oli sellane tunne, et siltä voi kysyä.

A:”Mulleki sanottii, et Markulta voi kysyä, mut ei ollu selvillä, kuka se Markku on ja ne muutti täältä pois just sillo. Pitkään meni ennen kuin selvisi, kuka hän on ja mitä tekee.

E:”Mul oli sellane A4, et siihen laitetaan, kun on käyty läpi. Ja kyllä niitä tuli käytyä. Siihen oli varattu aikaa. Se oli hyvä. Useampaan tai ei nyt kovin monee kun olen mennyt, niin parhaiten mut on tänne perehdytetty. Oliksteil sellasta listaa?”

A:”Oli toki.”

A ja C yhteen ääneen:”.. mutta eihän sitä täytetty, koska ei ollu sitä sisältöä.



A:”Tavallaa ei ollu varattu niille päiville sitä sisältöä. Sanottii, et Markulta voi kysyä, mut ei ollu selvillä, kuka se Markku on ja ne muutti täältä pois just sillo. Pitkään meni ennen kuin selvisi, kuka hän on ja mitä tekee.

Tietosuojaan liittyvät asiat toimivat kaikilla hyvin. Työsuhteen alkuvaiheessa työntekijät saivat tietosuojaperehdytystä. Toimitusjohtaja oli antanut ohjeita yhdelle työntekijälle. Yhden työntekijän perehdytyksessä kaikki toimi erinomaisesti. Perehdytyksen toimivuudesta esimerkkejä:

E:”Tietosuoja-asiat tuntuu, että ovat kaikille toimivia”.

C: ”..sillo ihan ekan päivän oli tietosuojaperehdytys. Se varmaan toimii, joka on varmaan rutiinista toimii täällä aika hyvin.”

Kaikki:”Yy, se varmaan..”

B:”Toimitusjohtajalta sain ohjeistusta. Erkki oli mahtava tietosuoja-asi-oissa ja potilastietojärjestelmän ollessa uusi Markku antoi hyvät eväät”.

E:”Kaikki asiat toimi.”

Tämän hetken perehdytysmateriaalista vastaajilla oli tietoa, että on olemassa Tervetuloa joukkoomme -esite ja perehdytyksen tarkistuslista sekä laskutuskoodista taulukko. Tervetuloa joukkoomme -esitteen yksi vastaaja koki yleisluonteiseksi, johon toiset vastaajat yhtyivät. Esitteestä vastaaja totesi, että on hyvää perustietoa, mutta itse työhön siitä ei ole hyötyä. Seuraavassa kohdassa perehdytysmateriaaliin liittyviä ajatuksia:

E:”Minulla oli sellane A4, et siihen laitetaan, kun on käyty läpi.”

D:” Tottakai on tärkeää, että on tuollainen tseklist..”.

A:”Kyllähän esimerkiksi laskutuksesta en tiennyt, että on olemassa tollaisia taulukkoja, joista voi katkoa laskutuskoodit.”

B: ”Mitä mieltä olette, tervetuloa joukkoomme -esitteestä?”

C:”Minun mielest se on ihan hyvä esite. Kyl minä sitä luin.”

A:”On se tietyl taval ihan hyvä, mut ei se ihan siihen ite käytännön työhön -sisälly”

C:”Nii, se on näitä yleisiä asioita”.

## 6.2 Perehdyttämisen käytännön kehittäminen

Vastaajat kokivat, että yksilöllinen perehdyttäminen on tärkeää. Perehdyttämiselle ja työlle tulisi antaa ”raamit”, mutta yksilöllisyys olisi hyvä huomioida. Yksi vastaajista koki, että tietokonejärjestelmään olisi pitänyt saada lisää perehdytystä. Tietokoneen käyttäminen on kuormittanut häntä työssä, vaikka sen olisi pitänyt olla työtä tukemassa. Hän oli huomannut oman vastuun asioiden selvittämisessä ja kysymisessä. Seuraavassa esimerkkejä perehdyttämisen käytännöstä ja sen kehittämisestä.

A:”Tietysti se riippuu, et ite en ollu tehny päiväkkää käytännön työtä työterveyshuollossa. Se pitäs varmaan huomioida. En ollu koskaan käyttäny DH:ta, et siltä pohjalta, kun lähtee, että kaikki ei ihan tarvitse samanlaista pakettia. Esim. siihen DH:n olisin halunnut kyllä. Jälkikäteen tajuaa, et olisi pitänyt kysellä vaan enemmän. Aika kylmiltään on joutunut sitä käyttämään ja kantapään kautta oppimaan. Sehän kuormittaa turhaan työssä, kun et osaa käyttää palikoita kun ne paukut pitäisi käyttää siihen työhön eikä toimimattomiin palikoihin ja yrität saada niitä toimimaan.”

B:”Nii, et saa niitä hallintaan.”

A:”Nii.”

B:”Se on niin yksilökohtaista, että joku tarvii enemmän perehdytystä kuin toinen. Sekin pitäisi huomioida.”

A:”Tavallaan niin, minkälainen reitti kukakin. Jos osaa ohjelman ni, onhan se erilainen lähtökohta.”

Työterveyshuollon vuosikellon tunteminen koettiin tärkeäksi. Yksi vastaajista pohti yksilöllisyyden, omien ominaisuuksien ja persoonan tiedostamisen hyötyjä. Koulusta valmistuneen perehdyttäminen pitäisi olla erilaista, kuin aikaisemmin terveydenhuollossa työskennelleen. Kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että sähköinen perehdytyskansio on hyvä ja tukee muuta perehdyttämistä. Toiset vastaajat myöntelivät mukana. Perehdytykseen, kuten muuhunkin tiedon löytymiseen tulisi olla tietokonejärjestelmässä helppo, selkeä reitti. Vastaajat olivat kaikki sitä mieltä, että yhteisiä tapaamisaikoja tulisi olla, jolloin voi päivittää perehdytyksen ja työpaikkaosaamisen tilannetta. Seuraavassa esimerkkejä perehdytyksen kehittamisestä.

A:”Tai onko tehnyt työterveyshuoltoa, et tietää tavallaan sen vuosikellon, et mitä tapahtuu tai miten menee nää eri prosessit.”

B:”Ja tunnistaa itsessään myöskin sen, onko syksyihminen, aamuihminen vai iltaihminen. Tunnistaa ja osaa kattoo oman persoonansa. Ne, jotka tulee suoraan koulun penkiltä ei välttämättä ole ihan sinuja ammatti-identiteetin kanssa eikä välttämättä työrytmin kanssa. Toiset tarvii enemmän aikaa.”

D:”Ja just se, et sanon edelleen, et milloin se perehdytys tapahtuu, et tietyst sähköinen kansio, voi olla sillai hyvä, et voit palata siihen uudelleen, mut täälläkin on niin, et nii ku sanoit vuosikello, et asioita ei tapahdu sillon ku tuut vaan saat perehdytystä siihen ajankohtaseen, mut sit oot aika yksin yhtäkkiä joidenkin toimintasuunnitelmapäivitysten tai kelakorvaushakemusten tai jotai muita, et sillo muistan, kyl että kun piti rueta tekemää jotakin, ni ei ollu just ketää saatavillakaan, et sit oli tenkkapoo, et mitäs näitten kans nyt sit.

A:”Nii ja ehkä sellane, et vois olla valmiiks mietitty sellasia aikoja, et mitä kuuluu? Miten menee? Ettei niitä tarviis ite niin ku alkaa jonkuu kans järjestämää vaan, et sinne ois kuukauden tai kahen päähän joku hetki, et

onks nyt mitä tullu ja miten sinulla ylipäänsä nyt menee. Ettei jää yksin tekemään tai jos ei älyä kysyä, ni toinen kysyy sit”

E:”Eikä sitä alkuvaiheessa voi älytä kysyäkään kun myöhemmin asioita alkaa tulla vastaan.”

A:”Ei niin. Sit ois sovittu ja sit ku niitä asioita tulee ja jos ei oo yhteistä aikaa järjestetty, ni sit se on hankala”.

Töiden laskutuksessa ongelmaksi koettiin kaikkien vastaajien osalta se, että jokainen laskuttaa vähän eri tavalla. Vastaajien kesken tiedostettiin, että yksi asian osaava, ammattitaitoinen henkilö luo selkeyttä. Yksi vastaaja mielti, että tietokoneen z-asema ei ole hyvä paikka tiedon nopeaan löytymiseen. Yksi helppo ja nopea kohta voi edistää tiedon löytymistä ja työn edistymistä. Seuraavassa keskusteluesimerkki töiden ongelmasta ja työn kehittämisestä.

E:”Laskutukseen liittyen. Täällä on se ongelma, että jokainen tekee vähän eri lailla. Tavallaan ku ois ollut vaan yks henkilö, jolta kysyy, ni ois saanu ain samanlaiset ohjeet. Että sit se, ku joutuu aina uudelta ihmiseltä aina kysymään, ni jos samaa asiaa kysyt vaikka kahdelta eri hoitajalta, ni voit saada aivan eri vastauksen. Kyl se siin alkuvaihees hämäännyttää, kunnes sit ikään kun tulee se, et otan nyt vaikka tämän.”

A: ”Nii, aivan. Luo oman.”

E:”Nii, tohon vaan ajatellen, et oisko sit hyvä, et ois koottu johonkii ne. Tuohon z-asemalle on aivan mahdotonta, et löytää ne. Ois johonkii samaan paikkaan koottu ne, et löytäs ja uuden tulijan ois hyvä. Tai mistä se tieto sit löytyy.”

Perehdytysvastuu on yhden vastaajan mukaan lähiesimiehellä. Lähiesimiehen tehtävä on hänen mukaansa perehdyttää, opastaa perehdytyskansioon tai perehdytykseen liittyviin asioihin. Vastaaja kertoo, että asia on lakiin kirjattu, josta seuraavassa esimerkki.

B:”Lähiesimiehellä on perehdytysvastuu. Työn tekemisen kautta vastuu on lähiesimiehellä. Hänen tehtävä on huolehtia perehdytyksestä ja että hän opastaa sähköiseen perehdytyskansioon ja mikä se systeemi sitten onkaan. Niin se menee. Tää on niin ku laissa, että tietyn koulutuksen omaavat; heillä pitää olla puhtaat työtilat, palikat, perehdyttää työtapaan. Se on lähiesimiehen vastuu”.

### 6.3 Ideaalimalli perehdytyksestä ja perehdytysmateriaalista

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että perehdytyksen tulee olla prosessimaista ja sille tulee olla raamit. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että perehdyttäjän on oltava työn laadun tunteva työntekijä. Perehdyttäminen tulisi hänen mukaansa aikatauluttaa. Itsenäinen tiedon hakeminen sähköisestä materiaalista on mahdollista, mutta ei ainoana perehdytyksen tukikeinona hänen mukaansa. Yhdellä vastaajalla oli ollut ajatus laatukäsikirjaan sisältyvistä prosessikuvauksista, joissa yhtenä osana olisi ollut laskutus. Tämä toive asiasta ei toteutunut. Vastaaja koki työohjeet tärkeiksi. Yksi vastaaja mietti, että uuden työntekijän tulisi antaa tehdä jokin työ ja sitten yhdessä katsoa, kuinka uusi työntekijä on siitä suoriutunut. Seuraavassa esimerkki ideaalimallista perehdytyksestä ja siihen liittyvästä keskustelusta.

D:”Kuka perehdyttää, tuntee työn laadun ja osaa miettiä, et täs kohtaa annetaa tää tieto ja tuos kohtaa on valmis ottamaa tuon tiedon, mitä tässä vuodessa tapahtuu. Et se aikatauluttaa ja sit sähköne materiaali voi olla käytettävissä, et löytää ite sieltä myös, mut ei ole pelkästää sähköne materiaali, et onnea matkaa.

A: ”Nii, kaikki tällaset laskutukset ja tällaset, et vois tsekata, et ois se runko, et vois tsekata, mallilla tehään toimintasuunnitelmat, ni sit ois se sähköne materiaali ja tieto, mistä se löytyy. Ja voit palata siihen matkan varrella eikä niin, et pitää muistaa nyt sit kaikki ja mistä se löytyy.”

E:”Se pitäs olla sellane rautalankamalli, et siint löytäs oikeesti sellasta, et ei liian yleisellä tasolla kirjoitettua.”

D:”Tai ei sit liian isoa pumaskaa, et sielt ei sit löydä tietoa.”

B:”Sillon kun tulin tänne, miul oli se idea, että meillä olisi ollut niin ku laatu-käsikirja, että olisi laatujohtamisen kautta lähdetty. Työohjeet olisi löytyny laatukäsikirjasta, jossa olisi ollut työohjeet ja prosessikuvaukset. Ja työohjeisiin kuuluu laskutus, mutta se ei mennyt läpi. Mie en saanu sitä läpi. Ja se jäi kesken. Työohjeet on hirmu tärkeit, koska työohjeissa näkyy, miten tehtävä on suoritettu.

C:”Kyl miun mielestä kaikki prosessit pitäis olla kuvattu tai sitte kun uusi ihminen aloittaa työterveyshuoltoa tai toinenkin siirtyy, ni tänne näin, ni ne käytäs vaik esimerkiks isot kokonaisuudet; toimintasuunnitelmat, työpaikkaselvitykset, vuosikontakti ja niiku sit laskutus, et ois nii ku sit, et ne käytäs ja uus kokelas tekis jonkuu toimarin ja sit katottas, et sie laitoit tänne näitä ja näitä ja onks tää ok, et olis varmistelua”.

Perehdytyksessä tulisi sopia yhden vastaajan mielestä toimintamallit, jolloin esimies osaisi auttaa riittävän ajoissa. Yhden vastaajan mielestä tulisi olla vahva tiimitoiminta ja toinen vastaaja toivoi työparityöskentelyä. Kaikki vastaajat totesivat, että työskentely on kovin yksinäistä. Asiakasyritysten osalta vastaajat kokivat, että tietoa tulisi olla jaettu muiden työntekijöiden tai työparin kanssa. Kaksi vastaajaa painotti syvä tietoa ja sen tärkeyttä. Keskustelua ja ideoita perehdytyksen kehittämisestä seuraavassa:

B: ”Hyvä idea on, että varataan tsekkausajoja, miten menee?”

A:”On hämmästyttävää, miten yksin täällä töitä tehdään.”

B:”Harmittaa, ettei ole sitä tiimiajattelua vahvasti.”

D:”Parhaimmillaan on, että on joku, jolta voi kysyä eli on toinen työntekijä

E: ”Nii, kyl se vois sitä kuormitusta nii ku vähentää, jos aattelee, että olisi ikään kuin työpari, jonka kanssa jakaisi niitä asioita jotenkii, koska kyllähän täällä tosi yksin tekee töitä. Ihan saa kyl olla yksin. Jäät niitten asioitten

kans yksin. Vaikka hakeutuisit muitten seuraan. Päätettäessä asioita jäät yksin”

A:”Nii, sit työyksiköt, joita ei tunne kukaan muu.”

C: ”Syvätieto”

A:”Nii, syvätieto”

E:”Ei kukaan muu tiedä niitä minun töitäni, vaikka hoitaisivat samaa yritystä.”

Uuden työntekijän perehdyttämisessä tiimiajattelu oli kaikkien vastaajien mielestä tärkeää. Yksi vastaajista piti työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä tärkeänä, johon myös toiset vastaajat yhtyivät. Työn kuormituksen tasaisuus ja kuormittuneisuuden huomioiminen oli yhden vastaajan mielestä tärkeää. Toinen vastaaja mietti, että kuormittuneisuutta kestää tiettyyn asti, kunnes kuormittuneisuutta tulee töissä sekä kotona. Tähän yhtyivät kaksi muuta vastaajaa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei esimies voi tietää etenkään työn alussa, minkälainen ihminen on, jotta hän voisi tukea työntekijää työn henkisen jaksamisen näkökulmasta. Toinen vastaaja mietti, että perehdytyksen näkökulmasta voisi ajatella varhaisen tuen mallia, jolloin esimies voisi sanoa, että voit itse olla yhteydessä, jos alkaa tuntua, ettet jaksu töissä. Tähän ajatteluun yhtyivät kaksi muuta vastaajaa sekä toiset myöntelivät asiaa. Yksimielisesti oltiin sitä mieltä, että tarkistusaikoja tulisi olla, jolloin tiedustellaan, mitä työntekijälle kuuluu? Seuraavassa esimerkkejä työhön liittyvästä kehittämisestä työntekijän sekä esimiehen kannalta.

B:”Sehän siinä on, että tulisi saada jaettua tasaisesti kuormaa. On tunnollisia ihmisiä, jotka puurtavat ja uupuvat. Esimiehenä on vaikea nähdä ihmisten uupumista. Tässäkin talossa pienenä aikana en ole huomannut sitä.”

D:”Se varmastikin on asiakkaissakin, että työn kuormaa sietää pitkällekin liiallista, mutta kun tulee siviilissäkin jotakin tai päinvastoin, niin sitten on kuppi nurin. Voi olla yllättävää itsellekin.”

B:”Tämä on hyvin yleistä. Varsinkin naiset hoitoalalla tiedetään. Perehdytyksessä pitäisi sopia toimintamallit, että esimies osaisi auttaa riittävien ajoissa.”

A:”Kyllähän siinä menee aikaa esimiehelläkin, että tutustuu.”

D:”Perehdytyksen näkökulmasta voisi olla varhaisen tuen malli. Esimies voisi sanoa, että muistathan, että voit itse olla yhteydessä, jos alkaa tuntua siltä, ettei selviä.”

E:”Plus sitten tuo mitä Tarja sanoi, että olisi tärkeää, että on sovittu se tapaamisaika vai kuukauden päästä. Kyl se edesauttaa tutustumaan”

D:”Tai vaikka puolen vuoden kuluttua.”

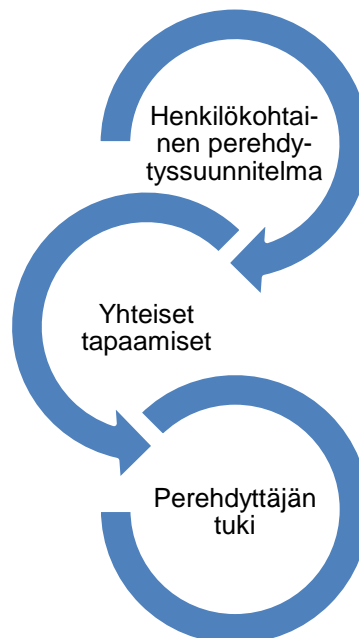
B:”Ne ei ihan riitä esimies-alaiskeskustelut kerran vuodessa.”



## 7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdytyksestä oli jokaisella haastatteluun osallistujalla lähivuosilta omakohtainen kokemus ja näkemys. Vastaajat olivat saaneet vaihtelevasti perehdytystä. Perehdytyksen toteutumiseen vaikuttivat työhön saapumisajankohta ja paikallaoleva henkilökunta. Pitkään poissaolleen työntekijän perehdytyksestä oli positiivinen kokemus. Tämän hetken perehdytysaineisto koettiin perusmateriaaliksi, josta itse työhön ei ollut hyötyä. Tietosuojakoulutus oli toimivaa ja tapahtui kaikilla työn alussa.

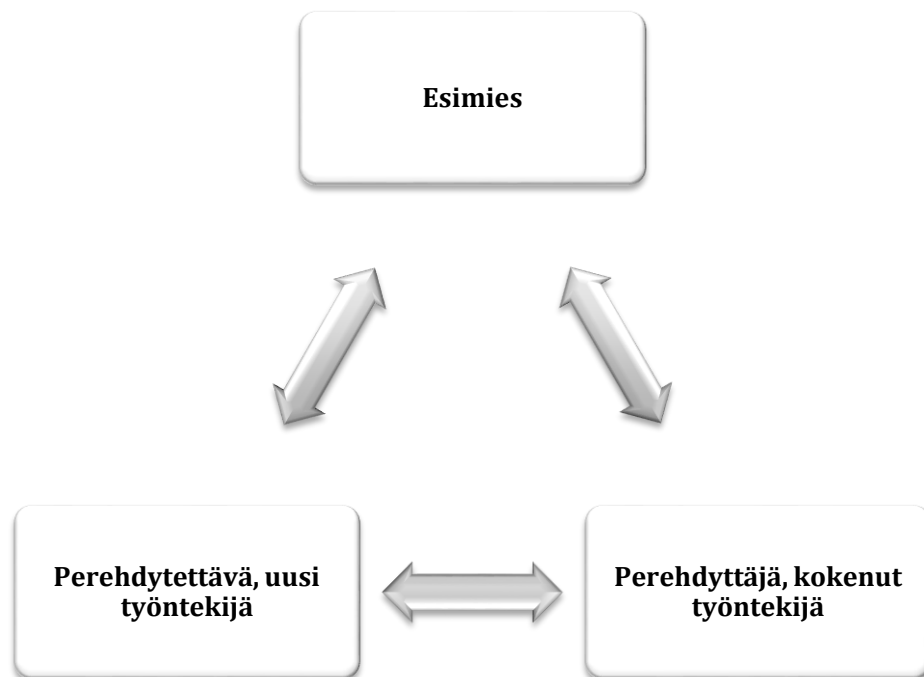
Työntekijöiden erilaisuus ja yksilöllisyys tulee huomioida perehdyttämisessä. Toinen työntekijä tarvitsee perehdyttämistä ja tukea töitä aloittaessa enemmän kuin toinen. (kuvio 3.) Työhön perehtyminen tapahtuu ihmisillä eri tavoin, sillä asioiden sisäistämistapoja on erilaisia (Turvallisesti töihin työkykyä tukien 2014, 11; Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rasamus & Sandberg 2007, 156–157). Esi miehen ja perehdyttäjän tulee selvittää perehdytettävän kanssa keskustellen työntekijän perehdytyksen tarve. Työntekijän on hyvä tiedostaa omat toimintatansa ja huomioida omat vahvuutensa.



Kuvio 3 Perehdyttämisen kulku

Sähköinen perehdytysmateriaali on perehdytyksen tukena. Sähköisessä perehdytysmateriaalissa tulisi olla työterveyshoitajan näkökulmasta laskutus- ja toimintasuunnitelma-asioita. Perehdytysmateriaali saisi olla yksinkertaista ja sopivassa mittakaavassa. Työohjeet ovat tärkeitä, sillä niistä näkyy, kuinka tehtävät ovat suoritettu. Prosessikuvaukset tulisi näkyä, joihin sisältyvät suuret kokonaisuudet; toimintasuunnitelmat, työpaikkaselvitykset, vuosikontaktit ja laskutukset.

Esimiehen toimesta sähköinen perehdytysmateriaali saadaan käyttöön Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä. Perehdyttämisen velvoite on määritelty työturvallisuuslaissa työnantajan tehtäväksi (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 2§). Sähköinen perehdytyskansio koettiin hyväksi. Työterveyshuollossa tapahtuu asioita vuositasolla. Tämän vuoksi pitkän ajan kuluttua saattaa ilmaantua kysyttävää. Perehdyttäjän kanssa sovitut yhteiset ajat ovat tärkeitä. Toivottiin, että esimies kysyy:” Mitä sinulle kuuluu?” (kuvio 4)



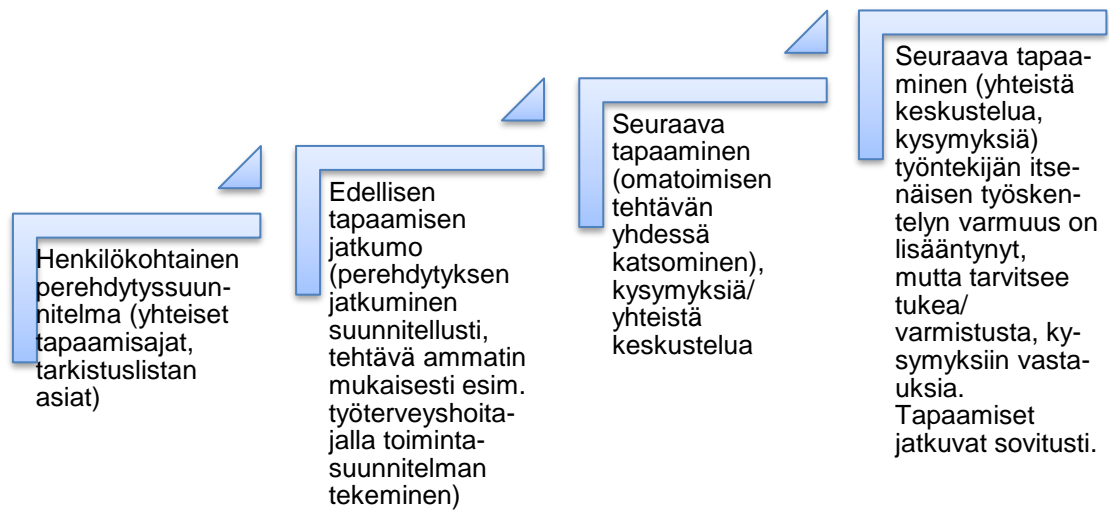
Kuvio 4 Yhteistyö ja tiedon kulku esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä

Toisten ihmisten huomioiminen on tärkeää etenkin perehdytysvaiheessa. Yhteisiä aikoja tulisi sopia. Esimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän tulisi vaihtaa kuulumisia ja käydä keskinäistä vuoropuhelua. Ulla Uutelan väitöskirja tukee yh-

teisten aikojen sopimista ja epävirallisten, vapaamuotoisten keskustelujen käymistä kehityskeskustelujen lisäksi. Esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, työpaikan palaverit sekä tiimien väliset palaverit edistävät valmentavan esimiestyön näkökulmasta työntekijän työnkuvan selkeyttä. Valmentavalla esimiestyöllä on mahdollisuus vaikuttaa työn perustehtävään, tavoitteiden ymmärtämiseen sekä niiden mukaiseen työskentelyyn. (Uutela 2019, 140–146.) Valmentavasta esimiestyöstä sanotaan, että se on suhtautumistapa ihmisiin. Työpaikalla kaikki organisaation tasot ovat saman arvoisia, koska kaikilla on tehtävää organisaation hyväksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 278–279.)

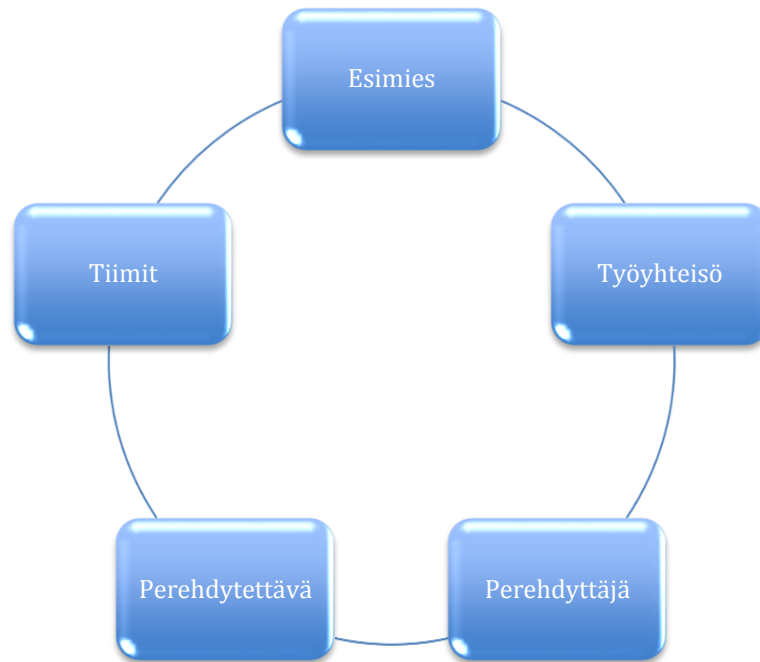
Johtajan tehtävä on pyrkiä kehittämään työntekijöiden tietoja ja taitoja. Hänellä tulee olla kyky kehittää työntekijöiden tietoisuutta ja näyttää sitä omalla esimerkillä. Hyödyllisintä on, kun työntekijät ymmärtävät tietoisuuden ja siihen liittyvät ohjelmat voimavaroiksi. Tässä hetkessä eläminen antaa yhteisille keskusteluille uusia ulottuvuuksia. Korkean tietoisuuden tason omaavan johtajan läsnäolo edistää muidenkin tietoisuuden lisääntymistä. Hetkessä ja tilanteessa eläessä voi havainnoida asioita ja pyrkiä viemään toimintaa toivottuun suuntaan. Tärkeää on uskaltaa miettiä uusia toimintamalleja, ottaa vastaan työntekijöiden ajatuksia sekä edistää toiminnan kehittymistä. (Virolainen 2017, 166–169.)

Perehdyttäjä tulee huomioida työterveyshuollon vuosikello. Vuosikellosta selviää, milloin vuoden aikana tapahtuu mitään asioita. Vuosikellossa asiat voi sovittaa niin, että uuden tai pitkään työstä poissaolleen työntekijän perehdytykselliset tarpeet tulee kirjattua siihen. Työntekijöiden tulee saada työlle raamit, mutta myös erilaisuutta on sallittava. Perehdyttäjän on huomioitava myös työntekijän osaamisen taso. Perehdyttäjä voisi tehdä toimintasuunnitelman ja edetä yhdessä perehdytettävän kanssa perehdytyksen portaita, joissa on suunnitelmallinen perehdytys ja työntekijä voi tuntea olonsa turvalliseksi. (kuvio 5).



Kuvio 5 Perehdytettävän työntekijän perehdytyksen portaat

Ihminen on innoissaan työn alussa uudessa työpaikassa noin kahden kuukauden ajan, joten työn alkuvaihe kannattaa hyödyntää. Työskentely työterveyshuollossa on vastuullista, sillä yhdellä työntekijällä on tietoa, jota muilla ei ole. Työ on hyvin itsenäistä ja jopa yksinäistä. Työntekijä on hyvin yksin omien työasioidensa kanssa, joten tiimi- ja parityön tärkeys tulisi huomioida (kuvio 6). Mentoroinnilla ja hiljaisen tiedon siirtämisellä voidaan auttaa perehtyvää työntekijää työssään. Perehdyttäjä voi esittää perehdytettävälle kysymyksiä, jolloin perehtyjä joutuu itse miettimään ja työstämään asioita. Tämä käytäntö tukee oppimista. Perehdyttäjällä tulee olla tietoa perehdyttämisestä tai hänen tulee hakea sitä. (Kupias & Peltola 2009; 150–152.) Toimivassa mentorointisuhteessa huomioidaan molempien työntekijöiden tieto, jota on olemassa. Asiantuntemusta kyseisen tiedon, osaamisen ja kokemuksen perusteella pyritään vuorovaikutteisesti siirtämään toiselle. (Kupias & Salo 2014, 120.)



Kuvio 6 Yhteistyö työyhteisössä

Yhteiset tapaamiset palaverien merkeissä ovat tärkeitä. Tiimityö mahdollistaa monialaisen osaamisen, jossa työntekijöiden energia ja luovuus voivat lisääntyä. Luottamus on luovuuden kannalta tärkeää. Tiimityöllä voidaan vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. (Ojala 2018, 135.) Tuottavuuteen ja kilpailukykyyn voidaan vaikuttaa henkilöstön ja johdon välisellä hyvällä yhteistyöllä. Työyhteisössä kaikkien työntekijöiden osaamisen arvostaminen on tärkeää. Yrityksen esimiesten kannattaa kuunnella käytännön työtä tekeviä työntekijöitä ja arvostaa heidän osaamistansa. (Juuti, Rannikko & Saarikoski 2004, 247-248.)

## 8 POHDINTA

### 8.1 Teemahaastattelun keskeisten tulosten ja oman oppimisprosessin tarkastelu

Perehdyttämistä jokainen työntekijä voi miettiä omalta kohdalta, kuinka se on toteutunut ja kuinka sen tulisi toteutua. Työpaikasta ja sen tavoista toimia syntyy mielikuva perehdyttämisen perusteella. Työpaikan perehdyttämistavoista ihmiset tulevat tietämään työyhteisön ulkopuolella, mikä voi vaikuttaa töihin hakeutumiseen sekä siellä pysymiseen. Ihanteellista on, että saamme yrityksen ulkopuolisina positiivisen vaikutelman työpaikasta. Työyhteisön sisällä työilmapiiri kuvastuu perehdyttämiseen. Yrityksen johtamistapa ja kulttuuri näkyvät työpaikan sisällä, mutta myös ulkopuoliset ihmiset voivat sen huomata. Yrityksen menestykseen vaikuttavina tekijöinä ovat myös perehdytykselliset tekijät.

Työntekijän tausta vaikuttaa perehdyttämiseen. Koulusta suoraan töihin tuleva työntekijä tarvitsee erilaisen perehdytyksen kuin samankaltaista työtä pitkään tehnyt henkilö. Työn aloitusta voisi tukea jo opiskeluaikana. Englantilaisen tutkimuksen mukaan opiskelijoiden omatoimista harjoittelua olisi tuettava. Opiskelijoille tulee antaa mahdollisuus henkilökohtaiseen, ammatilliseen kehittymiseen. Sairaanhoitajille ovat hyödyksi kehittävät kurssit, joihin sisältyvät kliinisten taitojen, itsenäisyyden, päätöksenteon ja johtamisen osa-alueita. (Oshodi, Bruneau, Crockett, Kinchington, Nayar & West 2019.)

Perehdyttämiseen voi kukin vaikuttaa jossakin määrin, mutta hyvän perehdyttämistavan ja prosessin sisältyminen työpaikan toimintatapoihin luo sallivuuden tunnetta ajan käytössä, miten ja kuinka paljon aikaa voidaan perehdyttämiseen käyttää? Perehdyttämistä ja siihen liittyviä asioita arvostetaan Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä. Asiat perehdyttämiseen liittyen ovat tuttuja yrityksessä ja niihin on tehty tietynlaiset toimintatavat.

Perehdyttäminen ei ole kuitenkaan kaikille itsestään selvyys, vaan se vaatii aktiivisuutta kaikilta tahoilta, niin työntekijältä, perehdyttäjältä kuin myös esimieheltä. Uusi työntekijä ei voi uskaltaa tai hän ei osaa kysyä perehdyttämiseen liittyviä

asioita, joten vastuu jakautuu perehdyttäjälle ja esimiehelle. Pääperehdytysvastuu on esimiehellä. Yrityksen johto on vastuussa yrityksen toiminnasta ja maineesta.

Henkilökohtaisella perehdytysuunnitelmalla on tärkeä osa perehdyttämisessä. Yhteisiä perehdytys- ja tapaamisaikoja tulisi sopia tapaamisen alussa perehdyttäjän toimesta. Töiden lomassa kuulumisten kysyminen ja keskustelut ovat tärkeitä. Perehdyttäminen kuvastaa työntekijän arvostamista sekä antaa uudelle työntekijälle kuvan työyhteisöön kuuluvuudesta. Hyvä perehdyttäminen lisää tunnetta työyhteisöön kuuluvuudesta.

Ideaalimalli perehdytyksestä ja sähköisestä perehdytysmateriaalista koostuu monista asioista. Työohjeet ja prosessimallit on hyvä olla helposti saatavilla. Tiedon hakeminen ei saisi olla monien linkkien takana tietokonejärjestelmässä. Tietokonejärjestelmässä asioiden löytyminen ja tiedon päivittyminen on jonkin työntekijän vastuulla. Etelä-Karjalan Työkunto Oy:ssä tietojen päivittäminen on esimiehen vastuulla.

Työntekijän innokkuus töiden alussa kannattaa hyödyntää. Liikaa tietoa ei kukaan pysty kerralla ottamaan vastaan, joten henkilökohtaisen perehdytyksen huomioiminen korostuu. Työyhteisön tuki on tärkeää, jolloin tiimi- ja yhteistyö korostuvat. Ryhmässä työntekijä voi antaa erilaisia näkemyksiä toiselle työntekijälle ja saada toisilta erilaista näkökulmaa asioihin (Thomas 2010, 187). Tällaiselle toiminnalle tulisi varata yhteisiä aikoja.

Esimiehellä on perehdytyksessä vastuu. Uuden työntekijän saapuessa töihin on esimiehen, hänen sijaisensa tai esimiehen valtuuttaman henkilön otettava uusi työntekijä vastaan. Perehdytyksestä vastuussa olevalla työntekijällä on velvollisuus saattaa olemassa oleva perehdytysprosessi käyntiin. perehdytysprosessin edistymistä tulisi myös seurata eikä työntekijää saisi jättää yksin. Turvana työntekijällä voi olla toinen työntekijä, nimetty kummi tai mentori. Mentorina oleminen on vaativa ja sitoutumista edellyttävä tehtävä, mutta mentori saa myös itselle työstä ammatillista ja psykologista näkökulmaa asioihin (Kinnell 2010, 236).

Oppimisprosessina opinnäytetyöntekijä koki opinnäytetyön tekemisen haasteelliseksi, mutta myös mielenkiintoiseksi ja antoisaksi kokemuksena. Prosessin aloitus oli haasteellinen, koska opiskelu ei ollut edennyt pitkään Lapin ammattikorkeakoulussa toisten ryhmäläisten aloittaessa aikaisemmin. Haasteellisuutta lisäsi erilaiset käytännöt eri kouluissa, kuin myös saman koulun sisällä erilaiset ohjeet. Tiedon etsiminen ja erilaisten ihmisten kohtaaminen olivat työn edetessä antoisia ja rikastuttavia kokemuksia. Oppimisprosessina työ opetti opinnäytetyön etenevän vaiheita, erilaisia näkökulmia opinnäytetyön tekemiseen, suhtautumista kirjalliseen työskentelyyn sekä tiedon hakemiseen. Opinnäytetyöntekijän kriittinen suhtautuminen kirjallisuuteen lisääntyi työn edetessä. Oma käytännön työskentely ja opitun asian soveltaminen käytännössä mahdollistui työn aikana. Opinnäytetyöntekijän henkilökohtainen asioiden miettiminen ja niiden omakohtainen vaikutusmahdollisuus käytännössä antoivat näkökulmia kokonaisuuteen. Ymmärtämys omaan toimintaan ja siihen vaikuttamiseen lisääntyi sekä yleinen havainto, että jokainen työntekijä voi hyödyntää kirjallisuutta ja nykyistä tietoa työ- ja tehtäväkohtaisesti, johon ei vaikuta työntekijän oma asema tai tehtävänkuva. Opinnäytetyö antoi ymmärrystä ja näkökulmaa työssä monille tärkeille asioille, kuten tiimityö ja yleensä yhteistyön tärkeys. Oppimisprosessin myötä opinnäytetyöntekijälle tuli paljon tietoja, joka edisti kirjallisuuden ja käytännön yhdistämisen ymmärtämisen.

## 8.2 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön alussa nousevat esille eettiset kysymykset. Mietitään, minkä vuoksi tutkimusta tehdään ja kuka asettaa ehdon tutkimusaiheen valinnalle. Näihin kysymyksiin saadaan vastaukset työn tarkoituksesta, tavoitteesta ja tutkimusongelmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 153–154.)

Opinnäytetyöntekijä huomioi eettisyyttä kaikessa tekemisessä. Eettisyyteen vaikuttaa oman työnsä luotettavuuden opinnäytetyötä tehdessä sairaanhoitajan ja terveydenhoitajan eettiset ohjeet, joiden mukaan työntekijä arvioi oman sekä muiden pätevyyden ottaessa tehtäviä vastaan sekä jakaessa niitä toisille. Hänen velvollisuutensa on huolehtia hoitotyössä laadusta ja sen parantamisesta. Sairaanhoitajan työhön kuuluu myös valvoa oman ammattikunnan edustajien sekä



muiden työntekijöiden toiminnan epäeettisyyden poissulkemista. (Sairaanhoitajan eettiset ohjeet.)

Sairaanhoitajan eettiset ohjeet olivat vaikuttavina tekijöinä lähtökohtaisesti opinnäytetyön kaikissa vaiheissa. Eettisissä ohjeissa on kirjattu opiskelijan sekä ohjaajan huomioitavia asioita, joista yhtenä tekijänä on perehtyneisyys aiheeseen. (Opinnäytetyön eettiset ohjeet.)

Tiedon hankkiminen ja julkistaminen toteutui yleisesti hyväksytyjen tutkimuseettisten periaatteiden sekä hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2014, 23). Tässä opinnäytetyössä eettiset kysymykset kohdistuivat yksilö-, yhteisö-, ryhmä-, suhdanne- sekä osittain kosmiselle tasolle. Yksilötasolla opinnäytetyöntekijä toimi omatunnon mukaisesti, kunnioitti ihmisiä yksilöinä ja kantoi vastuun yksilöihin kohdistuvista asioista liittyen opinnäytetyön prosessiin sekä yksilöiden vastauksiin. Vastaukset huomioitiin yksilöllisesti, kirjattiin ja nauhoitettiin. Opinnäytetyöntekijä huolehti, etteivät vastaukset joutuneet ulkopuolisten käsiin. Suhdetasolla opinnäytetyöntekijä huomioi vastaajat yksilöinä vastavuoroisesti keskustellen. Yhteisö- ja ryhmätasolla annettiin sovitulle vastaajajoukolle tasa-arvoisesti mahdollisuus osallistua keskusteluihin. Ryhmässä kerrottiin yhteisötason etiikan periaatteita, kuten vaitiolovelvollisuuteen liittyviä teki-joitä. Kosmisella tasolla ei esiintynyt myyttejä, joita olisi saattanut tulla työhön perehdytykseen liittyen.

Laadulliselle tutkimusmenetelmällä tehdyssä opinnäytetyössä tutkimuksen toteutus ja luotettavuus kuuluvat samaan pakettiin. Opinnäytetyöntekijä on itse työnsä luotettavuuden mittari. Kaikissa tekemisissä valinnoissa hänen tulee arvioida luotettavuutta. (Vilkkä 2015, 196–197; Eskola & Suoranta 2000, 208, 210.)

Työhön liittyen opinnäytetyöntekijä luki aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kirjat, opinnäytetyöt, väitöskirjat, artikkelit, josta hän teki karsintaa. Opinnäytetyöntekijä mietti opinnäytetyötä tehdessä luotettavuutta eli reliabiliteettia (Ojasalo ym. 2014, 105). Luotettavuuden tarkastelua opinnäytetyöntekijä teki työn suunnitteluvaiheessa eli ennen työn varsinaista aloitusta, jolloin ennakkosuunnittelussa tehtyä

luotettavuustarkastelua voidaan pitää parempana kuin työn lopussa tehtyä mientää. Edellytyksenä luotettavuuden tarkastelulle on kirjaaminen ja riittävä dokumentointi, miksi asioita on tehty tietyllä tyyllillä. (Kananen 2014, 151–153.)

Kaikissa opinnäytetyön vaiheissa työntekijä tarkasteli jatkuvasti työn luotettavuutta ja pyrki kirjaamaan työssä tapahtumat tarkasti itselle sekä lukijoille. Tekstin ja työn ymmärtämisen kannalta kirjoittamisen selkokieliisyys on tärkeää, johon opinnäytetyöntekijä pyrki kiinnittämään huomiota. Luotettavuuden näkökulmasta valmiin tekstin tarkastelussa huomioitiin, kenelle opinnäytetyötä kirjoitettiin. Hyvänä taitona voidaan nähdä asettua tekstin ulkopuolelle ja lukea sitä toisen ihmisen silmin, johon opinnäytetyöntekijä pyrki. Työntekijä voi huomata joissakin kohdin, ettei hän ymmärrä omaa kirjoitustaan, jolloin hän mietti, onko muidenkaan sitä mahdollista ymmärtää. (Hakala 2004, 146.) Opinnäytetyöntekijä luki ja kirjoitti tekstiä useaan kertaan ja pyrki muokkaamaan sitä selkeämmäksi ja kaikille ymmärrettäväksi. Viimeistellyn opinnäytetyön hän luetti työn ulkopuolisilla ihmisillä.

Keskeisenä luotettavuuden tekijänä voidaan nähdä lopullinen tutkimusraportti, mikä on viimeistely. Laadullinen tutkimus saa olla perinteisen tutkimusraportin kaltainen jäsentelyltään, mutta siinä näkyy aineistolähtöisyys ja tutkimuksen kehittymiselle ominainen prosessiluonne. Raportoinnissa tavoitteena oli tutkimuskohteen ja -prosessin näköisyys, joita ilmentää tutkimusraportin jäsenyyksen logiikka. Valmiita jäsentämisen malleja on ollut käytössä, joita työssä on osittain hyödynnetty, mutta opinnäytetyöntekijä on myös etsinyt haasteita pyrkien saamaan työstä omannäköisensä. Työssä pyrkimyksenä on ollut saada näkymään mahdollisimman johdonmukainen käsitys ja perustelut, miten tulkintoihin on päädytty. (Kiviniemi 2015, 86–87.) Tässä luotettavuuden tarkastelun edellytyksenä on, että opinnäytetyöntekijä on perehtynyt alan kirjallisuuteen, johon hänellä on ollut kiinnostusta. Hän on alusta lähtien ollut kiinnostunut työstä, pitänyt kiinnostusta yllä, kirjannut jatkuvasti tapahtumia ja on pyrkinyt olemaan työnsä ja tehtävän tasalla. Opinnäytetyön ”punaisen langan” eli asian ytimen hämärtyessä opinnäytetyöntekijä on saanut ohjausta ja tukea oppilaitoksen henkilökunnalta, mikä on edistänyt työn etenemistä. Luotettavuutta lisää, että työn tilaaja luki opinnäytetyön ennen työn julkaisua.

### 8.3 Kehittämisehdotukset

Tässä opinnäytetyössä tuli näkyville perehdyttämisen tämän hetkinen tilanne. Voidaan havaita, että työpaikalla on perehdyttämislle käytäntöjä ja sisältöä, mutta perehdyttämisen prosessi ei käynnisty aina samoin. Perehdyttämisen käynnistämässä on puutteita; kuka toteuttaa, kuka päättää ja mitä kukakin tekee? Kun töihin tulee uusi tai pitkään työstä poissa ollut työntekijä, tulee olla selvillä henkilö, joka vie asiaa eteenpäin. Tulee tietää, kuka käynnistää työntekijän perehdytysprosessin ja kuinka se toimii? Selvyys on myös oltava, miten perehdyttämisen toimintamallin päivitys tapahtuu? Esimiehellä on perehdytyksessä vastuu. Asioiden eteenpäin viemiseksi tulisi lisätä prosessien selkeyttä työtehtäville ja sijoittaa työhöjeet niin, että ne löytyvät helposti ja nopeasti.

Työn kehittäminen voi pitää sisällään uusien ideoiden keksimisen, levittämisen ja vakiinnuttamisen. Kehittämällä voidaan korjata, parantaa ja edistää asioita sekä tähdätä uuden taidon ja tiedon siirtoon. Kehittämistyö voi olla tulevaisuudessa tavoitteellista ja muutoshakuista. Muutos on joko määrällistä, laadullista tai rakenteellista. Työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen sisältyvät asiantuntija-ammatteihin. (Toikko & Rantanen 2009, 16.) Yrityksessä moninaisia kehittämisen muotoja voidaan hyödyntää työn lomassa sekä erillisinä kehittämistehtävinä.

Kehittämisehdotuksena ja jatkotutkimuksena on hyödyllistä miettiä yksityiskohdaisesti perehdytysmateriaalin kohdennettua sisältöä. Erilaisten käytäntöjen ja työtehtävien selkeä aukikirjoittaminen eli tehtävien kuvaus on tärkeää. Uuden työntekijän työhöntuloprosessin ja perehdytyksen seuranta suositellaan tekemään tulevaisuudessa.

## LÄHTEET

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Kuopio: Suomen graafiset palvelut Oy.
- Ajanko, A, 2016. Moninaisuuden johtaminen -ytimestä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Saarijärven Offcet.
- Alastalo, M. 2009. Tutkimushaastattelun historia yhteiskuntatieteissä. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 2. painos. Tampere: Vastapaino, 57–77.
- Aulanko, M., Huovinen, M., Kiiikka, K. & Lehtinen, M. 2010 Teemana työ. 1. painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus.
- Brauer, S. 2019. Digital Open Badge-Driven Learning – Competence-based Professional Development for Vocational Teachers. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. Helsinki: Grano Oy.
- Ekonoja, A. 2014. Oppimateriaalien kehittäminen, hyödyntäminen ja rooli tieto- ja viestintätekniiikan opetuksessa. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunta. Väitöskirja.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen -avain tuottavuuteen. Vantaa: Kauppakamari.
- Hakala, J.T. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2008. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014, Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. 1. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Huilaja, H. 2019. Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys – tutkimus työhön sopivuuden neuvottelukontekstista. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

- Ilmakunnas, S. 2018. Työn markkinat osana kansantaloutta. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. 1. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim, 241–250.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Väitöstutkimus.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Vantaa: Kauppakamari.
- Jokisaari, M. & Nurmi, J-E. 2017. Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry. *Academy of management journal* Vol. 52. No 3. Viitattu 4.9.2019.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330971>
- Juselius, L. 2012. Hiljaisen tiedon rooli työssä ja sen siirtyminen perehdytysvaiheeseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Johtaminen. Kandidaatintutkielma.
- Juuti, P. 2010. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia? Teoksessa P. Juuti (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy, 110–124.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, P.T., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. 2. painos. Liettua: Balto print.
- Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C., Rubenstein, A, & Song, Z. 2013. Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *Academy of Management Journal* 4, 1104–1124.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Kinell, D. 2010. The mentors` experiences of mentorship. Teoksessa D. Kinell & P. Hughes (toim.) *Mentoring Nursing and Healthcare Students*. 1. painos. Los Angeles: SAGE, 217–236.
- Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. 4. uudistettu painos. Juva: PS-kustannus, 74–88.
- Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kokonaho, A. T. T. 2008. *Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käytäytyvä ja toimiva organisaatio*. Helsinki: Aksiois.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. *Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle*. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. *Perehdyttämisen pelikentällä*. Helsinki: Helsinki University press.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, K. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. *Mentorointi 4.0*. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.
- Lecklin, O. & Laine, R. O. 2009. *Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Helsinki: Talentum.
- Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. *Tulevaisuus suosii rohkeaa – johtamista*. s.l. Saarijärven offiset oy.
- Lindèn, J. 2015. *Tiedonhallinta & yrityksen menestys*. 2. painos. s.l. Juvenes Print.
- Manka, M.–L. & Manka, M. 2016. *Työhyvinvointi*. E-kirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Metso, S. 2014. *A multimethod examination of contributors to successful on-the-job learning for vocational students*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtaminen. Väitöskirja.
- Moisalo, V-P. 2011. *Uusi HR: Arjen henkilöstöjohtamista*. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.
- Nonaka, I. 1994. *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. *Organization Science*. Vol. 5 No 1, 14–37.
- Nonaka, I. & Konno, N. 1998. *The concept of `Ba` : building a foundation for knowledge creation*. *California Management Review*. Vol. 40 No 3, 40–54.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Opinnäytetyön eettiset ohjeet. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 2.6.2019. [http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene-opinnaytetyoprosessin-eettiset-suositukset\\_muistilistat-opiskelijalle-ja-ohjaajalle.pdf?t=1526903222](http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2018/arene-opinnaytetyoprosessin-eettiset-suositukset_muistilistat-opiskelijalle-ja-ohjaajalle.pdf?t=1526903222)
- Oshodi, T. O., Bruneau, B., Crockett, R., Kinchington, F., Nayar, S. & West, E. 2019. Registered nurses' perceptions and experiences of autonomy: a descriptive phenomenological study. BMC Nursing Vol.18 No 51. Viitattu 24.11.2019 <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-019-0378-3>
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen – keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viro: Kauppakamari.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. Valmentava johtajuus. 2017. Helsinki: Alma Talent.
- Rovio E., Nikkola, T. & Salmi, O. 2010. Yksilö ryhmässä ja yhteisössä. Teoksessa P. Juuti & E. Rovio (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 86–102.
- Rudd, C. 2016. Why Organizations Can't Learn 3: What Does it Mean for an Organization to Learn? – Karl Weick. Viitattu 4.9.2019. <https://www.solution-siq.com/resource/blog-post/why-organizations-cant-learn-3-what-does-it-mean-for-an-organization-to-learn-karl-weick/>
- Sairaanhoitajien eettiset ohjeet. Sairaanhoitajaliitto. Viitattu 5.5.2019 <https://sairaanhoitajat.fi/jasenpalvelut/ammattillinen-kehittyminen/sairaanhoitajan-eettiset-ohjeet/>
- Seitamaa-Hakkarainen, P. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 27.10.2019. <https://metodix.fi/2014/05/19/seitamaa-hakkarainen-kvalitatiivinen-sisallon-analyysi/>
- Senge, P. M. 2006. The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization. Lontoo: Random House.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä: matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIpress.
- Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, M. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Rauma; Kirjapaino Oy West Point
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Vantaa: Talentum.
- Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Teoksessa P. Sydänmaalakka (toim.) Älykkään johtamisen viitekehys ja työkalupakki. Saarijärvi; Saarijärven Offiset Oy, 38–45.
- Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Teoksessa P. Sydänmaalakka (toim.) Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Saarijärvi; Saarijärven Offiset Oy, 140–153.
- Talsi, N. 2017. Johdanto – Miksi digitalia? Teoksessa M. Kosonen (toim.) Digitaalinen tieto haltuun. Ratkaisuja digitaalisten aineistojen hallintaan ja käyttöön. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 6.
- Thomas, J. 2010. Conclusions and Future Directions. Teoksessa K. C. Pollard, J. Thomas & M. Miers (toim.) Understanding Interprofessional Working in Health and Social Care. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 186–195.
- Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. 2009. Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 107.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. 3. korjattu painos. Tampere; Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Helsinki: Hakapaino.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turvallisesti töihin työkykyä tukien. Tietoa työuran alkutaipaleelle. Viitattu 3.11.2019 [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/nuorten\\_tyokykytalo.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/11/nuorten_tyokykytalo.pdf)
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. s.l: Saarijärven offset Oy.
- Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja.
- Viinikka, S. 2015. Skannausratkaisun ja yleisarkiston käyttöönotto potilasasiakirjojen käsittelyyn terveydenhuollossa. Lappeenrannan teknillinen opisto. Tuotantotalous. Diplomityö.



- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Väitöskirja.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virolainen, I. 2017. Tietoinen johtaminen. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Välivehmas, K. 2014. Miten onnistut työnhaussa. Helsinki: Minerva Kustannus Oy.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Viro; Kauppakamari.

## LIITTEET

Liite 1. Toimeksiantositoumus

Liite 2. Teemahaastattelun runko

## Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

## Liite 1 (1/2) Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

## I Opinnäytetyön toimeksiantositoumus

Yritys / Yritystyyppi	
Yrityksen nimi: <b>ETELÄ-KARJALAN TYÖKUNTO OY</b>	
Yrityksen nimi:	Asemien nimi: <b>PALLUJUVHALLIKKO</b>
Nimi: <b>EELJA ALKARINEN</b>	Funktiot:
Osoite: <b>VALSO KÄRKILÄNKATU 3, 55130 LPR</b>	
Sähköposti: <b>elja.alkari@etela-karjala.fi</b>	
Opinnäytetyön sisältö ja aihealue (opinnäytteen nimi)	
Opinnäytteen nimi: <b>PEREHDYTTÄMINEN</b>	
SÄÄNNÖN PEREHDYTTÄMINEN JA KÄSITTEELLISYYS ETELÄ-KARJALAN TYÖKUNTO OY:LLÄ	
Opinnäytetyön aihealue (valitse yksi tai useampi aihealue)	Alue:
<input checked="" type="checkbox"/> KÄSITTEELLISYYS	<input type="checkbox"/> KÄSITTEELLISYYS
Opinnäytetyön aihealue (valitse yksi tai useampi aihealue)	
Toimeksiantajan tavoitteet (ilmoita)	
<input checked="" type="checkbox"/> esittelyaineiston valmistaminen <input checked="" type="checkbox"/> materiaalin valmistaminen <input checked="" type="checkbox"/> ohjeiden ja materiaalin valmistaminen <input checked="" type="checkbox"/> esittelyaineiston valmistaminen <input checked="" type="checkbox"/> opinnäytetyön aihealueen esittely ja valmistaminen	
Alkuperäinen: <b>Elja Alkari</b>	

## II Opiskelijan sitoumus opinnäytetyöhön

Opiskelijan nimi	
Opiskelijan nimi: <b>TIINA TURJA</b>	
Osoite: <b>TURJANKUJANTIE 111, 55130 ALUJAMAA</b>	
Sähköposti:	
Opinnäytetyön aihealue (valitse yksi tai useampi aihealue)	
<input checked="" type="checkbox"/> KÄSITTEELLISYYS <input type="checkbox"/> KÄSITTEELLISYYS <input checked="" type="checkbox"/> KÄSITTEELLISYYS <input checked="" type="checkbox"/> KÄSITTEELLISYYS	
Alkuperäinen: <b>TIINA TURJA</b>	

## Liite 1 (2/2) Opi- ja työtöiden toimeksiantolusitus

## !!! Opintotoimien ohjeistus

Ohjeistusohjeistus	
Ohjeistusohjeistus	Sirkka-Sara... Sirkka-Sara...
Koulutuskeskus	Lapin AMK / Rovaniemi
Sähköposti	Sirkka-Sara...@lapinamk.fi
Ohjeistusohjeistus	
Ohjeistusohjeistus	Outi... Outi...
Puhelin	
Sähköposti	outi...@lapinamk.fi
Alkuperäinen	Outi...

Opintotoimien ohjeistus on tarkoitettu opintotoimien ohjeistukseen. Ohjeistus on tarkoitettu opintotoimien ohjeistukseen. Ohjeistus on tarkoitettu opintotoimien ohjeistukseen.

Ryhmähaastattelukysymykset:

Teema 1: Perehdytyksen ja perehdytysmateriaalin nykytilanne

Teemaan 1 liittyviä kysymyksiä:

Millaisia käsityksiä teillä on uuden tai pitkään työstä poissaolleen työntekijän työhön perehdyttämisen käytännöstä kokonaisuutena tällä hetkellä?

Mitkä asiat ovat toimivia?

Millaista perehdytysmateriaalia on tällä hetkellä käytössä tai tukena perehdyttämisessä? Mikä niissä on hyvää tai toimivaa?

Teema 2: Perehdytyksen ja sähköisen perehdytysmateriaalin kehittäminen

Teemaan 2 liittyviä kysymyksiä:

Millaisia asioita perehdyttämisen käytännössä tulisi kehittää?

Miten siirtyminen sähköisen perehdytysmateriaalin käyttöön käytännössä voisi tapahtua? Kenen toimesta?

Teema 3: Ideaalimalli perehdyttämisestä ja sähköisestä perehdytysmateriaalista

Teemaan 3 liittyviä kysymyksiä:

Millainen olisi paras mahdollinen uuden tai pitkään työstä poissaolleen työntekijän perehdyttäminen, jossa on hyödynnetty sähköistä perehdytysmateriaalia?

Tuleeko vielä mieleen jotakin asioita, joita tulisi huomioida uuden työntekijän perehdyttämisessä?