

**SAVONIA**

ammattikorkeakoulu

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

# ESIHENKILÖN PEREHDYTYS

Työohjeiden laatiminen tehtävistä ja vastuista esihenkilöille laatukäsikirjaan

TEKIJÄ/T Tuononen Sanna-Mari

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Sanna-Mari Tuononen	
Työn nimi Esihenkilön perehdytys – Työohjeiden laatiminen tehtävistä ja vastuista esihenkilöille laatukäsikirjaan	
Päiväys	30.8.2022
Sivumäärä/Liitteet	39(59) /4
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) TTY Palvelut Oy	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön yhteistyökumppanina oli TTY Palvelut Oy, ja työn tarkoituksena oli tuottaa esihenkilön työohjeet osaksi yhtiön laatukäsikirjaa. Kehittämistyössä kartoitettiin aluksi kyselyn avulla esihenkilöiden kokemuksia ja kehittämisehdotuksia perehdytyksestä esihenkilön työhön. Tietoja hyödynnettiin sisällön laatimisessa laatukäsikirjaan.</p> <p>Tutkimus oli laadullinen. Tutkimusaineisto koostui yhtiön esihenkilöiden vastauksista, jotka kerättiin kyselyn avulla. Vastaukset analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tuloksien perusteella koottiin laatukäsikirjaan keskeisimmät työohjeiden sisällöt, jotka tukevat perehdytysprosessia tulevaisuudessa.</p> <p>Kyselyn mukaan esihenkilön hyvä perehdytys työhön ja sen sisältöihin on tärkeää. Myös perehdytykselle varatun ajan tulee olla tarpeeksi pitkä, koska usein esihenkilön työnkuva kattaa monta eri osa-aluetta, jotka esihenkilön tulisi hallita. Esihenkilöiden työ sisältää paljon aikaa vievää hallinnon puolen kirjallista työtä, ja työn sisältöön kuuluu yksikön toimintaan liittyviä asioita arjen toimivuuden varmistamisen lisäksi. Myös henkilöstöhallinnon sekä talouden asioita tulee yksikön esihenkilön hoidettavaksi, kuten sijaisten etsiminen sairaustapauksissa, sekä budjetin ja hankintojen kuukausittainen seuranta. Näilläkin spesifikaatioilla työ itsessään on jo hyvin monipuolista, mutta pelkästään niihin liittyvien asioiden perehdyttäminen ei vielä ole riittävää, vaan esihenkilö on perehdytettävä sen lisäksi työhyvinvoinnin sisältöihin, työn kehittämiseen ja tiedolla johtamiseen.</p> <p>Tulokset antavat kokonaiskuvaa esihenkilöiden perehdytyksen haastekohdista, muun muassa perehdytysajan riittämättömyydestä, perehdytysmateriaalin hajallisuudesta ja selkeän perehdytysprosessin puuttumisesta. Mitä paremmin esihenkilöt ovat perehdytty oman työnkuvansa sisältöihin, ja mitä selkeämmät ohjeet he saavat työnsä toteuttamiseen, sitä helpompi esihenkilöiden on organisoida ja toteuttaa itsensä johtamista omassa työssään. Tässä kehittämistyössä tuotetuilla esihenkilöiden työohjeilla ja perehdytysprosessilla haettiin parannusta ja vastauksia perehdytyksen puutteisiin. Tulokset auttavat työohjeiden ja perehdytysprosessin kehittämistä myös tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat Perehdyttäminen, työohje, esihenkilö, laatukäsikirja, tutkimustyö	

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author(s) Sanna-Mari Tuononen	
Title of Thesis Supervisor Orientation - Drafting work instructions on tasks and responsibilities for supervisors for the quality manual	
Date 30.8.2022	Pages/Appendices 39 (59) /4
Client Organisation /Partners TTY Palvelut Oy	
<p>Abstract</p> <p>The partner of the thesis was TTY Palvelut Oy, and the purpose of the thesis was to produce instructions for the introduction of supervisors as part of the company's quality manual. In the development work, a survey was first used to map the supervisors' experiences of and development suggestions for orientation to the supervisor's work. The information was used to compile content for the quality manual.</p> <p>The study was qualitative. The research material consisted of responses from the company's supervisors, which were collected through a survey. The answers were analyzed by inductive content analysis. Based on the results, the most important contents of the work instructions were compiled into a quality manual, which will support the orientation process in the future.</p> <p>According to the results of the survey, a proper orientation of the supervisor to the work and its contents is important. The time set aside for the orientation should also be long enough, as often the job description of the supervisor covers many different areas that the supervisor should master. The work of supervisors involves plenty of time-consuming administrative written tasks, and the work includes various issues related to the operations of the unit in addition to ensuring smooth everyday activities. The supervisor's responsibilities also consist of personnel management and financial matters, such as finding substitutes employees in case of illness, as well as monthly monitoring of the budget and procurement. Even with these specifications, the work itself is already very versatile, but it is not yet enough to arrange orientation to the above-mentioned issues as the supervisor must also be familiar with well-being at work, work development and knowledge management.</p> <p>The results create an overall picture of the challenges in orientation of supervisors, including the inadequacy of orientation time, the fragmentation of orientation material, and the lack of a clear orientation process. The better the supervisors are acquainted with the content of their job description, and the clearer the instructions they receive to carry out their work are, the easier it is for the supervisors to organize and implement self-management. The supervisor's instructions and orientation guide produced in this development work sought improvement and answers to the shortcomings of the orientation. The results help to develop instructions and the orientation process in the future as well.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Orientation, instruction, supervisor, quality manual, research</p>	

## SISÄLTÖ

JOHDANTO .....	5
1 UUDEN ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMINEN TYÖHÖN .....	6
1.1 Esihenkilön perehdyttäminen organisaation työtehtäviin .....	6
1.2 Esihenkilön perehdyttämiseen liittyvät haasteet .....	8
1.3 Hyvä perehdytys tukee ammatillista kehittymistä .....	9
1.3.1 Esihenkilön perehdyttäminen työturvallisuuteen ja -ergonomiaan .....	9
1.3.2 Itsensä johtaminen .....	10
2 LAATUKÄSIKIRJA ESIHENKILÖN PEREHTYMISEN TUKENA .....	11
3 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....	12
4 TUTKIMUSMETODIT .....	13
5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN .....	14
6 KYSELY ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYKSEN KOKEMUKSISTA .....	15
6.1 Kyselylomakkeen laatiminen .....	15
6.2 Kyselytulosten analysointi .....	16
7 TULOKSET .....	18
7.1 Esihenkilöiden perehdytyskokemukset .....	18
7.2 Perehdytysmateriaalin laatu esihenkilön perehdytyksessä .....	21
7.3 Esihenkilöiden perehdytysprosessin kehittäminen tulevaisuudessa .....	22
8 TUOTETTU PEREHDYTYSOHJE ESIHENKILÖILLE .....	24
9 POHDINTA .....	25
9.1 Tulosten pohdinta .....	25
9.2 Johtopäätökset .....	26
9.3 Eettisyys ja luotettavuus .....	27
9.4 Jatkokehitys .....	28
LÄHTEET .....	29
LIITE 1: SAATEKIRJE TUTKIMUSKYSELYYN OSALLISTUVILLE .....	31
LIITE 2: KYSELYLOMAKE UUDEN ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMISEEN LIITTYEN .....	32
LIITE 3: LAATUKÄSIKIRJA .....	36
LIITE 4: PEREHDYTYSPROSESSI .....	39

## JOHDANTO

Talouden maailmanlaajuistumisen, teknologian kehittymisen ja liikkuvuuden lisääntymisen myötä myös työn on pystyttävä elämään mukana muutoksessa. Muutos vaatii organisaatioilta, sekä itse työltä jatkuvaa kehitystä, jossa on hallittava uusia asioita nopeassa tahdissa. Toistuva muutos sekä kehittyminen vaativat luonnistuaakseen ajattelutavan, jossa lähtökohtana on elinikäinen oppiminen, eli ihminen uudelleen ja uudelleen kehittää itseään ja osaamistaan, sekä ylläpitää valmiuksiaan työskennellä muuttuvissa tilanteissa (Ruohotie 2000, 21.) Organisaatioissa on monesti ongelmana se, että vaikka henkilöstön perehdyttämisen tärkeys tiedostetaan, niin silti se jää liian vähälle huomiolle. (Kjel & Kuusisto 2003, 14). Esihenkilön työn kehittämällä varmistetaan, että hänellä on riittävä valmius hoitaa henkilöstöasioita. Esihenkilön pitää hallita tehtäväalueensa sisällöt ja johtamisosaaminen, tämän vuoksi perehdytyksessä ei enää riitä pelkästään suullinen tieto, vaan tarvitaan suunnitelmallista perehdytysohjelmien kehittämistä (Laine 2017, 78, 79.) Tämän kehittämistyön tarkoituksena on laatukäsikirjan laatiminen TTY Palvelut Oy:lle uuden esihenkilön perehdyttämisen prosessiin liittyen. TTY Palvelut Oy tuottaa asumispalveluja, ja on Työterapian yhdistys ry:n vuonna 2020 perustamana osakeyhtiö, jonka Työperäinen yhdistys ry omistaa kokonaan.

TTY Palvelut Oy on sitoutunut palveluiden laadun ylläpitämiseen ja tuottamiseen. TTY Palvelut Oy sekä Työterapian yhdistys ry toteuttavat laatutyötä Laatuportin avulla, sekä SHQS-kriteeristöjen pohjalta, ja ulkoiset auditoinnit sekä sertifiointi tapahtuvat Labqualityn auditointi- ja sertifiointipalvelusta. SHQS-laatuohjelma on sosiaali- ja terveydenhuollon eri toimijoiden käyttöön rakennettu laatujohtamista tukeva työkalu (Labquality 2021). Yhtenä kehityskohteena yhtiön toiminnan ulkopuolisen auditoinnin tiimoilta nousi esille uusien esihenkilöiden perehdyttämisen työohjeiden ja toimintamallin kehittäminen.

Tilaaajatahon esihenkilöt vastaavat asumisyksiköiden toiminnan sujuvuudesta, ja ovat lähijohtajia, jotka toimivat yhteistyössä oman asumisyksikkönsä työntekijöiden kanssa, sekä vievät tietoa eteenpäin ylemmälle johtotasolle. Perehdyttämisestä on materiaalia ja ohjeita työntekijöiden perehdytysohjelmassa, mutta uusille esihenkilöille tällaista selkeää ohjetta tai materiaalia ei ole, vaan perehdyttäminen tehtävään on tapahtunut pääsääntöisesti suullisesti opastamalla. Näin ollen tästä ongelmasta nousi tarve tutkia perehdyttämisen haasteita esihenkilöiden kannalta, ja haluan tuoda esille juuri esihenkilöiden perehdyttämisen ja osaamisen merkitystä organisaatiolle tärkeänä voimavarana.

Kehittämistyössä kerätään tarkoituksellisesti tietoa yhtiön esihenkilöiden perehdytyskokemuksista, sekä ajatuksia perehdyttämisen kehittämistarpeista, joita voidaan tulevaisuudessa hyödyntää uusien esihenkilöiden työohjeiden laatimisessa ja perehdytyksessä. Tutkimus tehtiin yhteistyössä tilaaajatahon kanssa. Kerättyyn tietoon perustuen työn tarkoituksena oli tuottaa organisaatiolle laatukäsikirjaan työohjeet, jotka ohjaavat myös uuden esihenkilön perehdytysprosessia. Laatukäsikirjan työohjeiden tavoitteena on edistää uusien esihenkilöiden perehdyttämisen onnistumista. Tuotettu materiaali toimii jatkossa myös työn tukena yksiköiden esihenkilöille.

## 1 UUDEN ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMINEN TYÖHÖN

Perehdyttäminen tarkoittaa henkilön tutustuttamista organisaatioon sekä niihin työtapoihin ja tehtäviin, johon henkilö on palkattu. Yleensä perehdyttämiseen käytetään perehdytysohjelmaa- tai ohjetta, muistilistaa, laatukäsikirjaa, ym. vastaavaa aineistoa, josta löytyy olennaista tietoa työntekijälle työstä. Tällä varmistetaan, että työntekijä saa perehdytyksessä järjestelmällisesti kaikki olennaiset asiat tietoonsa. Perehdyttäminen työorganisaatioon voi kestää muutamasta päivästä jopa kuukausiin, riippuen henkilön työnkuvasta. (Laine 2017, Kauhanen 2010, 151–152.)

Perehdytyksen looginen eteneminen tapahtuu siten, että uusi tulokas perehdytetään ensin yleisesti organisaation käytänteisiin, jonka jälkeen hän siirtyy asteittain yksilöllisempään perehdytykseen, joka toteutuu omassa työyksikössä (Laine 2017). Perehdyttämisen prosessi voidaan määrittellä neljään eri vaiheeseen: aika ennen työn alkamista, töiden ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, sekä kolme ensimmäistä kuukautta. Perehdytysaika voi joissain organisaatioissa olla hyvin lyhyt, vain muutaman päivän, mutta useimmiten se on monen kuukauden jakso, sillä uuden työntekijän kiinnittyminen organisaation sisälle vie aina aikansa (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 64.)

Työturvallisuuslaissa (Työturvallisuuslaki 738/2002) on sanottu, että työnantajan pitää antaa riittävästi perehdytystä organisaatioon, työpaikan olosuhteisiin, työväliseisiin/menetelmiin, sekä turvallisuuteen että terveyteen liittyvissä asioissa. Perehdytystä on tehtävä silloin, kun työntekijä aloittaa työskentelyn organisaatiossa, mutta myös muutostilanteissa ja uusissa käyttöönotoissa. Lisäksi työnantajan on myös aina muutoksien myötä tarjottava lisäperehdytystä ja ohjausta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, Liski, Horn & Villanen 2007, 8.) Mentorointi, valmennus ja verkkomateriaali tukevat perehdytysprosessia jatkossa. (Stredwick 2014.)

Esihenkilöiden tai johtotason perehdyttämisestä on vielä niukasti tutkimustietoa, sillä monet tämän aihealueen tutkimukset ovat keskittyneet enemmän henkilöstön perehdyttämiseen ja sieltä nousseisiin kokemuksiin perehdyttämisestä. Mutta tilanne on muuttumassa, sillä nykyään myös johtamisen perehdyttämiseen on kiinnitetty entistä enemmän huomiota eri organisaatioissa. Nykyään työ on myös jollain tasolla jatkuvaa perehtymistä, sillä työn sisällöt kehittyvät ja muuttuvat, liittyvät ne siten tietotekniseen osaamiseen tai henkilöstöasioiden hoitamiseen. (Laine 2017.)

### 1.1 Esihenkilön perehdyttäminen organisaation työtehtäviin

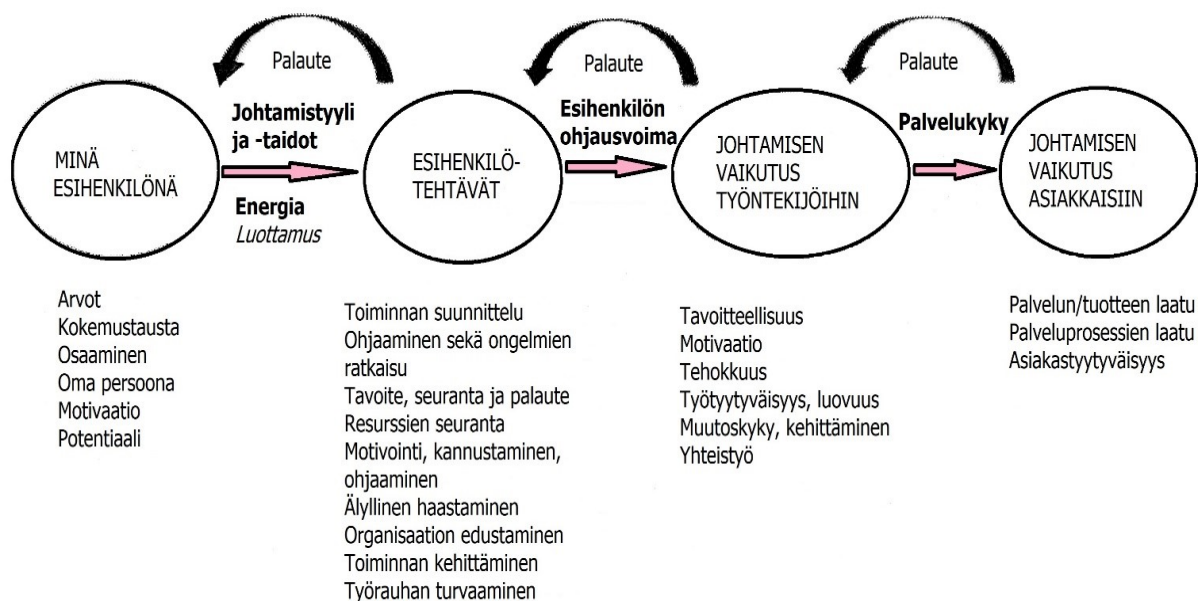
Jokaisessa korkeatasoisessa organisaatiossa perehdyttämisen tulee kuulua rutiineihin. Perehdyttämisen ideana on antaa uudelle esihenkilölle laaja kokonaiskuva organisaatiosta, sekä oman yksikön toiminnasta. Kokonaiskuva luo uudelle esihenkilölle raamit, joiden avulla hän kykenee hahmottamaan eri osien kokonaisuudet, ja joita hän tulee kohtaamaan perehtyessään organisaatioon tarkemmin. Tuolloin ne eivät jää erillisiksi palasiksi, vaan niiden yhteydet ja toimintamallit hahmottuvat helpommin. (Pentikäinen 2009). Lisäksi perehdyttämisen aikataulu tulee jaksottaa sopivasti, jolloin uudelle esihenkilölle jää aikaa sisäistää opitut asiat. Perehdytystä tulee myös täydentää, jos siihen on tarvetta. (Moilanen 2019).

Perehdyttämisellä tavoitellaan sitä, että uusi esihenkilö oppii ja ymmärtää mm. seuraavanlaisia asioita: hänellä on positiivinen suhtautuminen työhön sekä henkilöstöön, hänellä on aktiivinen ote työhön ja omatoimisuus alkaa lisääntyä, tiedolliset sekä taidolliset valmiudet alkavat lisääntyä, työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden tietotaito lisääntyy. (Antola, Krans-Bredenberg, Luukkanen, Ojanperä, Rauramo & Tolvanen, 2022. Ahokas & Mäkeläinen, 2013.) Työnantajan vastuulla on se, että esihenkilöllä on jatkossakin kunnolliset edellytykset omien työtehtävien toteuttamiseen. Jotta asiat hoituvat myös jatkossa, esihenkilöllä tulee olla selkeät ohjeet toimintaan sekä siihen tarvittavat oikeudet. Lisäksi työntekijöiden määrän tulee vastata resursseja, jolloin esihenkilöllä on riittävät mahdollisuudet ja aikaa hoitaa toimenkuvaansa liittyviä tehtäviä. Jos työtehtävät tai henkilöstön määrä on liian suuri, esihenkilö voi joutua tilanteeseen, jossa asioiden hallinnointi on liian haasteellista, ja silloin on vaarana, että olennaiset asiat jäävät hoitamatta tai havaitsematta. (Moilanen 2019).

Esihenkilöiden työtehtävät ovat moninaisia, ja voivat koostua työntekijöiden ohjaamisesta, läsnäolosta, vuorovaikutuksesta, tuesta, motivoinnista yms. Työnkuva sisältää myös hallinnollisia työtehtäviä, kuten toiminta- ja taloussuunnitelmien laatimista, laskutusta, sekä muiden ohjeiden päivittämistä ja niiden tiedoksi saattamista työpaikoilla. Lisäksi työtehtäviin sisältyy oman yksikön toiminnan suunnittelua ja kehittämistä, raportointia/tilastointia, organisaation/työyksikön edustamista ja yhteistyötä sidoskumppaneiden kanssa, sekä työntekijöiden kehittämistä, kuten: kehityskeskusteluiden pitäminen, perehdyttäminen työyksikköön, opettaminen yms. (Kuva 1, Salminen 2017, 41). Esihenkilöiden pitäisi kuitenkin muistaa myös kokonaisuuden johtaminen, ei pelkästään yksittäisen asian johtaminen. Yksittäiseen tilanteeseen pohjautuva johtaminen ei palvele ketään. Mitä paremmin esihenkilö kykenee hahmottamaan organisaation kokonaisuuden, sitä helpompi on johtaa laajempia kokonaisuuksia ja päämääriä (Salminen 2017, 109.)

Strategian ja kokonaisuuden johtamisen osaamista esihenkilötyössä korostaa myös Advisory Broad Company'n alainen The Global Centre for Nursing Executives -tutkimusryhmän (2015) tekemä tutkimus, jonka mukaan yksiköiden esihenkilöt listasivat tärkeimmiksi vastuikseen toiminnan hallintaan liittyvät tehtävät ja vähemmän tärkeiksi strategisen johtamisen tehtävät. (The Advisory Board Company – International global centre for nursing executives 2015, 105). Strateginen johtaminen jää heidän arvotuksessaan kaikkein vähäisimmäksi, vaikka sen tulisi olla yksi olennaisimmista osista, joka ohjaa heidän toimintaansa kaikessa työssä. Hyvä johtaja ymmärtää tarvitsevansa molempia, päivittäisen työn hallintaa sekä strategista johtamista, jotta hän pystyy innostamaan ja johtamaan toisia organisaation vision mukaisesti. (The Advisory Board Company – International global centre for nursing executives 2015, 15-16).

Esihenkilöiden työtä ja sen monipuolisuutta on avattu seuraavan alla olevan kuvan 1. avulla:



KUVA 1. Esihenkilötyön eri osa-alueet (mukaillen; Salminen 2017, 50.)

## 1.2 Esihenkilön perehdyttämiseen liittyvät haasteet

Huonosti toteutettu perehdytys voi antaa uudelle työntekijälle epätoivotun kuvan organisaatiosta työnantajana. Esihenkilö voi jäädä joskus kokonaan vaille perehdytystä organisaation johtamisfilosofiaan, jos perehdytyksessä keskitytään vain prosesseihin, vaikka esihenkilön työssä on paljon raportointia ja hallinnollista työtä (Hietala, Kaivanto & Pystynen 2019, 193, 199.) Muita kompastuskiviä perehdytyksessä voivat olla tehtävänkuvan ja roolin epäselvyys organisaatiossa. Epäselvä rooli aiheuttaa ristiriitoja ja ylisuuria odotuksia. Lisäksi työntekijä voi keskittyä aivan väärin asioihin työssään, tai hän yrittää liikaa, jolloin asiat eivät onnistu. Liika kiire perehdyttämisessä kostautuu myös, sillä perehdyttämiseen vain on varattava riittävästi aikaa, jotta uusi työntekijä ennättää sisäistää hänelle kerrotut ja opetetut asiat (FCG Talent - Intro.fi 2019.)

Ilman oikeanlaista ja kattavaa perehdytystä työntekijä voi vielä useiden kuukausienkin jälkeen olla epätietoinen hänelle kuuluvista työtehtävistä ja toimintatavoista, jolloin työhön organisoitumiseen kuluu turhaa aikaa. Työntekijä, joka ei tiedä organisaation tapoja tai menetelmiä, voi epähuomiossa aiheuttaa huomattavia turvallisuusriskejä. (Hokkanen ym. 2008, 62.) Uutta esihenkilöä ja hänen ajatuksiaan tulisi johtotasolla kuunnella ajatuksella. Johdon tehtävänä on kertoa, jos esihenkilön ideat nojautuvat väärin johtopäätöksiin, mutta myös samalla miettiä, onko joku ideoista toteuttamisen arvoinen. Tällöin idea kannattaa toteuttaa nopealla aikataululla. Varmin tapa turhauttaa uusi esihenkilö on kuunnella häntä, mutta unohtaa hänen asiansa saman tien (Hietala ym. 2019, 200.)



### 1.3 Hyvä perehdytys tukee ammatillista kehittymistä

Hyvän perehdytyksen jälkeen uuden työntekijän tulisi tietää organisaation perusravot, toiminta-ajatus sekä tulevaisuuden kuva. Nämä edellä mainitut asiat luovat organisaation puitteet, mitkä ohjaavat koko toimintaa sekä päätöksentekoa aina suunnittelusta toteutukseen saakka. Monesti organisaation isot suuntaviivat laaditaan hyvinkin laajamittaisilla sanakänteillä, mutta niihin pohjautuvat toimintaohjeet ovat todennäköisesti jo käytäntöön liittyviä. Yhteiset pelisäännöt työyhteisölle on monesti laadittu organisaation arvoista, sen hetkisestä lainsäädännöstä sekä alaan liittyvistä sopimuksista. Ne ovat kuitenkin vain yksi osa perehdytystä. (Pentikäinen 2009, 23–24).

Kaikkien työntekijöiden perehdyttämisessä olennaisin asia on organisaation liiketoiminnan hahmottaminen ja ymmärtäminen. Organisaatiossa tulee eteen erilaisia tilanteita työn eri osa-alueilta, ja kaikessa liiketoiminnassa, kuten palveluiden tuottamisessa ne voivat vaihdella markkinatilanteesta tai suhdannevaiheista johtuen paljonkin, esimerkiksi asiakkaiden toimintaympäristöjen muutokset ilmestyvät tarpeissa, sekä kilpailevien organisaatioiden toimet muuttavat kilpailuasetelmia tuotealueittain. Sen vuoksi on olennaista selkeyttää oman organisaation menestystekijät, sillä niiden pohjalta rakennetaan tulevaisuutta. (Pentikäinen 2009, 24). Työntekijää opastetaan ja kehitetään myös laatuajatteluun jo perehdytyksen alusta alkaen. Jokaisen tulee tietää, jopa asiakasta paremmin, millaista ja millä tavalla tuotettua palvelua hän haluaa. Laatu on sitä, että se täyttää asiakkaan odotukset. Laatuajattelu näkyy kaikessa tekemisessä, ja laatuajattelu yksinkertaisimmillaan voidaan tiivistää seuraavaan lauseeseen: ”tee muille niin kuin haluaisit itsellesi tehtävän”. (Pesonen 2007).

#### 1.3.1 Esihenkilön perehdyttäminen työturvallisuuteen ja -ergonomiaan

Jokaisessa työpaikassa työnantajan tulee huolehtia työturvallisuudesta, jotta työntekijää voidaan suojata mahdollisilta terveydellisiltä haitoilta ja työtaturmilta. Työturvallisuuslaissa (738/2002) on tarkkaan määritelty työnantajan sekä työntekijän velvollisuudet (Hietala ym. 2019, 226.) Työturvallisuuden tarkoituksena on ennaltaehkäistä sekä minimoida työstä johtuvia terveyshaittoja. Työturvallisuudesta huolehtiminen on työnantajan vastuulla, mutta myös työntekijällä on tiettyjä vastuita. Työturvallisuuslain säädökset määrittelevät hyvinkin tarkasti turvallisten työolojen järjestämisestä (Havula, Meincke & Vanhala-Harmanen 2017, 187.) Perehdyttämisen yhtenä osa-alueena on työtehtävään opastaminen käytännössä. Työtehtävän käytännön opastamisella varmistetaan, että työntekijä todella ymmärtää ja osaa työtehtävänsä. Se tarkoittaa sitä, että työntekijä kykenee hallitsemaan eri työvälineet ja koneet, sekä tietää miten toimia myös poikkeustilanteissa (Liski ym. 2007).

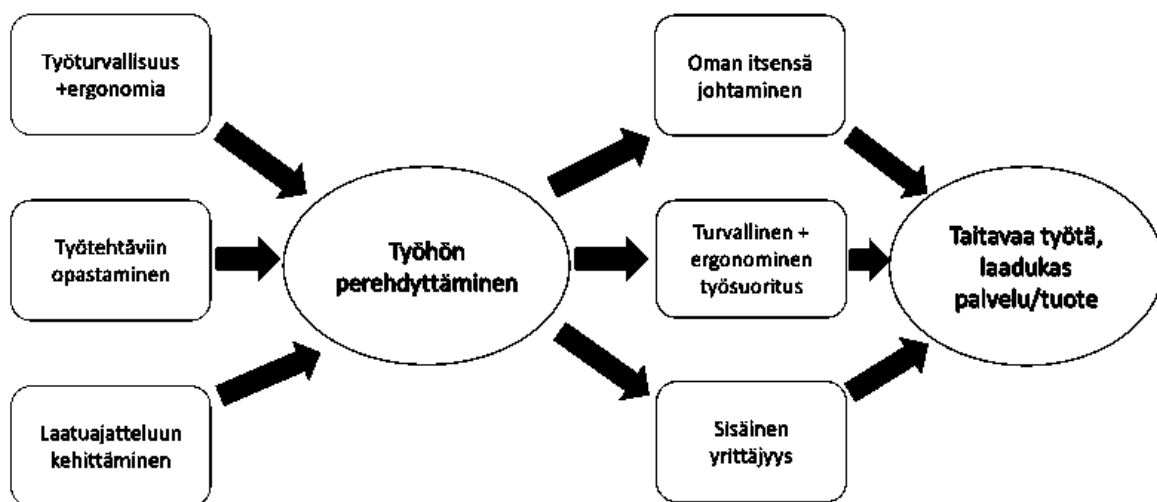
Työergonomia tukee työturvallisuutta tekniikan ja toiminnan avulla. Sen tarkoituksena on tehostaa turvallisuutta, hyvinvointia ja terveyttä, sekä edesauttaa järjestelmien toimivuutta. (Työterveyslaitos, 2020.) Työsuoritukseen voi liittyä erilaisia kuormittavia tekijöitä, kuten työliikkeet ja -asennot, liikkuminen sekä fyysisen voiman käyttö. Myös staattinen työ, kuten tietokoneyö, tulee huomioida työssä muun muassa oikeilla laitevalinnoilla sekä itselle sopivilla työpisteen säädöillä. Näistä kaikista erilaisista kuormitteista voi tulla haittaa työntekijän terveydelle, joten turvallinen sekä ergonominen työsuoritus on aina otettava huomioon kaikkia suoritteita tehdessä. Työnantajan sekä työntekijän vastuulla on huolehtia yhdessä turvallisuudesta ja ergonomiasta. Työnantajan tulee taata työntekijälle

riittävä perehdytys ja laitteet, joilla kuormittava työ voidaan suorittaa turvallisesti, ja työntekijän vastuulla on noudattaa annettuja ohjeita, käyttää työhön tarkoitettuja laitteita ja tuoda ilmi epäkohtia, jotka työnantaja on velvollinen korjaamaan (Työsuojelu.fi 2020.)

### 1.3.2 Itsensä johtaminen

Oman itsensä johtaminen vaatii sen, että esihenkilö ymmärtää omat työtehtävänsä ja tietää mitä niihin kuuluu, eli tehtävän sisällöt, tavoitteet, sekä niihin sisältyvät vastuut ja oikeudet. Lisäksi on huolehdittava omasta ajankäytöstä, mitkä ovat tämän hetken tärkeimmät tehtävät, mitkä voidaan tehdä myöhemmin. Oman itsensä johtamista ei pidä nähdä pelkästään työtehtäviin liittyvänä, sillä ihminen on kokonaisuus, jolloin myös oman elämänhallinta, ajankäyttö ja kiireen hallinta, sekä oman työkyvyn ylläpito ovat olennaisia osia oman itsensä johtamisen saralla (Salminen 2017, 353–354, Hokkanen ym. 2008, 142–143.)

Yrittäjyys on toimintatapana vanha ilmiö, ja sitä se on myös ajattelutapana. Ihmisiä, joita ohjaa sisäinen yrittäjyys, on ollut iät ajat. Hyvinvointia ja uutta tapaa ajatella, luoda asioita sekä viedä niitä eteenpäin, ei olisi, jos ei olisi ihmisiä, joita ajaa sisäisen yrittäjyyden palo (Koiranen 2006, 60.) Sisäinen yrittäjyys ajaa ja motivoi työntekijää, joka haluaa luoda ja kehittää esimerkiksi uusia toimintatapoja tai ajatusmalleja (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 180). Työhön perehdyttämisen kokonaisuutta voidaan havainnollistaa kaaviona (kuva 2).



KUVA 2. Kokonaisuus työhön perehdyttämisessä (mukaillen; Kauhanen 2010, 152.)

## 2 LAATUKÄSIKIRJA ESIHENKILÖN PEREHTYMISEN TUKENA

Laadun määritelmä on moniulotteinen, koska siitä ei ole yhtä ehdotonta määritelmää, vaan sille on monta erilaista tulkintaa ja selitystä. Laadun käsite on hyvin moninainen, ja laatua pystytään tarkastelemaan lukuisista eri näkökulmista, kuten toiminnan, tuotteen tai asiakkaan pohjalta. Yksinkertaisimmillaan laadun pääkohta määräytyy ympäristön, paikan sekä ajan mukaan (Virtanen 2009, 207–208, Pesonen 2007, 35.)

Laatukäsikirja on hyvä apu esihenkilölle työyksikön asioiden tai tiettyjen osa-alueiden opettelussa. Laatukäsikirjaan kootaan olennaisimmat toimintaa ohjaavat asiat järjestelmällisesti kuvattuina. Huolellisesti laadittu käsikirja sisältää selkeästi ja luettavissa olevassa muodossa organisaatioon ja yksiköihin liittyvät asiat, kuten toimintatavat ja arvot. Laatukäsikirjojen sisältöinä voivat olla perustehtävien kuvaukset, kuten palvelut, kuntoutus tai hoito, ja niitä koskevat käytänteet ja ohjeet. Lisäksi laatukäsikirjan sisältö kattaa kuvauksen vastuista sekä niihin sisältyvistä valtuuksista (Pentikäinen 2009, 29, Lecklin 2006, 32).

Laatukäsikirjalla työyhteisön toiminta saadaan läpinäkyväksi ja avoimeksi, ja sitä voidaan hyödyntää muun muassa organisaation esittelyssä. Laatukäsikirjan avulla voidaan näyttää toteen, että organisaatio tuottaa laatua ja pyrkii kehittämään jatkuvasti toimintaansa. (Lecklin 2006, 32.) Samasta laatukäsikirjasta voidaan tehdä useampi erilainen versio, esimerkiksi organisaation henkilöstölle suunnattu kattavampi kappale, ja pelkistetympi kappale organisaation ulkopuolisille ihmisille. Ajantasainen laatukäsikirja tarjoaa henkilöstölle riittävän kuvan organisaation toiminnasta ja järjestelmistä, jolloin se on hyvä työkalu käytännön työhön ja perehdyttämiseen. (Pesonen 2007, 87).

Laatukäsikirjan sisällön ja rakenteen koostaminen kannattaa tehdä vastaamaan mahdollisimman hyvin organisaation tarpeita. Laatukäsikirjan sisällöt voivat rakentua erilaisiin laadunhallintajärjestelmiin perustuen. Sisältöjä voidaan tehdä SHQS-kriteeristöjen, ISO 9001 standardien tai muiden vastaavien laadunhallinnan välineiden mukaisesti. Sinällään varsinainen laatukäsikirja ei ole organisaatiossa välttämätöntä tehdä, mutta jos sellainen on tehtynä, niin tällöin se on oivallinen työkalu laadunhallinnassa. (Lecklin 2006, 31.) Laatukäsikirja on suotavaa dokumentoida mieluummin sähköisessä muodossa, koska silloin sen päivittäminen, kun se on tarpeellista, käy paljon helpommin kuin paperisen. Laatukäsikirjan dokumentoinnille ei ole laitettu tarkkoja kriteereitä, vaan olennaisinta on varmistaa, että se on jokaisen saatavissa ja luettavissa (Labquality 2021, Lecklin 2006, 32.)

### 3 TYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Kehittämistyön tarkoituksena oli kerätä tietoa TTY Palvelut Oy:n esihenkilöiden perehdytyskokemuksista omiin tehtäviinsä, ja heidän ajatuksiaan keskijohdon perehdyttämisen kehittämistarpeista.

Kyselyn tuloksia hyödynnettiin TTY Palvelut Oy:n laatukäsikirjaan tuotettavista esihenkilöiden toimintaohjeista tehtävien ja vastuiden osalta, ja jotka samalla muodostavat uuden esihenkilön perehdytysprosessin aineistojen sisällön. Perehdytysprosessikuvaus on tehty laatukäsikirjaan omana taulukonaa, johon on kirjattu perehdytysprosessin vaiheet ja sisällöt. Tutkimus tehtiin yhteistyössä TTY Palvelut Oy:n kanssa.

Tuotetun perehdyttämismateriaalin tavoitteena on edistää uusien esihenkilöiden perehdyttämisen onnistumista. Perehdytysmateriaali toimii jatkossa myös yhtenä työkaluna tukien esihenkilön työtä.

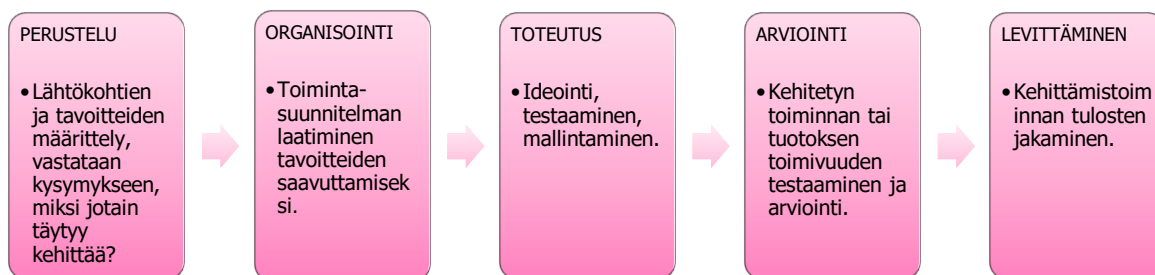
Kehittämistyön toteutusta tukevat tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia perehdytyskokemuksia esihenkilöillä on ollut?
2. Miten olemassa oleva materiaali on tukenut perehdytystä?
3. Miten perehdytysprosessia tulisi kehittää?

## 4 TUTKIMUSMETODIT

Opinnäytetyön tutkimusmetodeiksi eli tutkimusmenetelmiksi valikoituivat tutkimuksellinen kehittä- mistoiminta ja laadullinen tutkimus. Tutkimusavusteisessa kehittämisessä määrällinen ja laadullinen tutkimus edesauttavat kehitystoimintaa, mutta pääpaino on silti toiminnan tai tuotoksen kehittä- misessä (Toikko & Rantanen 2009, 156.) Kehittämistoiminta yhdistää konkreettisen kehittä- mistoiminnan ja tutkimuksen, jossa tietoa tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä tutkimusperiaatteita hyödyntäen. Tutkimuskysymykset nousevat konkreettisista toimintaympäristöistä ja rakenteista. Tut- kimuksellisessa tai toiminnallisessa kehittämisessä ohjeistus, tuote, tapahtuma, käsikirja ym. laadi- taan tai tehdään aina jonkun tai joidenkin käyttöön, sillä tavoitteena on ihmisten osallistuminen sekä asioiden selkeyttäminen joko toiminnan tai tuotteen avulla. (Vilka & Airaksinen 2003, 38). Tässä kehittämisessä tuotettiin laudukäsikirjaan toimintaohjeet esihenkilöiden tehtävistä ja vastuista, jotka samalla tukevat uusien esihenkilöiden perehdyttämistä TTY Palvelut Oy:n organisaatioon, jonka lisäksi materiaali tukee esihenkilöitä heidän oman työnsä tekemisessä jatkossa.

Työn tutkimuksellisen kehittämisen viittä eri vaihetta voidaan kuvata seuraavan kuvan (kuva 3) avulla.



KUVA 3. Tutkimuksellisen kehittämisen vaiheet (mukaillen Vilka 2015: Toikko & Rantanen 2009).

Kehittämis-työn pääasioita ovat kehittäminen sekä aineiston analyysi. Aineiston analyysissä on olennaista sen tulkinta ja johtopäätösten tekeminen aineiston pohjalta. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2001, 206.) Analyysin tekoa ohjaavat kyselyn aineisto ja siitä saatavat keskeisimmät asiat, kuten perehdytyksen yhtäläisyydet tai sen erot. Kyselyn tiedon tavoite on käytännöllinen, sillä tarkoituksena on ymmärtää asia vastaajien näkökulmasta (Kyrö 2004, 63). Tuloksien päätelmien täytyy pohjautua kerättyyn aineistoon ja niistä saatuihin määrityksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 168.)

Vaikka tulokset on saatu ja aineisto analysoitu, niin tutkimus ei kuitenkaan ole valmis, vaan tulokset on edelleen avattava sekä ymmärrettävä. Tutkijan on mietittävä analyysistä saatavia tuloksia ja tehtävä niiden pohjalta johtopäätökset, eli tulkittava saatuja tuloksia. Tulkinnan avulla saatuja tuloksia selkiytetään ja mietitään teemoittelu- ja analyysivaiheessa. (Toikko & Rantanen 2009, 168, Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 211.) Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa materiaali on paljon suppeampaa, jolloin aineiston laatu ja tiedon syvyys korostuvat laadullisessa tutkimuksessa määrää enemmän. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan merkityskokonaisuuksia, jotka ovat ihmisistä lähtöisin ja ihmisiin päättyviä asioita, kuten ajatuksia tai toimintaa, sekä muuta vastaavaa (Vilka 2015). Tämän tutkimuksen aineiston keräysmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimuskyselyä, ja aineisto analysoitiin teemoittelun avulla, joka on yksi sisällönanalyysin muodoista.

## 5 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

Työn aihe sai alkunsa siitä, ettei TTY Palvelut Oy:llä ollut esihenkilöiden perehdytyksen tukena koostettua materiaalia tehtäviin ja vastuisiin liittyen, eikä selkeää perehdytysprosessikuvausta. Lisäksi ulkopuolisen auditoinnin tiimoilta nousi esille uusien esihenkilöiden perehdyttämisen toimintaohjeiden koostaminen ja kehittäminen laatukäsikirjaksi. Tarkoituksena oli tuottaa laatukäsikirja tehtävistä ja vastuista TTY Palvelut Oy:n uusille esihenkilöille, sekä materiaalia työn tueksi jo yhtiössä työskenteleville esihenkilöille. Laatukäsikirjan työohjeet tehdään TTY Palvelut Oy:n laatutyön sisältöjen mukaisesti, ja ne painottuvat esihenkilöiden tehtäviin ja vastualueisiin työssä, jotka tukevat perehdytysprosessin läpikäymistä. Laatukäsikirjan työohjeiden laatimisessa hyödynnetään teoriaosion tietoa esihenkilön perehdyttämisestä, työnkuvasta ja laatutyöstä, sekä laatukäsikirjan rakenteesta ja sisällöstä.

Laatukäsikirjan kehittämisessä hyödynnettiin alan kirjallisuutta, muun muassa Antolan ym. (2022) ja Pentikäisen (2009) kirjoittamaa esihenkilön perehdytykseen ja Lecklinin (2006) laatutyöhön liittyvää kirjallisuutta. Laatukäsikirjan työohjeiden rakenteessa ja jaottelussa myötäillään Laatuportin aineistoja ja SHQS-kriteeristöjä, joiden pohjalta yhtiön vastuumatriisi on rakennettu. Laatuportin ja SHQS-kriteeristöjen aineistot ovat käytettävissä TTY Palvelut oy:lle ostettujen sivustojen kautta. Laatukäsikirjan sisällöt työohjeineen rakentuvat ja pohjautuvat muun muassa SHQS-kriteereihin sekä kirjallisuudesta löytyvään hyvän laatukäsikirjan kriteeristöön (LABQUALITY 2021.) Työohjeiden sisällöt avataan laajemmin laatukäsikirjassa kohta kohdalta. Laatukäsikirjan työohjeet koostuvat eri osioista, ja osiot jaetaan henkilöstö-, ja hallintupuolen sisältöihin, jolloin ne ovat helposti löydettävissä sisällysluettelon mukaisesti.

Laatukäsikirjan henkilöstöpuolen työohjeiden sisältöihin kuuluvat muun muassa kehityskeskusteluiden järjestäminen, työvuorolistojen sekä vuosilomajonojen suunnittelu, henkilöstöressurssien riittävyydestä huolehtiminen, varhainen puuttuminen työssäjaksamisessa ym. Hallintupuolen työohjeiden kokonaisuuteen taasen sisältyvät muun muassa laskutuksesta huolehtiminen, laatutyön toteuttaminen ja kehittäminen, yksikön talouden suunnittelu ja seuranta ym. Laatukäsikirjan työohjeiden, teoria-, ja tutkimusosioiden sekä kyselylomakkeen työstämiset tapahtuivat samanaikaisesti limittäin, sekä rakentuivat ja kehittyivät sitä mukaa, kun työ eteni eri vaiheisiin.

## 6 KYSELY ESIHENKILÖIDEN PEREHDYTYKSEN KOKEMUKSISTA

Ennen työohjeiden ja perehdytysprosessin kuvauksen kehittämistä TTY Palvelut Oy:n asumisyksiköiden esihenkilöille tehtiin kysely. Kyselyllä kartoitettiin heidän kokemuksiaan, sekä kehittämisideoita perehdytysprosessista ja työohjeista. Yksiköiden muut työntekijät, sekä yhtiön johto rajattiin ulkopuolelle otannasta. Kohderyhmä valikoitui tutkimukseen tarkasti, jotta saadaan oikea kuva tutkittavasta asiasta, eli esihenkilöiden saaman perehdytyksen laadusta sekä sisällöistä, ja sen toteutumisesta tai toteutumattomuudesta. Sen vuoksi tutkimuksessa kyselyyn vastasivat vain ne henkilöt, joilta tutkimuksessa halutaan saada tietoa. TTY Palvelut Oy:n asumisyksiköitä on yhteensä viisi, joten vastaajamäärä oli suppea. Tavoitteena oli saada kaikilta vastaus kyselyssä. Vilkan (2015) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei vastaajien määrä ole olennaista, vaan tiedon laatu.

### 6.1 Kyselylomakkeen laatiminen

Esihenkilöille tehdyn kyselyn avulla haettiin lisätietoa ja tarkennusta tuotosta varten ja sisällönrajaus tehtiin niin, että kysymykset peilaavat kehittämistyön tutkimuskysymyksiä, joihin haettiin kyselyn avulla vastauksia. Kyselylomake laadittiin sähköisesti Webropol-ohjelman avulla. Kyselylomakkeen laadinnassa olennaisia tehtäviä olivat oikeanlaiset kysymykset, kyselyn suunnittelu ja sanoittaminen oikeaan muotoon. Kyselyssä kysymykset laadittiin perustuen teoriaan esihenkilön perehdyttämisestä, yrityksen laatukäsikirjan kriteereihin, sekä kolmeen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia perehdytyskokemuksia esihenkilöillä on ollut?
  - Perehdytysajan riittävyys?
  - Kuinka paljon esihenkilöiden perehdyttämiseen on käytetty aikaa?
  - Jos perehdyttämiseen käytetty aika on ollut rajallinen, niin millaisiin osa-alueisiin perehdytyksessä on keskitytty?
  - Mitkä osa-alueet nykyisessä työssä olisivat kaikkein tärkeimpiä perehdyttämisaikaa, jos perehdyttämisaika olisi rajallinen?
2. Miten tuotettu materiaali on tukenut perehdytystä?
  - Onko perehdyttämisessä hyödynnetty valmiina olevaa perehdytysmateriaalia, kuten laskutusohjeita, tai muuta perehdyttämisen tukena toimivaa materiaalia nykyisessä työpaikassa? Anna esimerkkejä, millaisia materiaaleja.
  - Jos tuotettua materiaalia on ollut perehdyttämisen tukena, kuinka hyvin se tuki perehdyttämistä, ja oliko perehdyttämismateriaali ajantasaisista?
3. Miten perehdytysprosessia tulisi kehittää?
  - Kuinka kehittäisit perehdytysprosessia? Perustele vastauksesi.
  - Jos perehdytysmateriaalia olisi saatavilla, toivoisiko sen olevan painetussa vai digitaalisessa muodossa? Perustele kantasi.

Tilajatahon johtoryhmän kokouksessa käsiteltiin ennalta lävitse se, että kyselyyn vastaavat asumisyksiköiden esihenkilöt, joten ennakkotieto kyselyyn liittyen annettiin esihenkilöille myös suullisesti. Kaikki esihenkilöt olivat halukkaita osallistumaan ja vastaamaan kyselyyn.

Kysely lähetettiin salattuna internet-linkkinä saatekirjeen (liite 1) kera TTY Palvelut Oy:n esihenkilöiden henkilökohtaisiin työsähköposteihin, jolloin vastaajan tietoturva säilyi. Kaikki osallistuneet esihenkilöt vastasivat kyselyyn (liite 2), sekä palauttivat kyselyn takaisin anonyymeinä saman salatun internet-linkin kautta. Vastaajilla oli kolme viikkoa aikaa täyttää kysely, jonka jälkeen linkki kyselyyn suljettiin. Kyselyn lopullinen vastaajamäärä on 100 %, ja kyselyyn vastanneita esihenkilöitä oli yhteensä viisi (n=5). Kyselyn vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti, ja ainoastaan tekijä tarkasteli kyselyiden vastauksia.

## 6.2 Kyselytulosten analysointi

Kyselyn pienen vastaajamäärän vuoksi opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kyselyn avoimet vastaukset analysoitiin hahmottamalla keskeisimpiä aiheita, eli teemoja. Vaiheet koostuivat aineiston pelkistämisestä ja tiivistämisestä, aineiston ryhmittelystä sekä käsitteellistämisestä.

Aineiston analyysin ensimmäisessä vaiheessa kyselyn alkuperäiset tekstit redusoidaan eli pelkistetään, jolloin käsiteltävä asia on tutkijalla tiivistettynä mahdollisimman yksinkertaisesti. Tällöin tekstiä on paljon helpompi jatkojalostaa edelleen. (Puusa 2020, luku 9., Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä työssä pelkistäminen tehtiin taulukon 1. mukaan.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston alkuperäisen tekstin pelkistämisestä.

<b>Alkuperäinen teksti</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>
<i>"Kehityskeskusteluiden pitämisestä käytiin vain lyhyt keskustelu, siitä olisin toivonut enemmän saavani perehdytystä."</i>	Kehityskeskusteluiden pitämiseen toivotaan/odotetaan saatavan tarkempaa perehdytystä
<i>"Perehdytys oli nopeassa aikataulussa tapahtuva, tosin tukea ja apua tuli myös varsinaisen perehdytysajan jälkeen."</i>	Perehdytysaika on lyhyt Ohjausta saa myös perehdytyksen jälkeen

Vaikka kyselyn vastaajien määrä ei ollut suuri, niin tekstistä saatiin kuitenkin eriteltyä eri merkityskokonaisuuksia. Aineistoa pelkistämällä ja tiivistämällä saatiin nostettua esille niitä asioita, mihin tutkimuskysymyksissä haluttiin saada vastauksia.

Tämän jälkeen tekstit, jotka pelkistettiin ja tiivistettiin, klusteroitiin, eli pelkistetystä aineistosta muodostettiin teemoja. Teemoja hahmoteltiin koodauksen avulla, eli tekstistä etsittiin samoja sanoja ja



lauseita, jotka jaoteltiin värikoodein, eli tekstistä haettiin yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia, jonka jälkeen tekstit joko sijoittuivat samoihin luokkiin tai eivät.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan, kun tekstien jaottelu samoihin teemaluokkiin on saatu tehtyä, niin niiden sisältöjen perusteella teemalle annetaan nimi, joilla saadaan luotua alaluokat. Samalla tavalla tehtiin myös tässä tutkimuksessa aineiston tekstien jaottelun suhteen.

Kahden edellisen vaiheen jälkeen tehtiin abstrahointi, eli muodostettiin yleiskäsitteet, jossa alaluokat yhdisteltiin yläluokiksi. Yläluokista muodostettiin vielä pääluokat teemoille ja tämän jälkeen pääluokista tehtiin yksi yhdistävä luokka. Luokat nimettiin niiden sisältöä kuvaavalla otsikolla, kuten kuvassa 2. on taulukossa esitetty.

TAULUKKO 2. Esimerkki aineiston alkuperäisten tekstien ryhmittelystä.

<b>Alaluokka</b>	<b>Yläluokka</b>	<b>Pääluokka</b>
<p>Esihenkilön perehdytysajan pituuden riittävyys</p> <p>Perehdytysaikojen lyhyt pituus on haaste työn omaksumisessa</p>	<p>Ajalliset haasteet perehdytyksessä</p>	<p>Perehdytysajan riittävä pituus</p>
<p>Perehdytyksen aihealueiden priorisointi (esihenkilöiden perehdytysohjelma)</p> <p>Perehdytyksen osa-alueisiin ei saanut/ei ennättänyt saada perehdytystä</p> <p>Itsenäisen perehtymisen haasteet</p>	<p>Esihenkilön tulee saada perehdytystä työhön</p>	<p>Esihenkilön oikeudet perehdytykseen</p>

Kyselyn vastauksien taulukoinneissa käytettiin lisäksi myös 5- portaista Likertin asteikkoa (1–5). Heikkilän (2014) mukaan Likertin asteikko on vastaus- tai järjestysasteikko, jossa vastaaja vastaa kysymyksiin asteikolla 1–5, ja valitsee ne vastaukset, joka kuvaavat hänen mielipiteitään asioista parhaiten.

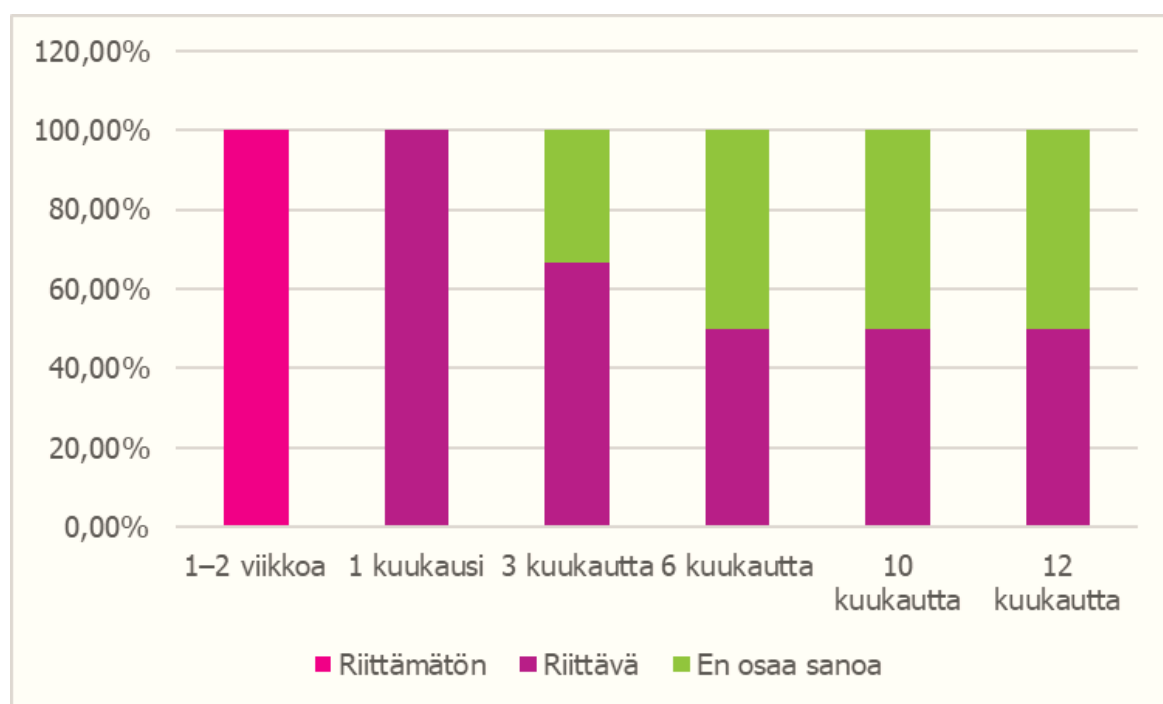
Likertin asteikolla väittämät vastaajille oli määritelty jo ennalta, ja vastaajat vastasivat asteikolla 1–5, jolloin 1 on täysin eri mieltä, 2 jokseenkin eri mieltä, 3 ei samaa eikä eri mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä ja 5 täysin samaa mieltä.

## 7 TULOKSET

### 7.1 Esihenkilöiden perehdytyskokemukset

Jokaisella uudella työntekijällä on oikeus saada riittävä perehdytys työhönsä, ja perehdytystä varten tulee perehdyttäjän varata riittävästi aikaa, jotta työntekijä saa kaiken tarvitsemansa perehdytyksen. Kyselyssä ilmeni, ettei aikaa esihenkilön perehdytykselle kuitenkaan varata riittävästi. Tutkimuksen yhtenä kysymyksenä oli, mikä olisi perehdytyksen kannalta riittävä perehdytysaika esihenkilön työhön, ja vastauksista keskiarvoltaan paras (100 %) perehdytysaika esihenkilölle on yhdestä (1) kolmeen (3) kuukautta. Kaikkien vastaajien (100 %) mielestä 1–2 kaksi viikkoa on liian lyhyt perehdytysaika esihenkilön työhön (kuva 4).

**Mitä mieltä olet seuraavien perehdytysaikojen riittävydestä esihenkilön perehdyttämisessä?** Vastaajien määrä: 5



KUVA 4. Perehdytysajan riittävyys

Kyselyssä kysyttiin myös esihenkilöiden saaman perehdytysajan pituutta (taulukko 4.) ja sitä, kokiko esihenkilö saaneensa hänelle annettussa ajassa työnkuvaan vastaavan riittävän perehdytyksen. Esihenkilöiden vastauksista ilmenee, että he kokevat perehdytysaikojen olevan oman työn vaativuuteen ja työnkuvaan nähden liian lyhyitä, ja tämä asia toistuu kaikkien esihenkilöiden kohdalla.

TAULUKKO 4. Esihenkilöiden saaman perehdytysajan pituus.

Alkuperäisilmaisu	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<p><i>"Perehdytysaika oli pari päivää, alle viikon"</i></p> <p><i>"Perehdytys oli esihenkilön tehtäviin lyhyt, muutama tunti, mutta apua ja ohjausta on saanut aina pyydettyä"</i></p> <p><i>"Perehdytysaika oli 1–2 viikkoa"</i></p>	<p>Esihenkilön perehdytysajan pituuden riittävyys</p> <p>Perehdytysaikojen lyhyt pituus on haaste työn omaksumisessa</p>	<p>Ajalliset haasteet perehdytyksessä</p>	<p>Perehdytysajan pituus</p>

Perehdytykseen varatussa ajassa esihenkilö ennätti saamaan vain siihen hetkeen ne keskeisimmät tiedot, mitä ehdittiin antamaan. Perehdytyksen täydennystä esihenkilöt saivat etänä ja puhelimen välityksellä, mutta esihenkilöt joutuvat myös itse selvittämään paljon asioita ja perehtymään omatoimisesti työhön. Tämä vie esihenkilöiden työajasta paljon ylimääräistä aikaa, jonka voisi käyttää muuhun työhön.

*"Perehdytysaika ei ollut riittävä. Onneksi kokemusta oli esihenkilötyöstä. Uutta on tullut koko ajan ja alun perin tiedot jäivät vajavaiseksi, itse joutunut oppimaan asioita. Suunnitelmat oli antaa pidempi perehdytys, apua saanut puhelimesta senkin jälkeen kyllä tarvittaessa."*

*"Alun perin oli suunniteltu pidempi aika, parille eri päivälle jaoteltuna. Koin, ettei perehdytys tuolloin ollut riittävää, mutta ohjausta olen saanut etänä ja aina tarvittaessa mikä on täydentänyt perehdytystä."*

Esihenkilöt tarvitsevat asianmukaisen perehdytysajan, jotta heillä on riittävästi aikaa hahmottaa tulevan työnsä sisällöt rauhassa. Perehdytysajan jälkeen matalalla kynnyksellä annettava lisäperehdytys sekä ohjaus eri aihealueisiin on tärkeää, ettei asioiden hoidossa tule epäselvyyksiä sen takia, että esihenkilö ei ole saanut siihen riittävää perehdytystä. Kyselyssä kysyttiin tarkentavana kysymyksenä sitä, mihin osa-alueisiin esihenkilö haluaisi hänet perehdyttävän, jos perehdytysaika olisi vain 1–2 viikkoa. Vastauksissa nousi esiin, että lähes jokainen esihenkilö kokee perehdytyksen tärkeimmiksi osa-alueiksi henkilöstöasioiden hoitamisen (työvuorosuunnittelun, sairauspoissaolokäytännöt, sijaisasiat, puheeksi ottaminen, kehityskeskustelut), laskutusasiat, turvallisuus, omat vastualueet ja tiedon saanti.

*"Jos tulisin uutena esimiehenä, ilman aiempaa kokemusta ko. tehtävästä, niin tärkeimpinä näkisin seuraavia: - henkilöstöasioiden hoitaminen, siihen liittyen sairauspoissaolokäytännöt ja sijaisasiat, puheeksi ottaminen ja kehityskeskustelut – turvallisuusasiat ja vastuukysymykset – laskutus –*

*hankinnat ja niihin liittyvät käytännöt – mitä minulta odotetaan ja mitkä työnantaja näkee tärkeimpinä tehtävinäni.”*

*”Laskutus, hoitosuunnitelmat ja Pegasos/Sofia, henkilöstöjärjestelmät, turvallisuusasiat, tiedon saanti, esim. Intra, kokouskulttuuri, hankinta/huoltoasiat, yhteistyö erityisasumispalveluiden kanssa.”*

*”Laskutus, sopimukset, luvat (Aluehallintovirasto, Valvira), päivitettävät tiedot, työvuorosuunnittelu, vastuualueet ja niiden jakautuminen.”*

Kyselyssä kävi ilmi, että työnkuvaan ja sen sisältöihin nähden perehdytysajat ovat olleet liian lyhyitä esihenkilön perehdyttämisessä.

Kyselyssä selvitettiin perehdyttämisen riittävyyttä työnkuvan sisältöihin. Esihenkilöiltä kysyttiin, kokiivatko he saaneensa riittävästi perehdytystä omien työtehtävien osa-alueisiin liittyen (taulukko 5). Vastausvaihtoehdot ovat Likertin asteikolla (1–5) samaa mieltä tai eri mieltä. Alla olevan taulukon väittämät olivat ennalta määritelty, ja ne järjestettiin suuruusjärjestykseen vastausten keskiarvon mukaan. Vastausvaihtoehto 1 täysin eri mieltä, poistettiin taulukosta, koska siihen ei tullut vastausta yhdessäkään väittämien kohdassa. Taulukon väittämien värikoodisto on luokiteltu siten, että vihreällä olevat ovat keskiarvoiltaan samaa mieltä olevia, keltaiset eivät ole samaa eikä eri mieltä, ja punaiset ovat eri mieltä. Värikoodeilla helpotetaan taulukon 5 keskiarvojen kohdentamista ja luettavuutta.

TAULUKKO 5.

**Sain riittävästi perehdytystä omiin työtehtäviini liittyen.** Keskiarvo ja frekvenssit Likertin asteikolla (1–5). Vastaaajien määrä: 5

	Keskiarvo	2	3	4	5
Yksikön työvuorosuunnitteluun ja hyväksymiseen	4,4	0	0	3	2
Laskutukseen	4	0	0	5	0
Yksikön sijaisjärjestelyihin	4	0	1	3	1
Vuokrasopimusten tekemiseen	3,8	1	0	3	1
Työntekijän lääkehoitokoulutuksiin	3,6	0	3	1	1
Työntekijän täydennyskoulutukseen	3,4	1	2	1	1
Palvelulinjakuvauksiin	3,4	0	3	2	0
Työsuojeluun	3,2	1	2	2	0
Työntekijän perehdytykseen	3	2	1	2	0
Yksikön työturvallisuusasioihin	3	3	0	1	1
Yksikön toimintakertomukseen	3	1	3	1	0
Yksikön toimintasuunnitelmaan	2,6	2	3	0	0
Työntekijän kehityskeskusteluihin	2,4	4	0	1	0
Palo- ja pelastussuunnitelmaan sekä poistumisturvaselvitykseen	2,4	3	2	0	0
Varhaisen tuen malliin	2,4	4	0	1	0

Esihenkilöiden perehdytyksen heikoimmin toteutuneet osa-alueet olivat yksikön toimintasuunnitelmaan, työntekijän kehityskeskusteluihin, palo- ja pelastussuunnitelmaan sekä poistumisturvaselvitykseen ja varhaisen tuen malliin saatu perehdytys (taulukko 5). Avoimissa vastauksissa turvallisuusasioihin kaivattiin jo lyhyessäkin perehdytysajassa perehdytystä, ja turvallisuusasioiden perehdytys koettiin vastauksien perusteella melko huonoksi, vaikka keskiarvoltaan (ka 3) asiasta ei oltu eri eikä samaa mieltä. Myös henkilöstöasioihin haluttiin lyhyessäkin perehdytyksessä perehdytystä, ja niiden koettiin jäävän riittämättömiksi tietyiltä osa-alueilta.

Parhaiten esihenkilöt kokivat saaneensa perehdytystä yksikön työvuorosuunnitteluun ja hyväksymiseen, laskutukseen, yksikön sijaisjärjestelyihin, vuokrasopimusten tekemiseen sekä työntekijän lääkkeitokoulutuksiin (taulukko 5). Eniten mielipiteitä jakavat osa-alueet perehdytyksessä olivat työntekijän täydennyskoulutukseen, palvelulinjakuvauksiin, työsuojeluun, työntekijän perehdytykseen, yksikön työturvallisuusasioihin ja yksikön toimintakertomukseen liittyvä perehdytys. Sanallisissa vastauksissa nousi esiin se, että perehdytyksessä on myös sellaisia asioita, kuten palo- ja pelastussuunnitelma sekä kehityskeskusteluiden pitäminen, joihin esihenkilöt eivät saaneet mielestään ollenkaan perehdytystä, vaikka olisivat sitä kaivanneet.

*”Palo- ja pelastussuunnitelmaan ei perehdytetty lainkaan, eikä siihen kysyttäessä kukaan osannut vastata.”*

*”Kehityskeskustelujen pitämisestä ei ollut mitään keskustelua perehdytyksen aikana.”*

Kyselyssä kävi ilmi useassa kohdassa, että esihenkilöiden perehdytys oli nopeassa tahdissa etenevä ja liian lyhyt, jolloin he joutuivat ottamaan useista asioista itsenäisesti selvää, sekä perehtymään omatoimisesti asioihin. Vastauksista kuitenkin ilmenee, että apua oli saanut tarvittaessa kysymällä.

## 7.2 Perehdytysmateriaalin laatu esihenkilön perehdytyksessä

Yleisesti perehdytyksen tukena on käytetty perehdytysmateriaalia, johon esihenkilöt voivat palata uudelleen perehdytyksen jälkeen. Kyselyssä ilmenee, että perehdytysmateriaalia oli jonkun verran hyödynnettävissä, mutta materiaali oli melko hajanaista, ja yleisellä tasolla olevaa, eikä selkeää perehdytyksen käsikirjaa tai esihenkilöiden perehdytysohjelmaa ollut olemassa (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Esihenkilöille suunnattu perehdytysmateriaali.

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Perehdytysmateriaalin huono saatavuus  Tiettyjen aihealueiden perehdytysmateriaalin puute	Perehdytysmateriaalin puute on haaste työssä	Esihenkilön perehdytysmateriaali
Olemassa oleva perehdytysmateriaali ei palvele esihenkilön tarpeita  Perehdytysmateriaali pieninä paloina, jonne olennaiset asiat työn kannalta hukkuneet	Esihenkilölle räätälöity perehdytysmateriaali	Esihenkilön perehdytysmateriaalin sisältö

Kyselyssä nousi esiin myös se, että vaikka jonkinlaista materiaali oli perehdytyksen tukena, ei se sil- tikään ole perehdytyksen kannalta riittävää, ja tietoa oli pieninä palasina siellä täällä, jolloin sen saa- minen käyttöön nopeasti ja helposti oli haasteellista.

### 7.3 Esihenkilöiden perehdytysprosessin kehittäminen tulevaisuudessa

Kyselyn lopuksi kysyttiin esihenkilöiden ajatuksia ja näkemyksiä esihenkilöiden perehdytysprosessin kehittämisestä tulevaisuudessa. Sanallisista vastauksista nousi selkeästi esille se, että esihenkilöt haluavat ja tarvitsevat tulevaisuudessa rakenteellisen perehdytysprosessin, jossa eritellään selkeästi esihenkilön työhön kuuluvat osa-alueet ja työnkuva. Esihenkilöt toivoivat myös, että heillä olisi sel- keät ohjeistukset siitä, kenen puoleen kääntyä työnsä eri osa-alueiden ongelmatilanteissa.

*”Pidempi perehdytys, selkeyttä siihen mikä kuuluu kenenkin työtehtäviin, jotta tietää kenen puoleen kääntyä, jos tulee kysyttävää vielä perehdytyksen jälkeen. Kaikki esihenkilön tehtävät tiedoksi esi- merkiksi luetteloimalla mitä vastuita ja tehtäviä esihenkilölle kuuluu. Isojen kokonaisuuksien palaste- leminen pieniksi osioiksi esimerkiksi päivitettävien asiakirjojen osalta. Vuosikello, jossa näkyy missä kohtaa vuotta/kuukautta työstetään esimerkiksi arkistointia, laskutusta, omavalvontasuunnitelmaa, vuosikertomusta jne.”*

*”Lyhyt ”vierihoito”, jolloin vaikkapa kalenterin kautta tms. käytäisiin eri käytäntöjä ja työtehtäviä läpi. Vertaistuen hyödyntäminen, työnohjauksellisten keskustelujen tarjoaminen työn alkuvaiheissa. Materiaalien saatavuus: laskutusohjeet ym. Velhossa hyviä ohjeita, se ohjaa käyttäjänsä, saman- laista käytännön asioihinkin.”*

Kyselyn vastausten mukaan esihenkilöt ovat kaikki lähes samaa mieltä siitä, että tulevaisuudessa perehdytysmateriaalin tulisi olla digitaalisessa muodossa, jolloin sen ajantasaisuus on helpommin päivitettävissä, ja materiaali on helpommin saatavissa.

*”Digitaalisessa, nykyaikaisempi ja helpommin muokattavissa tarpeen mukaan.”*

Laatukäsikirja ohjeineen tukee työtä myös perehdytyksen jälkeen, koska se on ajantasaista ja jatkuvassa käytössä olevaa tietoa. Perehdytysmateriaalista löytyy myös se tieto, jota ei välttämättä tarvita päivittäin, ei edes kuukausittain, vaan sitä voidaan tarvita vain kerran vuoteen, esimerkiksi toimintakertomuksen tekemisessä. Tällöin asia on helpompi palauttaa mieleen, kun tieto löytyy ohjeista. Kyselyssä nousi esiin se, että materiaalia kaivataan perehdytyksessä, sillä se helpottaa myös perehdyttäjää käymään perehdytyksen eri osa-alueita koostetummin lävitse perehdytyksen aikana, ja antaa perehdytettävälle käsinkosketeltavaa tietoa asioista.

## 8 TUOTETTU PEREHDYTYSOHJE ESIHENKILÖILLE

Kyselystä ja siitä saaduista tuloksista käy ilmi se, kuinka tärkeää esihenkilön hyvä perehdytys työhön ja sen sisältöihin on. Esihenkilöiden työ sisältää paljon aikaa vievää hallinnon puolen kirjallista työtä, ja työn sisältöön kuuluu paljon yksikön toimintaan liittyviä asioita arjen toimivuuden varmistamisen lisäksi. Myös henkilöstöhallinnon sekä talouden asioita tulee yksikön esihenkilön hoidettavaksi, kuten sijaisten etsiminen sairaustapauksissa, sekä budjetin ja hankintojen kuukausittainen seuranta. Näilläkin sisällöillä työ itsessään on jo hyvin monipuolista, mutta pelkästään niihin liittyvien asioiden perehdyttäminen ei vielä ole riittävää, vaan esihenkilö on perehdytettävä sen lisäksi myös muun muassa työhyvinvoinnin sisältöihin, työn kehittämiseen ja tiedolla johtamiseen. Kyselyn vastauksiin perustuen laatukäsikirjan vastuusisällöt ja seneneltiin kahteen eri luokkaan, jolloin muun muassa esihenkilön vastuut jakautuvat laatukäsikirjassa selkeästi henkilöstöasioihin sekä hallinnollisiin osioihin, ja ne ovat helposti löydettävissä laatukäsikirjan sisällöistä. Laatukäsikirjasta saatavilla olevat ohjeet auttavat selkeyttämään perehdyttämisen kokonaisuutta ja sen sisältöjä, sekä nopeuttavat esihenkilön työhön orientoitumista.

Vastuualueiden lisäksi laatukäsikirjassa (liite 3) on kuvaus yleisellä tasolla tilaajatahon toiminnasta ja arvoista, laatupolitiikasta ja tavoitteista sekä prosesseista. Esihenkilöiden perehdyttämisen laatukäsikirjan sisältö on ensisijaisesti suunniteltu perehdyttämään esihenkilö oman työnsä ja vastuualueidensa sisältöihin. Esihenkilöiden perehdyttämisen laatukäsikirjan ohjeet ovat yksi osio suurempaa kokonaisuutta, joka koostuu useista eri laatutyön kokonaisuuksista, ja joista on omat tarkemmat kuvaukset olemassa. Kyselyn vastauksia, jotka ovat ohjanneet omalta osaltaan ohjeiden työstämistä sekä perehdytysprosessikuvauksen (liite 4) laatimista, voidaan hyödyntää jatkossa myös perehdyttämisessä, kuten laatukäsikirjan tärkeysjärjestyksen priorisoinnissa, jos perehdytykseen varattu aika on jostain syystä rajallinen. Taulukossa 5 perehdytystä kaivattiin muun muassa toimintasuunnitelman laatimiseen. Laatukäsikirjaan kuvattiin ja annettiin ohjeet siitä, minkälaiset sisällöt toimintasuunnitelmaan tulee kirjata omasta yksiköstä. Laatukäsikirjan ohjeeseen on kirjattu seuraavasti toimintasuunnitelman laatimisesta;

*”Toimintasuunnitelmaan kuvataan tulevalle vuodelle suunniteltua toimintaa. Toimintasuunnitelmaan voidaan kirjata muun muassa työntekijöille suunnitellut koulutukset ja mahdolliset muut tulevat isommat toimintaan vaikuttavat investoinnit, kuten korjaukset tai muutostyöt.”*



## 9 POHDINTA

### 9.1 Tulosten pohdinta

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli esihenkilön toimintaohjeiden tuottaminen perehdyttämisen tueksi laatukäsikirjaan. Ohjeiden laatimisessa hyödynnettiin esihenkilöiden aikaisempia perehdytyskokemuksia, ja lisäksi haluttiin tietää, miten perehdytyksessä käytetty materiaali oli tukenut heidän perehdytystään ja miten perehdytysprosessia voisi kehittää. Laatukäsikirjan sisällöt koostettiin juuri esihenkilöiden tarpeita vastaaviksi. Esihenkilöt kaipaavat selkeyttä omaan työnkuvaansa liittyvistä vastuista ja tehtävistä. Esihenkilöt toivoivat perehdytykseen ohjeita siitä, mitä esihenkilön tehtävät sisältävät, esimerkiksi luetteloimalla vastuut ja tehtävät. Miittisen, Kaunosen & Tarkan (2006) tutkimuksessa laadukasta perehdytystä tutkittiin keräämällä tietoa oppimispäiväkirjan avulla hoitotieteen opiskelijoilta, jotka osallistuivat hoitotyön johtamisen peruskurssille. Tutkimuksen tulosten perusteella laadukkaan perehdytyksen kulmakivinä olivat vastuu perehdytyksestä, tavoitteellinen perehdyttäminen sekä perehdytyksen sisältö. Vaikka tutkimus käsittelee henkilöstön laadukasta perehdyttämistä, niin antaa se vastaavia elementtejä myös tähän työhön, sillä myös esihenkilöt tarvitsevat laadukasta perehdytystä omaan työhönsä, jotta he ovat kykeneviä itse tulevaisuudessa ohjaamaan ja opastamaan muita työssään, sekä tietävät ja tiedostavat omat vastuunsa. Jotta laadukasta perehdytystä pystytään toteuttamaan hyvin, on organisaatiossa oltava perehdyttämiseen tarvittava materiaalia. Tässä työssä tuotetussa ja kehitetyssä ohjeessa vastattiin esihenkilöiden perehdytystarpeisiin.

Haasteena tässä kehittämistyössä oli löytää vertailevaa tutkimusta erityisesti sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden perehdyttämiseen liittyen. Verrattessa tutkimusta muihin tämän tyyppiin tutkimuksiin samakaltaisuuksia on kuitenkin havaittavissa. Advisory Broad Company'n alainen The Global Centre for Nursing Executives -tutkimusryhmän (2015) tekemässä tutkimuksessa huomioitavaa on se, että esihenkilöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen jää paljon vähemmälle huomiolle kuin päivittäistä työtä tekevän henkilöstön. Tutkimuksessa nousee esille myös se, että esihenkilöille on luotava selkeä työnkuva, jossa on ymmärrettävät tavoitteet esihenkilön roolista työyhteisössä, ja johon on kattava perehdytys. Yhtiön sitouttaminen alkaa jo rekrytointivaiheessa ja hyvällä perehdytyksellä saadaan esihenkilöt sitoutumaan omaan rooliin ja organisaatioon. Myös perehdytykselle varatun ajan tulee olla tarpeeksi pitkä, koska usein esihenkilön työnkuva kattaa monta eri osa-aluetta, jotka esihenkilön tulisi hallita.

Brik Johtaminen Oy:n teettämässä tutkimuksessa Salminen ym. (2020) tutkivat sitä, kuinka paljon esihenkilöiden ajasta menee esihenkilötehtävien suorittamiseen, ja mitkä toiset vastuut sekä työtehtävät heitä rasittavat. Kyseisestä tutkimuksesta esiin nostettavaa tähän tutkimukseen verrattaessa on se, että esihenkilön työ on monirakenteista ja se on usein hankalasti käsitettävää. Moni esihenkilö koki "ajautuneensa" esihenkilön työtehtäviin ilman suurempaa ennakoivaa pohdintaa tulevan työnsä sisällöistä. Tutkimuksessa esihenkilöt toivat ilmi sen, että esihenkilötyöhön tulisi satsata ennistä enemmän, sillä hyvin suoritettu esihenkilön työ kykenee vahvistamaan organisaation kapasiteettia, tuottavuutta sekä tehokkuutta, jolloin se minimoi kömmähdyksiä yhtiön toiminnassa. Tässä kyselyssä saatu aineisto tukee sitä, että esihenkilöiden perehdytykseen käytetty riittävä aika tukee esihenkilön osaamisen vahvistumista, ja esihenkilön tunne omasta osaamisesta kasvaa, jolloin hän

kykenee toimimaan organisaatiossa tehokkaana yksikön johtajana, sekä pystyy tukemaan oman yksikkönsä henkilöstöä laaja-alaisesti, jolloin yksikön työhyvinvointi on korkealla tasolla ja suorituskyky on tuottavaa.

Kyselyn tulokset antavat kokonaiskuvaa esihenkilöiden perehdytyksen haastekohdista, muun muassa perehdytysajan riittämättömyydestä, perehdytysmateriaalin hajallisuudesta ja selkeän perehdytysprosessin puuttumisesta. Esihenkilöiden työnkuva on monesti pienistä palasista koostuvaa työtä, jossa erilaiset keskeytykset katkaisevat keskittymisen. Esihenkilö joutuu jakamaan aikaansa muun muassa asiakkaiden, omaisten, henkilöstön, johdon ja yhteistyötahojen kesken, jolloin kirjallisiin asioihin keskittyminen on haasteellista, sillä monesti niihin vaadittava aika on puutteellista, ja asioita joudutaan tekemään pala kerrallaan, jolloin kirjallisten tuotosten loppuun saattaminen voi venyä jopa muutaman viikon projektiksi. Mitä paremmin esihenkilö on perehdytetty oman työnkuvansa sisältöihin, ja mitä selkeämmät ohjeet hän saa työnsä toteuttamiseen, sitä helpompi esihenkilön on organisoida ja toteuttaa itsensä johtamista omassa työssään. Esihenkilön perehdytys ei kuitenkaan lopu työhöntuloperehdytykseen, sillä esihenkilö tarvitsee aina perehdytystä, jos hänen vastuulleen tulee uusia työtehtäviä. Ilman kunnollista perehdytystä uuteen asiaan, esihenkilön aikaa menee omatoimiseen tiedon hakemiseen aiheesta, vaikka esihenkilö olisi ollut organisaatiossa jo pidempään. Perehdytys tulisi nähdä jatkuvana prosessina, jota toteutetaan aina kun työhön tulee jotain uutta. Laatukäsikirjan sisällöt tukevat perehdytyksessä jo ennestään olemassa olevia toimintoja, mutta työnkuvan muuttuessa tai työn sisältöihin tullessa jotain uutta, on laatukäsikirjaa päivitettävä aina sen mukaan, kun muutoksia tulee.

## 9.2 Johtopäätökset

Tutkimustiedon sekä muun aineiston esteetön käytettävyys on yksi avoimen tieteen perustasta. Vastuullinen tiede.fi- sivustolle (2022) on koottuina Avoimen tieteen kansallinen koordinaation, Julkaisufoorumin, Tiedonjulkistamisen neuvottelukunnan sekä Tutkimuseettinen neuvottelukunnan sivut, josta löytyvät tieteellisen käytännön kriteerit. Näiden kriteerien ohjeistuksen mukaisesti tutkijan tulee olla huolellinen ja tunnollinen tehdessään tutkimustyötä, ja tutkimuksen kaikista työvaiheista on raportoitava huolellisesti, sekä noudatettava kriteereitä, joita on asetettu tieteelliselle tiedolle (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Kehittämistyön aiheen valitsin siksi, että se nousi esille oman esihenkilötyöni alkuvaiheessa ja siitä tarpeesta, ettei organisaatiossa ole esihenkilöille perehdytyksen laatukäsikirjaa. Johdon kanssa kävimme alustavan keskustelun aiheesta, ja siitä, että kehittämistyön pohjalta saadaan yhtiölle sellainen laatukäsikirja, joka tukee esihenkilön perehdytystä mahdollisimman hyvin. Esihenkilöiden kanssa kävimme myös keskustelun siitä, että tutkimuksen kysely tullaan tekemään juuri heille, eli kohderyhmä rajataan jo alkuvaiheessa. Kyselyyn osallistuvien tiedottaminen varhaisessa vaiheessa on myös tärkeimpiä vaiheita tutkimuksen eettisyyteen liittyen (Tuomi 2007, 145). Oman tutkimuksen ohella on huomioitava toisten tutkijoiden tieto, heidän tutkimuksiensa tuloksien tuominen esille oman tutkimuksen ohessa.

### 9.3 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys on kaiken tutkimustoiminnan perusta, joka vaikuttaa tutkimuksen alusta loppuun saakka (Tuomi 2007, 143). Omat kokemukseni ovat saattaneet vaikuttaa tutkimuksen eettisyyteen, joka osaltaan on voinut muokata puolueettomuutta tämän tutkimuksen osalta, sekä sitä kautta vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja päätelmiin. Lisäksi jo olemassa oleva materiaali ja tilaajatahon raamitukset ovat vaikuttaneet omalta osaltaan laatukäsikirjan sisältöjen rakentumiseen.

Tutkittaville kerrottiin suullisesti sekä kirjallisesti, mitä tutkimuksella tavoitellaan, ja kuinka tutkimus toteutetaan. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista, joten kenelläkään tutkimukseen osallistujista ei ollut vastaamispakkoa, mutta kaikki osallistujat halusivat omaehtoisesti osallistua tutkimukseen. Yhtiöltä haettiin lisäksi tutkimuslupaa tutkimuksen suorittamista varten, ja tutkimuslupa käsiteltiin organisaation johdon ja hallituksen kokouksessa, jonka jälkeen tutkija sai kirjallisesti luvan toteuttaa tutkimuksen keskijohdon esihenkilöille. Esihenkilöille tiedotettiin suullisesti ja myös kirjallisesti saatekirjeessä se, että kyselyyn kaikki vastaisivat anonymisti, jolloin vastaajan henkilöllisyys ei voi paljastua. Esihenkilöille kerrottiin myös, että vastaukset käsiteltäisiin luottamuksellisesti, eli vain tutkija pääsi käsittelemään palautettuja tutkimuskyselylomakkeita. Lisäksi kerrottiin myös se, että aineisto hävitetään työn valmistuttua, ja että kyselyn aineistoa hyödynnettäisiin vain yhtiön perehdytyksen kehittämiseen.

Tutkimuksen aiheen valinnan sekä rajaamisen jälkeen teoretiedon pohjalta jäsenneltiin kyselylomakkeen runko. Lisäksi tutkimuskysymykset selkeyttivät kyselylomakkeen kysymyksien sisältöjä. Näin saatiin luotua sellainen kysymyspatteristo, joka vastasi kysymyksiin ja siihen, mitä tietoa laatukäsikirjassa tulisi olla perehdytykseen liittyen esihenkilöiden näkökulmasta. Prosessin läpivienti ei ollut yksinkertaista, koska työ koostui useista osioista, jolloin niiden kirjoittaminen, sekä koostaminen sujuvaan ja yhtenäiseen muotoon vaati aikaa. Laadullisessa tutkimuksessa on myös omat haasteensa, mutta siinä painotetaan, että tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella kokonaisuudessaan. Kaikkien tutkimuksen eri osa-alueiden on nivouduttava toisiinsa sujuvasti, eli tutkittiinko sitä mitä piti ja tehtiinkö tutkimus tarpeeksi hyvin (Tuomi 2007, 149, 151).

Tämän työn punaisena lankana on esihenkilöiden perehdyttämisen laatukäsikirjan tuottaminen tiettyyn organisaatioon. Kyselyn tavoitteena oli muun muassa saada tietoa esihenkilöiden perehdytyksestä ja sen sujumisesta tai sujumattomuudesta esihenkilöiden itse kertomana ja kokemana. Työn luotettavuutta vahvistaa se, että siinä pyritään kuvaamaan tutkimuksen eri vaiheet niin, että myös lukijan on helppo seurata etenemistä eri toteutusvaiheissa. Sen lisäksi tutkijan tulee perustella valintansa eri työvaiheiden aikana. Kehitystyötä tehtiin yhteistyössä tilaajatahon kanssa.

#### 9.4 Jatkokehitys

Kehittämistyössä tuotettiin laatukäsikirjan ohjeet esihenkilön perehdyttämisen tueksi. Tässä työssä perehdytysmateriaalin toimivuutta ei ole testattu, joten tuotoksen toimivuuden arviointi ja muokkaaminen on vielä jatkossa selvitettävä. Tätä voidaan testata esimerkiksi kyselyn avulla, kuinka perehdytys tapahtuu laatukäsikirjan käyttöönoton jälkeen, ja saavatko esihenkilöt tarvitsemansa tiedon perehdytyksessä laatukäsikirjan ohjeista. Jatkokyselyn avulla saadaan koottua tietoa esihenkilöiden kokemuksista perehdytyksestä sekä sen kattavuudesta, ja laatukäsikirjan sisältöjen päivittäminen jatkossa selkeytyy, koska esihenkilöt tuovat ilmi ne aihealueet, jotka ovat perehdytyksen kannalta tärkeimmät. Jäsennelty tieto auttaa myös perehdyttämisen kehittämisessä tulevaisuudessa. Yhtiön johto ja perehdyttäjä/perehdyttäjät voivat tarkentaa omaa perehdytysprosessiaan, sekä työskentelyään prosessin aikana näiden tutkimustulosten valossa. Perehdytysprosessien kehittäminen on tärkeää myös jatkossa. Yhtiön eri palveluyksiköt ovat kohdentuneet tiettyihin asiakasryhmiin, sekä sisällöllisesti tiettyjen palveluiden tuottamiseen, joten tietynlaista osaamista ja tietoa vaaditaan paljon esihenkilöiltä. Jatkokehittämistyönä nyt tehdystä materiaalista tulee laatukäsikirjan tueksi organisaatiossa luoda perehdyttämisen check-lista, jonka avulla pystytään seuraamaan perehdyttämisen etenemistä.

## LÄHTEET

- AHOKAS, Laura & MÄKELÄINEN, Jukka 2013. Perekhyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus [digijulkaisu]. Viitattu 19.10.2020. Saatavissa: [https://ttk.fi/op-paat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perekhyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/op-paat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perekhyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua)
- ANTOLA, Maritta, KRANS-BREDENBERG, Maria, LUUKKANEN, Tanja, OJANPERÄ, Kaija, RAURAMO, Päivi ja TOLVANEN, Markku 2022. Esimiesten perekhyttäminen – Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Helsinki: Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja, 4.uudistettu painos. Viitattu 14.06.2022. Saatavissa: Esihenkilöiden perekhyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi (ttk.fi)
- FCG TALENT - INTRO.FI 2019. Perekhytyksen haasteet. Blogi. Viitattu 30.11.2020. Saatavissa: <https://intro.fcgtalent.fi/blogit/perekhytyksen-haasteet/>
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 51–52. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa: <https://www.elibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6495-1>
- HOKKANEN, Simo, MÄKELÄ, Tapio ja TAATILA, Vesa. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- KAUHANEN, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy.
- KJELIN, Eija & KUUSISTO, Pia-Christina 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- KOIRANEN, Matti 2006. Yrittäjyyttä on ollut aina, mutta suosio ja ilmenemismuodot ovat vaihdelleet. Julkaisussa: JUUTI, Pauli (toim.) Johtaminen – eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- KYRÖ, Paula 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- LABQUALITY 2021. Sote-ammattilaisille – SHQS-laatuohjelma. Viitattu 22.4.2021. Saatavissa: <https://www.labquality.fi/sote-ammattilaisille/shqs-laatuohjelma/>
- LAINNE, Pertti 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C: 21. Turku: Painosalama Oy.
- LISKI, Minna, HORN, Sari ja VILLANEN, Marjut 2007. Kumppanuudella tuloksiin pk-yrityksissä - ORBITS. Hyvä perekhytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu Sarja. Oppimateriaalia, osa 4. Lahti: Esa Print Oy. Viitattu 29.10.2020. Saatavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?sequence=4](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?sequence=4)
- LECKLIN, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- LECKLIN, Olli & LAINNE, Risto O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum Media Oy. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- MIETTINEN, Merja, KAUNONEN, Marja & TARKKA, Marja-Terttu 2006. Laadukas perekhyttäminen – Osa I, Hoitotyön perekhytyksen perusta. Hallinnon tutkimus, 25 (2), 63–70. Viitattu 27.10.2021. Saatavissa: <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101485/59004>
- MOILANEN, Seija 2019-08-19. Esimies ja psykososiaalisen kuormituksen hallinta. Parempi työ -blogi. Viitattu 20.10.2020. Saatavissa: [https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/esimies\\_ja\\_psykososiaalisen\\_kuormituksen\\_hallinta.8754.blog](https://ttk.fi/ajankohtaista/blogi/esimies_ja_psykososiaalisen_kuormituksen_hallinta.8754.blog)
- MÖLSÄ, Heini 2005. Verkko-opetuksen käyttöönottoon vaikuttavia tekijöitä. Helsingin yliopisto. Viestinnän laitos. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 20.11.2021. Saatavissa: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/viest/pg/molsa/verkkoop.pdf>

- PENTIKÄINEN, Markku 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: Alma Talent.
- PESONEN, Herkko. 2007. Laatu! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor.
- PUUSA, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Kappale 9. Teoksessa Puusa, Anu ja Juuti, Pauli (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Viitattu 22.9.2021. Verkkokirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>
- RUOHOTIE, Pekka 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.–2. painos. Suomi. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- SALMINEN, Jari ym. 2020. Esimiesten työajan jakautuminen – Tutkimusraportti 2020. Brik Johtaminen Oy. Viitattu 28.10.2021. Saatavissa: Tutkimus-1-2020.pdf (brik.fi)
- STREDWICK, John 2014. An introduction to Human resource management. 3. painos. Lontoo & New York: Routledge.
- THE ADVISORY BOARD COMPANY 2015. – International Global Centre for Nursing Executives. Re-envisioning the nurse unit manager role. Advisory.com. Viitattu 30.11.2020. Saatavissa: ReEnvisioning-the-Nurse-Manager-Role.pdf (evipro.fi)
- TOIKKO, Timo & RANTANEN, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta - Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. Viitattu 6.10.2020. Saatavissa: [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko\\_Rantanen\\_Tutkimuksellinen\\_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- TUOMI, Jouni 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Tammi.
- TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TUTKIMUSEETTINEN TIEDEKUNTA 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 22.1.2022. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)
- TYÖSUOJELU.FI – Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2020. Fyysinen kuormitus. Viitattu 30.11.2020. Saatavissa: Fyysinen kuormitus - Työsuojelu (tyosuojelu.fi)
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Annettu Helsingissä 23.8.2002. Viitattu 8.11.2020. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>
- VILKKA, Hanna & AIRAKSINEN, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Virtanen, Petri 2009. Projekti strategian toteuttajana. Helsinki: Tietosanoma Oy.

## LIITE 1: SAATEKIRJE TUTKIMUSKYSELYYN OSALLISTUVILLE

Hyvä esihenkilö,

Tämä tutkimuskyselylomake on osa Savonia ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen -koulutusohjelman lopputyötäni.

Tämän tutkimuskyselylomakkeen tarkoituksena on kerätä tietoa perehdyttämisen tasosta keskijohdon alueella. Tulosten perusteella tarkoituksena on edistää ja yhtenäistää keskijohdon perehdytyksen käytäntöjä, sekä selkeyttää työnkuvan sisältöjä ja vastuita lopputyön tuloksena tuotettavan laatu- ja sisäkirjan avulla.

Keskijohdon perehdyttämistä kartoitetaan tämän saatekirjeen liitteenä olevalla sähköisellä tutkimuskyselylomakkeella, johon pyydän Sinua vastaamaan. Kyselyyn vastataan anonyymisti, jolloin vastaajan henkilöllisyys ei voi paljastua. Vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti, eli vain tutkija käsittelee palautettuja tutkimuskyselylomakkeita. Aineisto hävitetään työn valmistuttua. Kyselyn aineistoa hyödynnetään vain yhtiön perehdytyksen kehittämiseen.

Tutkimuskyselylomakkeen vastaamiseen kuluu aikaa noin 15–30 minuuttia. Vastauksesi on tärkeä ja edesauttaa perehdytyksen kehittämistä ja laatua.

Tässä suora Internet-linkki kyselyyn:

Iso kiitos jo etukäteen tutkimuskyselyyn osallistumisestasi!

Jos sinulla on kysyttävää tutkimuskyselylomakkeeseen liittyen, voit olla yhteydessä minuun sähköpostitse.

Yhteistyöterveisin

Sanna Tuononen

## LIITE 2: KYSELYLOMAKE UUDEN ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMISEEN LIITTYEN

## **KYSELYLOMAKE UUDEN ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMISEEN LIITTYEN**

***Kyselyssä on valinta- sekä avoimia kysymyksiä. Kyselyyn  
vastaaminen kestää n. 15-30 min.***

**1. Mitä mieltä olet seuraavien perehdytysaikojen riittävydestä esihenkilön perehdyttämisessä?**

	Riittämätön	Riittävä	En osaa sanoa
1-2 viikkoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
1 kuukausi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 kuukautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 kuukautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 kuukautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 kuukautta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**2. Kuinka pitkä perehdytysaika sinulla oli nykyisessä työpaikassasi?**


**3. Oliko suunniteltu perehdytysaika riittävä, ja koitko saaneesi riittävästi perehdytystä annetussa ajassa? Perustele vastauksesi.**




4. Jos perehdytysaikasi olisi 1-2 viikkoa, mitkä työsi osa-alueet (esimerkiksi laskutus, henkilöstöasioiden hoitaminen, turvallisuus, ym.) olisivat tärkeimpiä perehdytyksessäsi? Luettele vähintään 5 tärkeintä.


5. Vastaa seuraaviin väittämiin → Sain riittävästi perehdytystä omaan työtehtäviini liittyen:

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työntekijän perehdytykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän kehityskeskusteluihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän täydennyskoulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuojeluun	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön työturvallisuusasioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön työvuorosuunnitteluun ja hyväksymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelulinjakuvauksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toimintasuunnitelmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön toimintakertomukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palo- ja pelastussuunnitelmaan sekä poistumisturvasevelvitykseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijän lääkehoitokoulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikön sijaistajajärjestelyihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varhaisen tuen malliin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Vuokrasopimusten tekemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. Oliko perehdytyksessäsi sellaisia asioita, joihin et saanut perehdytystä ollenkaan nykyisessä työpaikassasi, mutta olisit sitä tarvinnut? Kerro esimerkkejä.**


**7. Onko perehdyttämisessäsi hyödynnetty nykyisessä työpaikassasi valmiina olevaa perehdytysmateriaalia, kuten laskutusohjeita, tai muuta perehdyttämisen tukena toimivaa aineistoa? Kerro, millaisia materiaaleja.**


**8. Jos tuotettua materiaalia on ollut perehdyttämisen tukena, kuinka hyvin se tuki perehtymistä, ja oliko perehdyttämismateriaali ajantasaista?**


**9. Kuinka esihenkilöiden perehdytysprosessia voisi tulevaisuudessa kehittää? Perustele vastauksesi.**


**10. Jos perehdytysmateriaalia olisi saatavilla, toivoisitko sen olevan painetussa vai digitaalisessa muodossa? Perustele kantasi.**


## LIITE 3: LAATUKÄSIKIRJA



TTY Palvelut Oy (3137277-1)  
Laatukäsikirja – Esihenkilön perehdyttämisen laatukäsikirja

# ESIHENKILÖN PEREHDYTTÄMISEN LAATUKÄSIKIRJA

-

## TTY PALVELUT OY

Aloitajan nimi	Päiväys	Seuraava päiväys	Päiväysvuosi vuotea
Sanna Tuomola	3/2021		

## SISÄLTÖ

1	TTY PALVELUT OY .....	4
2	TOIMINNAN KUVALIS JA ARVOT .....	5
2.1	Asiakkaat ja yhteistyökumppanit .....	5
2.2	Henkilöstö rakenne .....	5
2.2.1	Ylin- ja keski johto .....	5
2.2.2	Henkilöstö .....	6
2.2.3	Opiskelijatoiminta .....	6
3	LAATUPOLITIIKKA JA TAVOITTEET .....	8
3.1	Tavoitteet .....	8
1.	Laatuvastuut .....	8
4	PROSESSIT .....	9
4.1	Prosessikartat .....	9
4.2	Esihenkilön perehdytysprosessi .....	10
5	ESIHENKILÖN TYÖTEHTÄVÄT .....	11
6	ESIHENKILÖN VASTUUT JA TEHTÄVÄT HENKILÖSTÖASIOISSA .....	12
6.1.	Uuden työntekijän perehdytys .....	12
6.2.	Kehityskeskustelut henkilöstön kanssa .....	12
6.3.	Henkilöstön täydennyskoulutukset .....	12
6.3.	Läskenhoidon koulutukset .....	13
6.4.	Yksikön työsuojelu .....	13
6.5.	Yksikön työturvallisuusasiat .....	13
6.6.	Yksikön työvuorosuunnittelu ja hyväksyminen .....	14
7	ESIHENKILÖN VASTUUT JA TEHTÄVÄT HALLINNOLLISISSA TEHTÄVISSÄ .....	16
7.1	Palvelulinjaukset .....	16
7.2	Yksikön toiminta- ja taloussuunnitelmat .....	16
7.3	Yksikön toimintakertomus .....	16
7.4	Palo- ja pelastussuunnitelma sekä poistumisturvaseleilytys .....	17
7.5	Laskutus tiedon luominen .....	17
7.6	Laskutus .....	17

8	ESI-VASTUUHENKILÖN MUUT VASTUUT.....	19
9	TUKIPALVELUT.....	30

## LIITE 4: PEREHDYTYSPROSESSI

VAIHE	SISÄLLÖT
Alkuvalmistelut uuden esihenkilön tuloa varten ja perehdytyksen suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alustava yhteydenotto ja aloituksesta sopiminen, ennakkotoimenpiteet (verokortin/pankkiyhteyksien toimittaminen, valokuvat kulkulupiin yms.)</li> <li>▪ Henkilöstön informoiminen uudesta esihenkilöstä</li> <li>▪ Työtilan tarkistaminen ja kuntoon saattaminen</li> <li>▪ Avaimien/kulkulätkien varaaminen valmiiksi</li> <li>▪ Perehdyttäjän/perehdyttäjien valinta (tehtävät, vastuut, perehdytysaikataulut)</li> <li>▪ Lupien käyttökuntoon saattaminen (käyttäjätunnukset, salasanat, kulkuluvat, yms.)</li> <li>▪ Materiaalit, muistilistat (perehdys-aineisto, check-lista)</li> </ul>
Perehdytyksen aloitus ensimmäisenä päivänä	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Esihenkilön vastaanottaminen (vastaanottaja sovittu perehdytyksen suunnittelussa)</li> <li>▪ Perehdytysuunnitelman ja aikataulun läpikäyminen yleisellä tasolla</li> <li>▪ Työpisteeseen ja työyhteisöön tutustuminen (avaimet, tilat)</li> <li>▪ Lupien antaminen (käyttäjätunnukset, salasanat, kulkuluvat)</li> </ul>
Perehdyttäminen seuraavina viikkoina/kuukausina	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materiaaleihin ja muistilistoihin tutustuminen (perehdytysaineisto, perehdytyksen check-lista)</li> <li>▪ Perehdytyksen toteutus (esihenkilön perehdyttäminen organisaation/työyksikön toimintaan, oman työn vastuualueisiin, ohjelmistoihin, laatujärjestelmään ja laatukäsikirjoihin, henkilöstöön yms.)</li> <li>▪ Palautekeskustelut (perehdytysalueiden läpikäynnin jälkeen ja tarvittaessa lisäselvennykset palautteen perusteella)</li> </ul>
Seuranta ja arviointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perehdytyksen seuranta, arviointi ja toteutumisen kirjaaminen</li> <li>▪ Lisäperehdytys uusiin asioihin/vanhojen asioiden kertaaminen tarvittaessa</li> </ul>