

# Uusien esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen

LAB-ammattikorkeakoulu  
Sairaanhoitaja (YAMK)  
2023  
Aliisa Piira

## Tiivistelmä

Tekijä Aliisa Piira	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 51	
Työn nimi <b>Uusien esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen</b>		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidtaja (YAMK), sosiaali- ja terveysala		
Toimeksiantajaorganisaatio KVPS Tukena Oy		
Tiivistelmä <p>Perehdytys on organisaation tärkein prosessi, jolla varmistetaan työntekijän oppiminen ja sitouttaminen organisaatioon. Hyvä perehdytys toimii kilpailuvalltina ja se parantaa organisaation brändiä laadukkaana työnantajana. Perehdytyksen tavoitteena on lisätä perehdytettävän tiedollisia sekä taidollisia valmiuksia perehdytettävään työhön. Perehdytettävä muodostaa mielikuvansa organisaatiosta omien kokemustensa avulla.</p> <p>Uusi esihenkilö tarvitsee ohjausta ja tukea työnsä aloitukseen sekä työstä suoriutumiseen. Perehdytyksen tulisi olla systemaattista, yksilölliset tarpeet huomioiden. Mentoroinnin on todettu myös vahvistavan esihenkilön ammatillista kehittymistä ja siitä on todettu olevan selkeää hyötyä siirryttäessä esihenkilötyöhön.</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa KVPS Tukena Oy:n uusien esihenkilöiden perehdytyskäytäntöjä ja niiden toimivuutta. Tavoitteena oli saada tietoa uusien esihenkilöiden perehdytyksestä ja tuoda esille mahdollisia kehittämistarpeita. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Aineisto kerättiin palvelupäällikön haastattelun ja palveluyksikön johtajille suunnatun kyselylomakkeen avulla. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa apuna käyttäen ja kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysia käyttäen. Määrällinen aineisto kuvattiin prosenttein sekä havainnollistettiin graafisesti.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista nousi esille uusien esihenkilöiden perehdytyksen erilaiset käytänteet ja epätasalaatuisuus. Haasteeksi osoittautui ajan puute. Uusille esihenkilöille toivottiin vertaistukea tai nimettyä mentoria perehdytyksen tueksi. Kasvotusten tapahtuvaa perehdytystä vaadittiin etätapaamisten sijaan, ja perehdytysprosessiin toivottiin selkeyttämistä yksilölliset tarpeet huomioiden. Perehdytysmateriaalia prosessin tukena koettiin tärkeänä selkeyttämään perehdytyksen osa-alueita ja vastuita. Tutkimuksen tuloksia ja laadittuja kehittämisehdotuksia voidaan jatkossa hyödyntää organisaation uusien esihenkilöiden perehdyttämisen kehittämisessä. Tämä tutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena, jossa aineisto kerättiin tiettyä ajankohtana. Jatko-tutkimusehdotuksena uusien esihenkilöiden perehdytyksen tilaa voitaisiin seurata pitkittäis- eli seurantatutkimuksella.</p>		
Asiasanat strateginen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, esihenkilötyö, perehdytys, esihenkilöiden perehdytys		

## Abstract

Author Aliisa Piira	Type of Publication Thesis, HUAS	Published 2023
	Number of Pages 51	
Title of Publication <b>Development of orientation for new supervisors</b>		
Degree, Field of Study Master's Degree, Social and Health Care		
Organisation of the client KVPS Tukena Oy		
<p><b>Abstract</b></p> <p>Orientation is the organization's most important process, which ensures the employee's learning and commitment to the organization. A good orientation serves as a competitive advantage and improves the organization's brand as a first-rate employer. The aim of the orientation is to increase the new employer's knowledge and expertise-related readiness for the job. The new employer forms their view of the organization based on their personal experiences.</p> <p>A new supervisor needs guidance and support in the beginning of a new employment and to perform in the job. Orientation should be systematic, considering the new employee's individual needs. Mentoring has also been found to strengthen the professional development of the supervisor and to be clearly beneficial when transitioning to a new role as a supervisor.</p> <p>The purpose of the study was to map KVPS Tukena Oy's new supervisor's orientation practices and the functionality of the process. The goal was to gain information about the orientation of new supervisors and to highlight possible development needs. The research was carried out as a case study. The data was collected by running an interview with the service manager and a survey to supervisors. The interview was conducted by following a semi-structured interview script, and the survey was run as a universal survey. The data was analyzed using content analysis methods. Quantitative material was described in percentages and illustrated graphically.</p> <p>The study results revealed a variety and unevenness in the orientation practices of new supervisors. Lack of time turned out to be a challenge. Peer support or a designated mentor were wished for as an orientation support for new supervisors. More face-to-face orientation was demanded instead of remote meetings, and the orientation process was hoped to have better clarity, considering individual needs. Introductory material to support the orientation process was felt to be important to clarify the different aspects and responsibilities. The study results and the development proposals can be used in the future to improve the orientation of the organization's new supervisors. This study was carried out as a cross-sectional study, where the data was collected at specific point in time. As a further research proposal, the state of the orientation process of new supervisors could be monitored with a longitudinal follow-up study.</p>		
<p><b>Keywords</b></p> <p>strategic management, strategic personnel management, supervisor work, orientation, orientation of supervisors</p>		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Perehdytys osana strategista johtamista.....	3
2.1	Strateginen johtaminen .....	3
2.2	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	4
2.2.1	Osaamisen johtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista .....	6
3	Esihenkilöiden perehdytys.....	8
3.1	Esihenkilötyö.....	8
3.2	Hyvän esihenkilön ominaisuudet .....	9
3.3	Esihenkilötyön tuoma vastuu .....	10
3.4	Perehdytyksen sisältö .....	12
3.4.1	Onnistunut perehdytys ja sen hyödyt.....	14
3.4.2	Perehdytysmetodien valinta.....	16
3.4.3	Perehdytyksen seuranta .....	18
3.4.4	Organisaation vastuu kaksisuuntaisessa perehdytysprosessissa .....	18
3.5	Perehdytys esihenkilötyöhön .....	19
3.5.1	Esihenkilöiden perehdytysmateriaali.....	21
4	Toteutus .....	23
4.1	Toimeksiantajaorganisaatio .....	23
4.2	Perehdytyksen nykytila ja kehittämisen tarve toimeksiantajaorganisaatiossa... 24	
4.3	Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset.....	25
4.4	Tutkimuksellinen kehittäminen.....	25
4.5	Aineiston keruu .....	26
4.6	Aineiston analysointi .....	30
5	Tulokset.....	35
5.1	Palvelupäällikön haastattelu .....	35
5.2	Palveluyksikön johtajille suunnattu kysely .....	35
6	Pohdinta .....	42
6.1	Johtopäätökset .....	42
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	45
6.3	Yhteenveto ja kehittämissuositukset .....	49
	Lähteet.....	52

Liite 1. Tutkimuslupahakemus

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Liite 3. Webropol –kyselylomake

Liite 4. Kyselylomakkeen saatekirje

## 1 Johdanto

Esihenkilön siirtyessä uuteen työtehtävään, työnkuvan muuttuessa tai työntekijän siirtyessä esihenkilötyöhön perehdytyksen kattavuus ja huolellisuus korostuvat. Esihenkilön tulee tuntee työyhteisönsä, tunnistaa riskit sekä valvoa lakien noudattamista. (Työterveyslaitos a.) Esihenkilö tulee perehdyttää ajan kanssa organisaation strategian lisäksi esimerkiksi omiin vastuualueisiin ja tehtäviin, työlainsäädäntöön, työehtosopimukseen sekä palkka-asioihin. Organisaation johdon tulee varmistaa esihenkilön riittävä perehdytys ja ylläpitää sitä tarvittaessa. Perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä koulutuksista. (Antola ym. 2020, 7.)

Perehdytyksen tavoitteena on lisätä perehtyjän tiedollisia sekä taidollisia valmiuksia perehdytettävään työhön. Uuden esihenkilön selviytymistä uudessa työssään tuetaan ja vahvistetaan suunnitelmallisella sekä yksilöllisellä perehdytyksellä. (Työturvallisuuskeskus 2020, 7.) Mentorointi on myös yksi keino vahvistaa esihenkilön ammatillista kehittymistä, jolloin mentori ohjaa mentoroitavaa pidemmällä aikavälillä. Mentoroinnissa syvennyttään ammatillisen osaamisen jakamiseen. (Goodyear & Goodyear 2018, 51.) Mentorointi on perehdytyksen jatkumo, jolloin opittuja tietoja ja taitoja reflektoidaan mentorin kanssa. On myös todettu, että mentoroinnista on selkeä hyöty siirryttäessä esihenkilötyöhön. (Kupias & Salo 2014.) Esihenkilöiden perehdytystä on tutkittu kohtalaisesti, esimerkiksi Cooganin ja Hamptonin (2020) sekä Moilasen (2014) mukaan esihenkilöiden perehdytys organisaatioissa on kauttaaltaan puutteellista tai perehdytystä ei ole tarjottu uudelle esihenkilölle lainkaan.

Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään niin uudet, kuin vanhatkin esihenkilöt työnkuvan muuttuessa. Laki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden valmiuksista työn suoriutumiseen tehtävien, menetelmien tai toiminnan kehittyessä sekä muuttuessa. (Työsopimuslaki 55/2001, 1§.) Perehdytyksestä vastaa aina työnantaja, jolla on velvollisuus perehdyttää uusi työntekijä yksikön toimintaan, tulevaan tehtävään, tarvittaviin työvälineisiin sekä työturvallisuuteen. Työntekijän esihenkilö vastaa perehdytyksestä konkreettisella tasolla, jolloin hänellä on vastuu perehdytyksen suunnittelusta, toteuttamisesta sekä sen valvomisesta. Esihenkilö voi kuitenkin siirtää perehdytyksen sekä opastuksen toiselle työntekijälle, mutta hänen tulee kantaa vastuu toteutuvasta perehdytyksestä sekä sen onnistumisesta. (Tehy.)

Sosiaali- ja terveysala on muutoksen keskellä ja alalla tapahtuu kaiken aikaa toiminnallisia sekä organisatorisia muutoksia. Taloudellisilla muutoksilla ja uudistustavoitteilla on selkeä yhteys johtamiseen. (Laulainen ym. 2020, 152.) Onnistunut perehdytys toimii organisaation kilpailutekijänä nykypäivän työelämässä sitouttaen osaavaa työvoimaa (Aaltonen 2018, 4). Perehdytys on organisaation tärkein, mutta myös yksi kalleimmista prosesseista. Tehokas

ja onnistunut perehdytys toimii kilpailuvalttina alalla ja se lisää työtyytyväisyyttä sekä edesauttaa työstä selviytymistä. Epäonnistumisien mahdollisuus vähenee päivittäisissä työtehtävissä, joka näkyy taloudellisesti kannattavana myös organisaatiolle. (Byford ym. 2017, 80; Ross ym. 2014, 728.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa toimii KVPS Tukena Oy. Perehdyttämisen kehittäminen organisaatiossa antaa etua päivittäisjohtamiseen esimerkiksi tehokkuuden osalta sekä objektiivisia näkökulmia arjen työhön, jonka vuoksi perehdyttämisen kehittämistarpeiden kartoittaminen organisaatiossa on tärkeää tutkia (Törrönen 2019; Anttonen 2021). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa uusien esihenkilöiden perehdytyskäytäntöjä ja niiden toimivuutta organisaatiossa. Tavoitteena on saada tietoa uusien esihenkilöiden perehdytyksestä ja tuoda esille mahdollisia kehittämistarpeita. Esihenkilöiden perehdytykseen ei ole olemassa organisaation yhtenäistä ohjetta eikä kirjallista opasta, ainostaan perehdytyksen tarkastuslista. Tietojärjestelmiä on useita ja tieto on hajanaisesti eri paikoissa. Perehdytyksen kartoitus mahdollistaa organisaation tuleville esihenkilöille yksilöllisen, suunnitelmallisen sekä käytännöllisemmän perehdytyksen.

## 2 Perehdytys osana strategista johtamista

### 2.1 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen on strategiaan perustuvaa, suunnitelmallista muutoksen johtamista. Strategisen johtamisen päämääränä on organisaation menestyksen ja tuloksellisuuden saavuttaminen ja ylläpitäminen tulevaisuudessa. Siinä pyritään luomaan sisältö asetetuille tavoitteille ja niiden muuttaminen strategisen toiminnan muotoon. Karkeasti jaoteltuna strateginen johtaminen jaetaan strategian muotoiluun ja sen toimeenpanoon. Lisäksi se sisältää strategiaan perustuvaa henkilöstöjohtamista sekä osaamisen kehittämistä. (Huotari 2009, 51–52; Kehusmaa 2010, 15–16; Kamensky 2015, 18–19.)

Strategian tarkka määrittely on hankalaa. Toisille se tarkoittaa suuntaviivojen asettelua, toisille eri tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, kun taas joillekin strategia merkitsee koko organisaatiota. (Kamensky 2015, 19.) Strategia nähdään abstraktina sekä ristiriitaisena käsitteenä sen rationaalisuuden, prosessin, käyttäytymisen, syvyyden sekä laajuuden vuoksi. Strategialla vastataan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin. Ensikertaa käsitettä strategia on käytetty englannin kielessä vuonna 1656. Strategia sanana juontaa juurensa kreikan käsitteestä strategus, johtamisen päällikkö. Globalisaatio, tiedon runsaus ja kasvu, muutokset sekä tekniikan kehitys ovat kasvattaneet strategian merkitystä organisaatioissa. Näiden muutosten lisääntyessä organisaatiot ovat entisestään kiinnostuneempia strategiasta ja sen tärkeydestä. Tämän vuoksi pelkät asetetut tavoitteet ja kehittämisideat eivät enää riitä organisaation tehokkaaseen tuloksellisuuteen. Strategia toimiikin suuntaviivana, jolla taataan organisaation tuloksellisempi suunta. (Huotari 2009, 47–48; Kamensky 2014, 16–17, Mitronen & Raikaslehto 2020, 56.)

Strategia pyrkii asettamaan organisaation tavoitteet tärkeysjärjestykseen huomioiden ympärillä muuttuva maailma sekä toimintalinjat. Hyvä strategia on tehty yhdessä koko organisaation kanssa. Tällöin tiedostetaan yhdessä tehdyt valinnat, valitaan tavoitteellisimmat vaihtoehdot ja kieltäydytään epäsuotuisista vaihtoehdoista. Hyvä strategia pyrkii menestyksen tuomaan pysyvään tuloksellisuuteen organisaation elinkykyisyyden lisäksi. Pitkällä aikavälillä strategia on se, mikä määrittelee organisaation menestyksen. Jotta strategia toisi menestystä organisaatiolle, tarvitaan strategista johtamista. (Kamensky 2015, 19, 29.)

Strategisessa johtamisessa tarvitaan myös yhtä johtamisen välinettä, perehdytysprosessia. Perehdytysprosessi on strategialähtöisen organisaation yksi tärkeimmistä koulutuksista. Se lisää henkilöstön työmotivaatiota sekä työhyvinvointia, parantaa työn tuloksia sekä kasvat-  
taa työturvallisuutta. (Huhtakangas & Savola 2017, 8–9.) Perehdytys osana strategista joh-



tamista luo organisaatiolle positiivisen yrityskuvan. Organisaation tasolla onnistuneen perehdytyksen hyödyt näkyvät siinä, että organisaation johto tulee ongelmista tietoisiksi ja kykenee puuttumaan niihin nopeammin. Hyvä perehdytys vähentää tapaturmia, virheitä sekä epäonnistumisia ja näin ollen lisää organisaation tuloksellisuutta. Perehdytyksellä on merkittävä rooli työntekijän onnistumisen ja organisaation strategian sekä tuloksellisuuden kannalta. (Huhtakangas & Savola 2017, 11–13.)

Strategisen johtamisen prosessi koostuu organisaation määrittämisestä, missiosta, vision luomisesta, tavoitteiden asettamisesta, strategian rakentamisesta ja sen toimeenpanemisesta sekä toteutuneen strategian arvioinnista (Kujanpää 2017, 19). Strategisella johtamisella ohjataan organisaatiota kohti strategisia tavoitteita organisaation toimintaympäristössä. Strateginen johtaminen on prosessi, jossa organisaation ennalta määritetyt tavoitteita kehitetään käytännössä päivittäin. Strategisen johtamisen yksi tärkeimmistä toteutumisen muodoista on strateginen henkilöstöjohtaminen. (Kyrölä 2010, 15–16, 35; Kamensky 2015, 18–19.)

Päätöksentekoa varten tehtävä tiedon kerääminen, kokoaminen ja organisointi helposti jäseneltävään muotoon kuuluvat hyvän strategisen johtajan tehtäviin. Hyvä johtaja pystyy käyttämään valtaansa oikeaoppisesti, tuntee organisaation, siellä työskentelevät työntekijät ja heidän vuorovaikutussuhteensa, organisaation käytänteet ja niiden noudatettavuuden sekä päätöksentekoprosessien etenemisen. Hyvä johtaja tuntee organisaation kokonaisuudessaan ja on kiinnostunut päivittämään tietoaan jatkuvasti kouluttaen itseään. (Huotari 2009, 52; Kantanen 2017, 48.) Kun perehdytysprosessi on kiinteänä osana organisaation koulutustoimintaa, se osaltaan huolehtii organisaation asettamien tavoitteiden toteutumisesta luomalla hyvän strategisen johtajan (Eklund 2018, 27).

## 2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöresurssien johtamista. Henkilöresurssit tarkoittavat niin ihmisiä, osaamista, tietotaitoa sekä työtilanteiden käyttäytymismalleja. Henkilöresurssit ovat myös kykyjä, taitoja, tietoja ja sitoutuneisuutta, joita työntekijät antavat organisaatiolle työsuhteensa aikana. Nämä tiedot ja taidot turvaavat organisaation olemassaolon ja työtehtävien suorittamisen, kun strategista henkilöstöjohtamista käytetään sen apuvälineenä. (Hietanen 2021, 37.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen eli strategic human resource management (shrm) on uudistettu ilmaisu perinteisestä henkilöstöjohtamisesta. Henkilöstöjohtamisen strategisuus perustuu tulevaisuuden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen. Tällöin henkilöstöjohtaminen pyrkii toiminnallaan saavuttamaan organisaation päättämät strategiset tavoitteet.

Henkilöstöjohtamisen ja liiketoimintastrategian välisenä yhteytenä toimii henkilöstöstrategia. (Viitala 2021, 14–15.)

Jokainen toimiva organisaatio perustuu hyvään strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Yksilötasolla hyvällä johtamisella pyritään vahvistamaan työntekijöiden suorituskykyä, joka koostuu sitoutumisesta, osaamisesta, motivaatiosta sekä työhyvinvoinnista. (Viitala 2021, 10–11.) Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa yksilön sekä koko henkilökunnan johtamiseen. Yksilötasolla hyvällä johtamisella pyritään kasvattamaan yksilön motivaatiota, kykyjä sekä suorittamisen mahdollisuuksia. Tällöin hyvällä strategisella henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa organisaation tuloksellisuuteen jo yksilötasolla. Isomman joukon, kuten organisaation henkilöstön, strategisen henkilöstöjohtamisen tavoitteet liittyvät yksilötason tavoitteiden lisäksi taloudellisuuteen, kustannustehokkuuteen sekä tuloksellisuuteen. (Hietanen 2021, 37.)

Luonteeltaan pitkäjänteinen ja järjestäytynyt strateginen henkilöstöjohtaminen pyrkii uusien taitojen kehittämiseen sekä organisaation sisäisten konfliktien välttämiseen. Tämä perustuu pyrkimykseen noudattaa lakeja sekä asetettuja odotuksia. Menestyäkseen kilpailevia organisaatioita paremmin tarvitaan organisaatiossa strategista henkilöstöjohtamista, jossa suhtaudutaan strategisesti henkilöresursseihin. (Hietanen 2021, 38.) Kujanpää (2017, 30) on nostanut esille väitöskirjassaan Dave Ulrichin (1997) neljä henkilöstöjohtamisen tavoitetta; toteutettava strategia, henkilöstön sitouttaminen, tehokas hallinnollisuus sekä kyky muutokseen. Nämä kuvataan myös henkilöstöjohtamisen päämäärinä, jotka nostattavat organisaation arvoa.

Käytännön tasolla strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa uuden työntekijän perehdyttämisen lisäksi työvoiman hankkimista, haastattelua sekä työntekijöiden ammatillisen valmiuden ylläpitämistä ja jatkokouluttamista. Organisaation tasolla hyvällä strategisella henkilöstöjohtamisella huolehditaan organisaation työvoiman riittävydestä viitaten työn kuormittavuuteen sekä määrään. Lisäksi strateginen henkilöstöjohtaminen sisältää henkilöstöön liittyvien kustannusten, sopimusten, lakien, vastuiden ja velvollisuuksien huolehtimista. (Viitala 2021, 10–11.) Työhyvinvointiin perustuva strateginen henkilöstöjohtaminen vaikuttaa myös työpaikalla esiintyvään ilmapiiriin sekä asenteisiin (Hietanen 2021, 38). Strateginen henkilöstöjohtaminen sijoittuu organisaatiossa henkilöstön tasolle, missä se päivittäisellä työpanoksellaan vaikuttaa strategian toimeenpanijana. Hyvällä strategisella johtajuudella pyritään fokuoittamaan työntekijöihin, jolloin huomio kiinnittyy työpaikalla kouluttautumiseen sekä motivoivan johtamisen avulla saavutettuihin tuloksiin. (Kujanpää 2017, 19.)

Tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista on osaamisen johtaminen. Osaavat työntekijät ovat välttämätön, korvaamaton sektori johtamisessa sekä palvelujen tuottamisessa. Työntekijän kaikki osaaminen ei välttämättä ole oleellista organisaatiolle, vaan osaamisen tulee olla liitettynä organisaation perustehtävään, visioon ja arvoihin. Tulevaisuuden osaamistarpeita tulisi ennakoita yhä enenevässä määrin. Esimerkiksi kunta-alaan merkittävästi vaikuttavia kehityssuuntia ovat palvelujen uudistaminen, rakenneuudistukset, työurien pidentyminen sekä teknologian ja digitalisaation kehitys. (Sivonen 2017.)

### 2.2.1 Osaamisen johtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista

Osaamisen johtaminen on laaja ja vastuullinen johtamisen osa-alue, joka ei kosketa vain esihenkilöä. Työntekijöillä on myös vastuu omasta oppimisestaan. Esihenkilön tulee johtaa kuitenkin oppimista päämäärätietoisesti, jotta opittua osaamista on mahdollista käyttää ja hyödyntää jatkossa optimaalisesti. Osaamisen johtamisessa korostuu johtajan pyrkimys tunnistaa ja mahdollistaa osaamisen hyödyntäminen niin yhteisö- kuin yksilötasolla. (Jauhainen 2019, 4.) Andersonin ja Willsonin (2009, 3) mukaan osaamisen johtaminen koostuu viidestä elementistä: 1. osaaminen resurssina 2. osaamisen resurssit organisaation prosesseissa 3. osaamisen johtaminen on prosessi, jossa analysointi, arviointi, valitseminen ja samaistuminen ovat kaikki osaamisen resursseja 4. osaamisen resurssien etsintää, jakamista, tallentamista ja esittämistä helpottavat tietotekniikan käyttäminen 5. osaamisen johtamisen prosessi edesauttaa oppimista, uuden tiedon tuottamista ja kehittämistä.

Osaamisen kehittäminen koostuu suunnitelmallisesta osaamisen ylläpitämisestä sekä osaamisen päivittämisestä tulevaisuuden tarpeisiin. Osaamisen kehittämisessä poistetaan myös tarpeettomia osaamistarpeita korvaamalla ne tarvittavalla tai täysin uusilla. Se perustuu tietoon, jossa osaamisen ennakkoinnilla hankitaan osaamistarpeita tulevaisuutta varten. Osaamista voidaan kehittää erilaisilla menetelmillä. Näitä menetelmiä ovat muun muassa palautteen antaminen, vierailut, verkostot, omaehtoinen koulutus sekä perehdyttäminen ja työhönopastus. Osaaminen ja sen johtaminen kuuluvat tärkeänä osana strategista henkilöstöjohtamista. Osaavat työntekijät ovat merkittäviä resursseja palveluiden tuloksellisuuden sekä johtamisen kannalta. Osaamisen ennakkoinnilla pyritään varmistamaan kehittymisen tulevaisuuden tarpeisiin sekä organisaation strategian toteutuminen. Kunta-alan toimintaympäristöissä tapahtuu tällä hetkellä muutoksia, jotka vaativat erilaisia osaamistarpeita. Näitä ovat esimerkiksi teknologiakehitys, rakenneuudistukset sekä työurien pidentyminen. Jatkuvat muutokset edellyttävät erilaisia osaamistarpeita. Muutokset liittyvät suoraan myös henkilöstön tarpeeseen ja määrään sekä siihen, mitä tarpeita ja vaatimuksia tulevissa rekrytoinneissa painotetaan. (Sivonen 2017.) Osaamisen kehittämisestä on myös säädetty

laki. Lain tarkoituksena on edesauttaa työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittämistä.  
(Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013, 1 §.)

### 3 Esihenkilöiden perehdytys

#### 3.1 Esihenkilötyö

Esihenkilötyö nähdään yksikön tai ryhmän johtamisena, jossa alaisia on vähintään yksi. Yleisimmin esihenkilön alaisuudessa työskentelee kuitenkin enemmän kuin yksi työntekijä. Esihenkilötyö perustuu työn näkyvyyteen ja hyvään johtamiseen. Matala hierarkia, toimivuus sekä yhteisöllisyys ovat nykypäivän esihenkilötyön kulmakiviä. Esihenkilö vastaa osaltaan organisaation toiminnasta ja tuloksellisuudesta sekä työntekijöiden työmotivaatiosta. Esihenkilön tulee johtaa alaisiaan määrätietoisesti ja vastuullisesti kyeten samalla tekemään epämieluisia päätöksiä ja mahdollisesti tuottamaan pettymyksiä. Hyvällä esihenkilötyöllä varmistetaan saumattomassa yhteistyössä organisaation strategiaa toteuttava toiminta. Esihenkilön tulee luoda työympäristö, jossa työntekijät kokevat osaavansa työnsä ja tuntevat sen merkitykselliseksi sekä ovat motivoituneita sen toteuttamiseen. (Isosomppi 2017, 15–16.)

Nykyaikaisissa organisaatioissa johtajuusroolit ovat valitettavan usein epäselviä. Esihenkilöiltä vaaditaan organisaation muuttuvissa tilanteissa ammatillista johtamiskykyä. Hyvä esihenkilö kykenee rakentamaan pysyviä yhteistyösuhteita työntekijöiden, kollegoiden, muiden johtajien, yhteistyökumppaneiden sekä organisaation tavoitteellisen strategiaan liittyvien henkilöiden kanssa. (Hopen 2010, 6–7; Sutinen & Haapakorva 2021, 20.) Esihenkilötyö koetaankin työn vaikuttavimpana osana. Esihenkilöt edustavat oman toimintansa lisäksi organisaatiota, työyhteisöä sekä palvelua. (Aulankoski & Lundahl 2018, 48–49.)

Esihenkilötyön yleisimpinä piirteinä nähdään kontrolli ja uuden luominen. Esihenkilöllä on vastuu ja valta, jolloin hänellä on pääsy organisaation tietoihin. Näiden tietojen pohjalta esihenkilölle mahdollistetaan päätösten ja suunnitelmien toimeenpano omassa yksikössä. (Isosomppi 2017, 16.) Esihenkilötyö koostuu muun muassa yksikön työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista, työntekijöiden informoinnista, laitteiden, koneiden ja työvälineiden kunnossapidosta ja käytön perehdyttämisestä, yhteydenpidosta yhteistyökumppaneiden kanssa, organisaation työhyvinvointi- ja työkykytavoitteiden mittaamisesta, varhaisesta tuesta ja kehityskeskusteluista, työntekijöiden tukemisesta työn tai siviilielämän kuormittamisessa sekä ennen kaikkea työntekijöiden kouluttamisesta ja perehdyttämisestä. (Työterveyslaitos a.)

Esihenkilötyö jaetaan usein henkilöiden ja asioiden johtamiseen. Henkilöstön ja asioiden johtamisen erottaminen ei ole kuitenkaan tarpeen, sillä johtaminen tehdään yhtäaikaaisesti asioiden sekä henkilöiden välillä. (Aulankoski & Lundahl 2018, 48–49.) Näillä kahdella osa-

alueella on merkittävä rooli organisaation tavoitteellisuudessa sekä tuloksellisuudessa. Asioiden johtamisella luodaan järjestelmällisyyttä ja pysyvyyttä organisaatiossa. Tällöin johtamisessa korostuu ongelmanratkaisukyky, työn loppuun saattaminen sekä vastuullisuus. Henkilöiden johtaminen luo uusia toimintatapoja sekä innovaatioita. Henkilöiden johtaminen perustuu henkilöstön työpanoksen parantamiseen ja sen tuottavuuteen. (Isosomppi 2017, 17.)

### 3.2 Hyvän esihenkilön ominaisuudet

Vahala (2014, 38, 53–56) nostaa tutkimuksessaan esille hyvän esihenkilön ominaisuuksina vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuus, esihenkilön itseluottamus, työntekijöiden tasa-  
puolinen kohtelu, päätöksentekokyky sekä esihenkilön itsetuntemus. Tutkimuksen mukaan näiden ominaisuuksien myötä toimiva arki, esihenkilön itseluottamus ja työntekijöiden kuulemisen taito koettiin merkittävimiksi hyvän esihenkilön ominaisuuksiksi. Myös Doz ym. (2017) ovat listanneet esihenkilölle ominaisia käyttäytymismalleja. Näitä ovat muun muassa yhteistyö poikkihallinnollisesti, delegointi ja itseohjautuvien alaisten hyväksyminen, kokeilujen mahdollistaminen, järkevä riskinotto, rauhallisuus haastavissakin tilanteissa sekä kuuntelemisen taito ja luottamus henkilökuntaan.

Hyvän esihenkilön ominaisuuksina nähdään myös ammatillisuus, aitous ja esimerkillisyys. Hän on perehtynyt ja tietoinen työlainsäädännöstä, organisaation strategiasta, omasta substanssialastaan, erilaisista tietojärjestelmistä sekä alaistensa työn sisällöstä. (Isosomppi 2017, 16–17.) Esihenkilö varustaa työntekijänsä henkisillä voimavaroilla ja hyvällä ammatillisella osaamisella (Aulankoski & Lundahl 2018, 48–49). Lisäksi esihenkilön tulee kyetä refleктоimaan omaa käyttäytymistään sekä toimintaansa, mutta myös toimia esihenkilötehtävissä aktiivisena johtajana näyttäen esimerkkiä alaisilleen (Järvinen 2011, 142–148). Hyvän esihenkilön ominaisuuksiin kuuluukin hyvät henkilöstöjohtamisen taidot (Isosomppi 2017, 17).

Esihenkilö on onnistunut työssään, mikäli hän pystyy luotsaamaan työyhteisöä parempaan tulokseen (Aulankoski & Lundahl 2018, 48–49). Hyvä esihenkilö toimii työn mahdollistajana ja organisaation vaatimusten ylläpitäjänä ennemmin kuin auktoriteettina. Tällöin esihenkilö antaa työntekijöille vastuuta ja tilaa työn toteuttamiseen ja osoittaa luottamusta työntekijöitä kohtaan. (Isosomppi 2017, 67–68.) Isosompin (2017, 67–68) tutkimuksen mukaan luottamus nähdään yhtenä tärkeimpänä tekijänä esihenkilön ja työntekijöiden välillä, joka korostaa työntekijän avoimuutta esihenkilöä kohtaan myös yksityiselämän ongelmassa.

Työympäristöt muuttuvat jatkuvasti, jolloin esihenkilön tulee ohjata sekä antaa tukea työyhteisölle ohjeiden sijaan. Työympäristöjen ja organisaatioiden suurimpana muuttujana pidetään digitalisaatiota. Taidoilla, joilla esihenkilö on ennen suoriutunut työstään, ei enää pärjää. Digitalisaation myötä esihenkilöympäristöt muuttuvat yhä enemmän valmentavaan työ-kulttuuriin, jossa vaaditaan muun muassa riittävää tietoteknistä osaamista. (Ibarra & Scoular 2019, 3.) Tänä päivänä esihenkilöltä vaaditaankin paljon ja esihenkilön rooli on muuttumassa yhä enemmän valmentajan rooliin. Valmentavassa työ-kulttuurissa esihenkilö näyttää omalla esimerkillään ja luo näin ollen yksikön vaatimustason. Esihenkilön esimerkki ja käyttäytyminen tulee olla sellaista, millaista esihenkilö vaatii sekä olettaa työyhteisön toteuttavan. Esihenkilö ei voi vaatia työyhteisöltä sellaista, mitä ei itse hallitse tai ole valmis toteuttamaan. Esihenkilö luotsaa työyhteisöä organisaation strategian mukaan ammatillisin perustein eikä tuo omia henkilökohtaisia mielipiteitään tai tunteitaan töissä esiin. (Järvinen 2011, 142–148.) Hyvä esihenkilö tuntee ja hallitsee myös työssä vaadittavan lainsäädännön (Työturvallisuuskeskus 2019).

Lappalaisen (2016, 19, 28, 31) tekemän selvityksen mukaan esihenkilötyöhön vaaditaan kolmen tason kokonaisuus. Nämä tasot ovat persoonallisuus ja arvot, substanssiosaaminen sekä opittavissa oleva tietotaito. Selvityksessä ilmenee esihenkilöltä vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia, jotka ovat listattu tärkeysjärjestykseen. Näitä taitoja ja ominaisuuksia ovat muun muassa ajantasainen tieto ja tiedon jakaminen, selkeä viestintä sekä luotettavuus. Selvitystä tarkasteltaessa huomataan, että vastaajien sukupuolella tai iällä ei ole merkitystä siihen, mitä esihenkilöltä odotetaan. Selvityksen mukaan miehet ja naiset odottavat samankaltaisia taitoja ja ominaisuuksia esihenkilöltään.

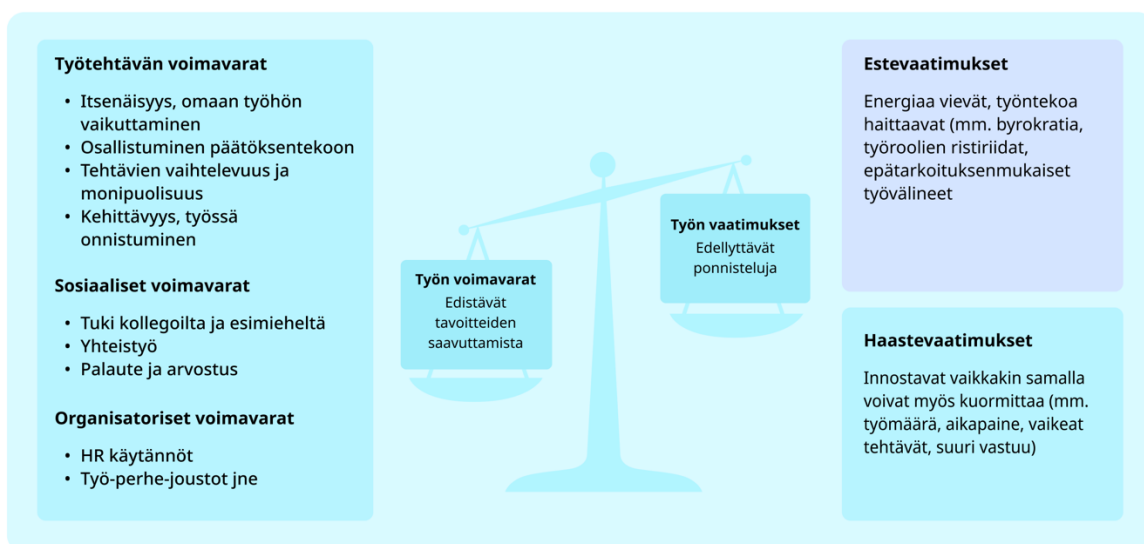
### 3.3 Esihenkilötyön tuoma vastuu

Esihenkilötyön vastuu sisältää muun muassa työturvallisuuslain työnantajan huolehtimisvelvoitteesta. Esihenkilö vastaa työn toiminnallaan sekä ammattitaidollaan itsestään, alaisistaan, työturvallisuudesta sekä muista vastuullisista tehtävistä. Esihenkilön tulee tietää vastuut ja velvoitteet työssään, joita hänen tulee noudattaa lakien edellyttämällä tavalla. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §.) Esimerkkinä työturvallisuuslain 14 §, joka velvoittaa perehdyttämään uudet työntekijät lain tuomien kriteerien mukaisesti ja täydentämään niitä tarvittaessa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §).

Esihenkilötyön ikäviin puoliin kuuluu työskentelyn valvominen; on puututtava työn epäkoh-tiin ja ongelmatilanteisiin (Aulankoski & Lundahl 2018, 48–49). Esihenkilön tuntiessa omat vastuut ja velvoitteet sekä toimiessa niiden mukaan, hän pystyy luomaan alaisilleen turval-lisen työympäristön, jossa huomioidaan työntekijän psyykkiset ja fyysiset kuormitustekijät.

(Jantunen 2021.) Esihenkilö on myös vastuussa siitä, että hän johtaa työyhteisöä tasa-arvoisesti. Tällöin kaikki ovat tasavertaisia riippumatta sukupuolesta, iästä, uskonnosta, tai osatyökykyisyydestä. (Työterveyslaitos a.) Vastuullisella toiminnalla esihenkilö nostaa organisaation työhyvinvointia sekä lisää organisaation tuottavuutta (Jantunen 2021).

Esihenkilötyössä vastuu on nykyään suuri, joka aiheuttaa moderniin työelämäkulttuuriin työperäistä stressiä sekä työuupumusta. Esihenkilö tarvitsee tietotaitoa stressin hallintaan, jotta lakien ja vaatimusten mukaiset työt tulee tehtyä eikä esihenkilön henkilökohtainen stressinsietokyky ylitä. Työstressiä ja –uupumusta aiheuttavia tekijöitä ovat rajalliset henkilöstöresurssit, liian tiukat deadlinet, työn henkinen kuormittavuus, liiallinen työmäärä, kiire, byrokratia sekä useat tietojärjestelmät. (Kallio & Kivistö 2012, 12–50.) Tilastokeskuksen (2020) vuonna 2018 tekemän työolotutkimuksen mukaan selkein kuormitustekijä työssäjaksamiseen on digitaitojen riittämättömyys.



Kuvio 1. Työn voimavarat ja vaatimukset (mukaillen Työterveyslaitos b)

Vaikka esihenkilötyön vastuu on suuri ja saattaa altistaa työperäiseen stressiin ja työuupumukseen, työn imua lisää erinäiset voimavarat esihenkilötyössä. Näitä voimavaroja ovat muun muassa kollegiaalinen tuki, työn tuloksellisuus ja sen näkeminen, monipuoliset työtehtävät, tavoitteiden ja roolien selkeys, mahdollisuus vaikuttaa, säännöllinen palaute, arvostus, oikeudenmukaisuus sekä riittävä tiedonkulku. (Työterveyslaitos b.) Hyvällä perehdytyksellä sitoutetaan esihenkilö työhönsä, mutta sillä on myös selvä yhteys työhyvinvointiin



ja viihtyvyyteen. Työnopastus sekä onnistunut perehdytys tukevat esihenkilöä ja ovat oleellinen osa esihenkilön työnhallintaa. (Eklund 2018, 31; Juuti & Vuorela 2015, 63.)

### 3.4 Perehdytyksen sisältö

Perehdytys tarkoittaa käytänteitä, joissa työntekijöille opetetaan työnkuva sekä heidät sopeutetaan työyhteisön jäseniksi. Perehdytys perustuu vanhan tiedon soveltamiseen, uuden oppimiseen sekä tiedon päivittämiseen ja ne kuuluvat perehdyttäjän lisäksi koko organisaatiolle. Hyvä perehdytys on uuden työntekijän ja organisaation vuorovaikutussuhde. Tässä suhteessa on tilaa kysymysten esittämiselle sekä vastausten saamiselle. Perehdytys alkaa toisiinsa tutustumisella, jolloin muodostetaan luottamussuhde ja kyetään ymmärtämään eri osapuolia. Luottamussuhde sekä kyky ymmärtää toista ovat perehdytyksen kulmakiviä. Perehdytykseen tarvitaan organisaatiolta resursseja, sillä laadukas perehdytys vaatii pitkäjänteisyyttä, lukuisia toistoja sekä riittävästi aikaa. (Huhtakangas & Savola 2017, 8–9.) Perehdytyksen voidaan katsoa alkaneeksi jo rekrytoinnista. Perehdytys kestää siihen saakka, kunnes perehtyjällä on valmius toimia itsenäisesti työssään. Perehdytyksen tarkkaa aikaväliä tai kestoa on haastava vakioida tai arvioida, sillä perehdytykseen vaikuttaa perehdyttävän ammatillinen osaaminen, tulevat työtehtävät ja työkokemus. Perehdytystä suunniteltaessa myös perehtyjän iällä on merkitystä. (Österberg 2014, 116.) Perehdytys voidaan aloittaa siis jo ennen ensimmäistä virallista työpäivää, esimerkiksi työsopimuksen allekirjoittamisen jälkeen. Uudelle työntekijälle voidaan antaa materiaaleja tutustuttavaksi. (Hyppänen 2013.) Allén-Ollasin (2019, 19–20) tekemässä tutkimuksessa nousee esille ennakkomateriaalien tärkeys uudelle työntekijälle, etenkin tilanteissa, joissa työntekijä tulee organisaation ulkopuolelta. Varsinainen tutustuminen ja perehtyminen organisaatioon sekä työyhteisöön alkaa kuitenkin vasta töiden alettua.

Perehdytys sisältää perehdyttämisen sekä työnopastuksen (Kuvio 2). Perehdytyksessä tutustutaan työkavereihin ja työpaikan muihin henkilöihin, kuten asiakkaisiin ja muihin esihenkilöihin, sekä itse työpaikkaan. Perehdytyksen aikana perehtyjä tunnistaa toimintatavat ja -ajatuksen. Työhönopastuksessa tutustutaan työn vaiheisiin ja työkokonaisuuteen. Työnopastus sisältää kaiken opastuksen liittyen työtehtäviin sekä työturvallisuuteen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)



Kuvio 2. Perehdytyksen osa-alueet (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Perehdytyksen sisältö koostuu tavoitteellisuudesta, suunnitelmallisuudesta, vuorovaikutuksesta ja verkostoitumisesta, vastuunjakamisesta, tuesta, kannustuksesta sekä perehdytyksen säännöllisestä seurannasta ja arvioinnista (Huhtakangas & Savola 2017, 8–9). Perehdytyksen tärkeys korostuu myös useiden tutkimusten tuloksissa (Markos & Sridevi 2010, 93; Sannemann ym. 2020, 39; Ryyänen 2020, 258). Sannemann ym. (2020, 39) tutkimuksessa korostetaan myös normatiivisella tasolla sitoutuneiden sekä nuorten perehdytyksen suunnitelmallisuuden, laadukkuuden sekä toteutuksen tärkeyttä.

Työturvallisuuslaki määrittelee myös perehdytyksen kriteerejä. Työturvallisuuslain (738/2002, 14 §) mukaan:

- 1) *työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- 2) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- 3) *työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*
- 4) *työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

Perehtyjän ensimmäiset työpäivät ovat kuormittavia, sillä päivät sisältävät paljon uutta tietoa ja opittavaa. Myös jatkuva valppaana olo ja aivojen kuormitus väsyttävät. Perehdytyksen alkumetreillä on erityisen tärkeää huolehtia perehtyjän jaksamisesta eikä häntä saa jättää yksin, sillä alkumetreillä perehtyjä muodostaa käsityksiä organisaatiosta. Epämieluisat ja negatiiviset kokemukset muistetaan yleisesti paremmin kuin mukavat ja positiiviset. Perehdyttäjällä on siis iso rooli organisaation positiivisen kuvan luomiseksi, sillä negatiivisia käsityksiä ja kokemuksia on vaikea muuttaa myöhemmin. Perehdyttäminen ei myöskään kuulu vain perehtyjän alkumetreille, sillä perehdytystä kuuluu saada tarpeen vaatiessa. Pitkä poissaolo tai sairausloma voivat olla yksi syy lisäperehdytyksen tarpeeseen. Kaikkea osaamista ei kuitenkaan voida perehdyttämislätkään taata, vaan työntekijä siirtyy oppimaan itse työn pariin. Työtä tekemällä työntekijä oppii ja havaitsee puutteet, joista mahdollinen palautteen saaminen auttaa kehittymään entisestään. (Juuti & Vuorela 2015, 65–69.)

#### 3.4.1 Onnistunut perehdytys ja sen hyödyt

Onnistunut perehdytysprosessi perustuu hyvään suunnitteluun. Perehdytysprosessin suunnitteluun tulee osallistaa mahdollisimman laaja otanta organisaation henkilöstöä, joka mahdollistaa erilaiset kokemukset, keskustelut sekä eriävät mielipiteet toimivasta perehdytysprosessista. Yhdessä tehdyn suunnitelman tarkoitus on koota yhteinen käsitys siitä, mitä yksilöllinen perehdytysprosessi sisältää ja mitä se tarjoaa uudelle työntekijälle. Perehdytysprosessin suunnitelma perustuu organisaation tarpeisiin sekä vaatimuksiin. Ajantasainen ja selkeä perehdytysuunnitelma takaa perehdytettävälle kattavan perehdytyksen. (Eklund 2018, 74–75.) Organisaation koko vaikuttaa kuitenkin perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen osallistuvien henkilöiden määrään. Pienessä organisaatiossa perehdyttäjänä saattaa olla vain lähiesihenkilö, joka toimii samaan aikaan työkaverina. Suuremmissa organisaatioissa perehdytysprosessissa saattaa olla mukana useita perehdyttäjiä, kehittämisestä vastaava henkilö tai yksikkö sekä lukuisia henkilöstöammattilaisia. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Eklund 2018, 139–140.)

Perehdytysprosessin suunnitelma alkaa tavoitteiden määrittämisellä. Nämä tavoitteet ohjaavat perehdyttäjän sekä perehdytettävän yhteistä matkaa kohti organisaation tavoitteiden saavuttamista. Perehdytyksen tavoitteiden määrittämisen jälkeen siirrytään suunnitelman laatimiseen. Perehdytysuunnitelmassa tulee vastata kysymyksiin **kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle**. Sana **kuka** viittaa henkilöön, joka on vastuussa perehdytyksestä. Hän voi olla perehdyttäjä tai organisaation esihenkilö, joka on vastuussa perehdytyksen järjestämisestä. Sana **mitä** viittaa tehtäviin sekä toimintatapoihin, joita perehdytyksen aikana käydään läpi. Näistä asioista muodostuu perehdytyksen runko. Järjestelmät, toimintatavat, pelisäännöt, tehtävät sekä laitteet ovat asioita, joita työntekijä tarvitsee uudessa työssään. Sana

**milloin** viittaa ajankohtaan sekä aikajaksoon, joita perehdytykseen käytetään. Tällöin läpikäytävät asiat jäsenellään perehdytysprosessin aikajaksolle loogiseen järjestykseen. Sana **miten** viittaa perehdytyksen toteuttamiseen. Tällöin yritetään löytää sekä perehdyttäjälle, että perehdytettävälle mielekkäin tapa uuden oppimiseen. Erilaisia perehdytysmuotoja ovat muun muassa ryhmätyöskentely, käytännön tekeminen, koulutustilaisuudet, keskustelut, verkkokurssit sekä erilaiset webinaarit. Sana **kenelle** viittaa perehdytettävään. Jokaisessa perehdytysuunnitelmassa tulee huomioida perehtyjän yksilölliset ominaisuudet sekä suunnitelmaa tulee muokata niin, että nämä ominaisuudet ovat huomioitu. (Eklund 2018, 76–80.)

Onnistuneen perehdytyksen olettaamus on, että perehdytyksen toteutumista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamista tulisi seurata ja arvioida. Seurannan ja arvioinnin avulla sekä perehdyttäjää että perehtyjää saa tietoa mahdollisen lisäperehdytyksen tarpeesta. Lisäperehdytyksen tarvetta ei voida ennalta tietää, jolloin seurannan avulla tukea ja apua voidaan tarjota tarvittavassa vaiheessa, tarvittavaan aiheeseen. Seuranta ja arviointia voidaan toteuttaa muun muassa perehdytyskeskusteluilla. Perehdytysprosessiin tulee varata riittävästä resursseista, etenkin aikaa. Kiire on yleisimpiä syitä, jonka vuoksi perehdytys on jäänyt puutteelliseksi. Myös niin sanottu hiljainen tieto jää usein siirtymättä kokeneilta työntekijöiltä vasta-alkaneille, sillä kollegat eivät enää kohtaa fyysisesti. Tapaamiset ovat usein virtuaalisesti, jolloin hiljaisen tiedon jakamista ei koeta luontevaksi. (Eklund 2018, 119–123, 141–157.) Itse perehtyjällä on myös vastuu ja velvollisuus omasta perehtyneisyydestään sekä oppimisestaan. Jokainen oppii eri tavalla; yksi haluaa seurata vierestä toista työntekijää, toinen haluaa kirjallisen materiaalin kaikesta, kun taas kolmas oppii itse tekemällä ja kokeilemalla. Perehdytys vie aikaa ja oppiminen vaatii toistoja. Kattava perehdytys ei kuitenkaan takaa mitään, jos itse perehtyjä ei ole valmis ottamaan vastaan tätä oppia. (Kupias & Peltola 2009, 70; Kupias & Peltola 2019, 36.)

Resurssit sekä aika nähdään perehdytyksen keskeisinä asioina perehdytyksen taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Hyvä perehdytysprosessi perehdyttää uuden työntekijän taloudellisesti lyhyessä ajassa. Tuloksena on sekä tuloksellinen että tehokas työntekijä. Taloudellisesta perehdytyksestä hyöttyy sekä organisaatio, perehdyttäjät että perehdytettävä. (Armstrong 2003, 453; Eklund 2018, 76–80.) Onnistunut perehdytys tuo työntekijän osaamisen sekä ammattitaidon työssä monipuolisesti esille. Perehdytyksen ollessa onnistunut työntekijä suhtautuu työhönsä myönteisemmin sekä sitoutuu työyhteisöön lujemmin. (Huhtakangas & Savola 2017, 11–13.) Ennen perehdyttäminen on nähty työnantajaa velvoittavana elementtinä. Tätä velvoitetta on ohjannut erilaiset lait, kuten laki yhteistoiminnasta yrityksissä, työturvallisuus- ja työsopimuslaki. Nykypäivänä kuitenkin yhä enenevässä määrin

perehdyttämisessä korostuu myös työntekijän vastuu, jolloin onnistuneen perehdytyksen indikaattorina toimii dialogisuus sekä vertaismentorointi. (Eklund 2018, 119–122.)

Onnistuneella sekä tasokkaalla perehdytyksellä on positiivisia vaikutuksia niin työntekijään, kuin myös työyhteisöön sekä organisaatioon. Vaikutukset näkyvät etenkin nyt sosiaali- ja terveysalan työvoimapulan aikaan. Työntekijöitä on haastavaa saada ja rekrytointiprosessit ovat pitkiä, mutta onnistuneella perehdytyksellä työntekijöiden sitoutuneisuus ja pitovoima kasvaa. Eklund (2018) on nostanut esille Kammeyer-Mueller ym. (2013) tutkimuksen, jossa tarkasteltiin työntekijän saaman tuen merkitystä sitoutumiseen 90 päivän ajan. Saatu tuki ensimmäisien kuukausien perehdytyksen aikana vaikutti merkittävästi työntekijän sitoutuneisuuteen sekä työn tuloksellisuuteen verrattuna myöhemmin saatuun tukeen. Eklund (2018) on nostanut myös Farrenin (2007) tutkimuksesta esiin, että systemaattisella perehdytyksellä työntekijän todennäköisyys työskennellä vielä kolmen vuoden kuluttua samassa organisaatiossa nousi 58 %. (Eklund 2018, 31–35.) Byford ym. (2017, 79) toteavat, että kattavalla perehdytyksellä on selvä yhteys tuottavuuden saavuttamiseksi ilmeisen lyhyessä ajassa. Myös Ross ym. (2014, 728) mukaan taloudellisesti näkökulmasta katsottuna kattavan perehdytyksen saaneet työntekijät kykenevät työskentelemään kaksi kuukautta aikaisemmin organisaatiolle tuottavasti kuin vaillinaisen perehdytyksen saaneet työntekijät.

#### 3.4.2 Perehdytysmetodien valinta

Perehdytysmetodeja valittaessa tulee ottaa huomioon perehtyjä yksilönä. Useamman metodin käyttäminen rikastaa perehdytysprosessia tuoden vaihtelua ja lisäten oppimistehokkuutta. Jokaisella perehtyjällä on yksilöllisiä oppimismetodeja, jolloin menetelmät, jotka toimivat jollakin, eivät välttämättä toimi toisella. Vierihoidomenetelmää käytetään käytännön työtehtävien perehdyttämiseen, jolloin perehtyjä oppii ja katsoo mallia perehdyttäjän työskentelystä. Vierihoidomenetelmän rinnalla käytetään usein itsenäistä perehtymistä erilaisten materiaalien ja kurssien avulla. Itsenäinen perehtyminen pienentää perehdyttämisen aiheuttamia henkilöstökustannuksia, mutta se ei kuitenkaan korvaa henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus perehtyjän ja perehdyttäjän välillä on korvaamatonta, joten perehtyjää ei tule systemaattisesti jättää perehtymään täysin itsenäisesti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 178.)

Brown (2017, 2) on nostanut työssään esille, että jokaisen uuden työntekijän kuuluisi saada yksilöllisesti suunniteltu perehdytysuunnitelma, joka vastaa työntekijän tarpeisiin työn näkökulmasta. Perehdytysuunnitelman rinnalla perehdytettävä työntekijä tarvitsee perehdyttäjän, jolla on valmiudet antaa kattava perehdytys, neuvoa ja ohjata perehdytettävää riittävän ajan kanssa (Ketola 2010, 59). Yhden perehdyttäjän lisäksi perehdytysprosessissa käy-

tetään usein tiimioppimista. Se perustuu kokemusten vaihtamiseen ja vuoropuheluun, jolloin oppi saatetaan koko organisaation käyttöön. Tiimioppiminen toimii perusedellytyksenä oppivalle organisaatiolle. (Senge 2006, 9–10.)

Perehdyttäminen kannattaa aloittaa yksinkertaisista, usein toistuvista tehtävistä, jolloin perehtyjälle saadaan aikaan monia toistoja ja näin ollen hän oppii suoriutumaan nopeasti helpoista työtehtävistä itsenäisesti. Tämä antaa perustan oppia haastavimpia asiakokonaisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 36–37; Eklund 2018, 55, 182.) Koko perehdytysprosessin tueksi perehtyjälle tulee antaa kattava aineisto yhteistyökumppaneista, vuosi- ja toimintakertomuksista sekä erilaisista tietojärjestelmistä. Tämän lisäksi perehtyjällä tulee olla tieto organisaation keskeisimmistä henkilöistä ja heidän yhteystietonsa. (Joki 2018, 119.) Perehdytysprosessin metodina voidaan käyttää myös erilaisia koulutuksia ja tilaisuuksia työntekijöille yhtenäisesti, esimerkiksi tervetuloilaisuudet tehostavat perehtyjän kuulumista organisaatioon. Yhteisissä tilaisuuksissa organisaatio voi tiedottaa suurempaa joukkoa, jolloin perehdytysprosessi tehostuu ja perehtyjä pääsee oppimaan sekä verkostoitumaan laajemmin. (Eklund 2018, 183.)

Perehdytysmetodeja valittaessa tulee huomioida myös perehdytettävän ikä, koulutus ja työkokemus (Joki 2018, 86; Työsuojeluhallinto 2020). Helpoilta ja itsestään selviltä tuntuvat asiat organisaatiossa saattavat tulla uuden työntekijän eteen ensimmäistä kertaa. Kokeamattomampi työntekijä saattaa tarvita enemmän perehdytystä perusasioissa. (Joki 2018, 86.) Tämän vuoksi perehdyttäjän on hyvä olla käytettävissä perehdytysprosessin alussa kokopäiväisesti, oli perehdytysmetodi mikä tahansa. Metodien valinta ja perehdytysprosessi alkaa jo uuden työntekijän rekrytoinnista. Hyvin suunniteltu perehdytys metodeineen lyhentää perehdytysprosessiin käytettävää aikaa ja säästää näin ollen kustannuksia. On arvioitu, että uuden työntekijän perehdytysprosessiin kuluu noin 2000–3000 €. Organisaatiot suosivat myös usein verkko-oppimisympäristöjä perehdytyksessään. (Liski ym. 2007.) Jeffery ja Werthman (2015) eivät miellä verkko-oppimisympäristöjä parhaaksi tavaksi oppia ja perehtyä uusiin asioihin vaan perehdytyksen tehostamiseksi tulisi käyttää monia eri metodeja. Srimannarayana (2016, 630) painottaa kasvotusten sekä internetissä tapahtuvan perehdytyksen yhdistämisen tehokkuutta. Metodien yhdistämisen lisäksi tietoa tulisi jakaa organisaatiossa yli yksikkörajojen. Cheng ja Chau (2016, 259) ovat myös sitä mieltä, että perehdytysprosessissa oppiminen tehostuu käytettäessä useita perehdytysmetodeja monipuolisesti.

### 3.4.3 Perehdytyksen seuranta

Perehdytysprosessin olennainen osa on seurata perehtyjän oppimista ja kehittymistä (Eklund 2018, 109). Perehtyjälle itselleen on myös tärkeää saada informaatiota siitä, että perehdyttäjät sekä organisaatio ovat kiinnostuneita perehtyjän kehittymisestä ja osaamisesta. Ilman systemaattista perehdytyksen seurantaan perehdyttäjän sekä organisaation on mahdotonta tietää, miten perehtyjän osaaminen ja verkostoituminen on edennyt. (Joki 2018, 121.)

Seuranta voidaan kirjata ylös seurantalomakkeeseen tai -taulukkoon. Kun asia tai tehtävä on perehdytetty, sekä perehtyjä että perehdyttäjä kuittaavat asian perehdytetyksi. Tällä varmistetaan perehtyjän osaaminen molemmin puolin. Seuranta on myös työturvallisuuden näkökulmasta erityisen tärkeää. Perehdytys suunnitelman mukaisesti perehdytetyt osa-alueet tallennetaan kuitattuna työsuhdedokumenttien kanssa samaan arkistoon. (Työturvallisuuskeskus 2016; Joki 2018, 121.) Perehdytysprosessin aikana on hyvä pitää seurantakeskusteluja, jolloin perehtyjällä on mahdollisuus keskustella omasta kehityksestään. Seurantakeskusteluja voidaan pitää useita prosessin edetessä ja keskustelun osapuolina on aina prosessiin osallistuneet henkilöt. (Eklund 2018, 22.) Keskusteluissa voidaan tarpeen vaatiessa päivittää perehdytys suunnitelmaa. Perehdytysprosessin päättyessä perehtyjän tulee pohtia, miten perehdytyksessä on onnistuttu. Myös perehdyttäjien on hyvä pohtia onnistumisia sekä kehittämiskohteita tulevien prosessien kehittämisen kannalta. Prosessia tulee kehittää jatkuvasti, jotta samoja epäkohtia ei toisteta. (Ahokas & Mäkeläinen 2013; Eklund 2018, 122–123; Joki 2018, 121.)

### 3.4.4 Organisaation vastuu kaksisuuntaisessa perehdytysprosessissa

Perehdytysprosessi nähdään usein täysin yksisuuntaisena; tiedon antajana toimii työnantaja ja tiedon vastaanottajana työntekijä. Ongelmaksi nousee työntekijän hiljaisen tiedon ja kokemuksen jakaminen sekä kuulluksi tuleminen. Työnantaja jää täysin vaille työntekijältä saatua validia tietoa. (Eklund 2018, 38–39.) Työntekijällä voi olla tärkeitä mielipiteitä ja näkemyksiä sekä uusia kehittämisideoita, jotka voivat olla arvokkaita työnantajalle. Tämän vuoksi perehdytys suunnitelmaa laatiessa tulee ottaa huomioon työntekijän aikaisemmat kokemukset, joita voidaan hyödyntää vuorovaikutuksessa perehdytysprosessin aikana. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri mahdollistaa palautteen antamisen molemmin puolin ja työnantajalla on mahdollisuus oppia prosessin aikana työntekijän lisäksi. Työnantajan vastaanottaessa kehittämisideoita ja palautetta toiminnasta, työnantajakin toimii näin ollen perehtyjän roolissa. Perehdytys voi onnistuessaan olla hedelmällinen prosessi niin työnantajalle kuin

työntekijälle. Työnantaja saa uusia näkemyksiä ja ideoita, kun taas työntekijä saa vaikuttamismahdollisuuksia organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 78–80; Eklund 2018, 38–41.)

Organisaation näkökulmasta perehdyttämisprosessin tavoitteena voidaan pitää uuden työntekijän tervetulleeksi toivottamista organisaatioon. Näin ollen uusi työntekijä implementoidaan osaksi organisaatiota sekä työyhteisöä. Pitkällä aikavälillä tärkeintä on sitouttaa työntekijä organisaatioon, jolloin työntekijän oppiminen yksilönä on välttämätöntä myös organisaation oppimiselle. Organisaation oppimalla ja hyödyntämällä työntekijöidensä osamista, kykenee se mukautumaan alansa muutoksiin. Vastakohtana oppivalle organisaatiolle nähdään hierarkkinen sekä byrokraattinen organisaatio, jossa esihenkilöiden valta hämärtyy suhteessa työntekijöihin ja molemmin puolinen oppiminen nähdään uhkana. Organisaation tulee tukea oppimista valmentamisen, suorituksen ja palautteen johtamisen avulla. (Ojala 2008, 77–80.) Organisaation normeilla ja totumuksilla on vaikutuksia koko perehdytysprosessiin (Kirk 2016; Srimannarayana 2016, 621). Organisaation vastuulla on johtaa työtä sekä ihmisiä kohti haluttua päämäärää (Seeck & Diehl 2017, 914). Vastuun ansiosta normeilla ja totumuksilla mahdollistetaan organisaation ekologisten, sosiaalisten sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen (Diaz-Carrion ym. 2019, 1). Organisaation tulee myös tarjota riittävät resurssit perehdytysvastuussa olevalle. Vaikka organisaatiolla on iso vastuu perehdytysprosessista ja sen onnistumisesta, ei tule kuitenkaan unohtaa uuden työntekijän vastuuta omasta oppimisestaan ja perehtyneisyydestään. (Aaltonen 2018, 13.)

### 3.5 Perehdytys esihenkilötyöhön

Moilasen (2019) tekemien haastatteluiden mukaan vuosina 2018–2019 moni esihenkilö koki saaneensa vajavaisen perehdytyksen. Haastatteluista ilmeni, että esihenkilöt kokivat epävarmuutta oman työn sisällöstä. Haastatteluista nousi esille esihenkilöiden perehdytyksen tärkeys, mutta myös sen vajavaisuus.

Yleisimmin esihenkilön perehdytys alkaa keskustelulla oman esihenkilön kanssa. Keskustelussa sovitaan tapa kommunikoida, luodaan perusta tulevaan yhteistyöhön sekä sovitaan yhteiset pelisäännöt. Tilanne vaatii aikaa, sillä se on uuden esihenkilön tärkein tilanne. Uuden esihenkilön tulisi saada myös tuekseen mentori tai kokenut kollega, jonka kanssa uusi esihenkilö on yhteydessä säännöllisesti avun ja tuen saamiseksi. Mentoroinnin avulla voidaan kehittää lähijohtamista sekä vastata henkilöstöjohtamisen työstettäviin haasteisiin. Mentorintisuhteessa uusi esihenkilö saa kokeneelta kollegalta hiljaista tietoa, joka lisää työtyytyväisyyttä sekä sitoutuneisuutta organisaatioon. (Jokelainen ym. 2015, 11–13.) Van-



hemman ja kokeneemman kollegan hiljainen tieto saattaa tulla tarpeen haastavissa ja monimutkaisissa tilanteissa, jolloin vanhemman kollegan tietotaito ja aikaisempi kokemus saattavat olla vastaus ongelmanratkaisuun (Työterveyslaitos a).

Mentorointi lujittaa myös organisaation kilpailukykyä, sillä uusi esihenkilö oppii vertaisiltaan sekä kollegoiltaan vahvistaen osaamistaan ja tätä kautta yhä organisaation kilpailukykyä. Mentoroinnilla voidaan saada apua haastaviin asiakastapauksiin. Mentoroinnilla lujitetaan työhyvinvointia ja työssäjaksamista. (Jokelainen ym. 2015, 11–13.) Mentoreita voi olla myös useita, riippuen tarpeesta. On hyödyllistä käyttää eri mentoreita eri aiheisiin jokaisen osaamisen ja vastualueiden mukaan. (Salminen 2012, 230–233.) Uusi esihenkilö voi saada mentorilta erilaisia näkökulmia eri tapauksiin, tilanteisiin tai käytäntöihin (Cashin & Newman 2010, 56).

Esihenkilöiden perehdyttämisestä vastaa työnantaja. Työnantaja perehdyttää uuden esihenkilön hänen työhönsä, vastuihin sekä velvoitteisiin, joista hänen työnsä koostuu. Perehdyttäminen esihenkilön tehtävään on erityisen tärkeää työturvallisuuden sekä työhyvinvoinnin kannalta. (Jantunen 2021.) Esihenkilön perehdytystä koskevat kaikki samat käytänteet, vastuut, odotukset ja velvoitteet, kuin kaikkein muidenkin työntekijöiden perehdytystä. Näiden lisäksi esihenkilö tulee perehdyttää työsopimus-, työlaki-, työturvallisuus- ja tietosuojasioihin sekä erilaisiin hankintoihin, rekrytointiin sekä käytännön asioihin. Uuden esihenkilön perehdytyksellä tavoitellaan esihenkilön itsenäisyyden ja aktiivisuuden edistämistä, tiedollisen ja taidollisen osaamisen ylläpitämistä sekä kehittämistä, myönteisen asenteen luomista ja työturvallisuuden sekä -terveyden edistämistä. (Antola ym. 2020.)

Esihenkilön perehdytys on vastavuoroinen prosessi perehtyjän ja perehdyttäjän välillä. Organisaatio voi antaa kattavan perehdytyksen, mutta esihenkilön omalla panoksella on myös ratkaiseva asema perehdyttämisen onnistumiseen. Esihenkilön tulee noudattaa työsopimusta ja tehdä työ huolellisesti laittain ja asetukset huomioiden. (Eklund 2018, 161–163.)

### **Aiemmat tutkimukset**

Esihenkilöiden perehdytystä on tutkittu tyydyttävästi Suomessa. Esihenkilöiden perehdytykseen ja tyytyväisyyteen liittyviä tutkimuksia löytyy YAMK-tasoisena sekä pro graduina, mutta varsinaisesti uusien esihenkilöiden perehdytyksestä ei löydy juurikaan tutkimustietoa. Kansainvälisiä tutkimuksia löytyy kohtalaisesti liittyen valmennukseen ja mentorointiin. Näitä ovat esimerkiksi Goodyear & Goodyear 2018, Eliades ym. 2016, Bianco ym. 2014 sekä Raso 2011. Kang ja Sung (2017, 83) nostavat esille myös perehdyttämiseen liittyvien tutkimusten vähyyden suhteessa perehdyttämisen tärkeyteen organisaation kilpailukykyyn kannalta. Ketola (2010) sekä Aaltonen (2018) nostavat myös esille perehdyttämisestä löytyvän vain tyydyttävästi aineistoja ja tutkimustietoa. Käytännön perehdytysoppaita löytyy

jonkin verran, jotka perustuvat yksittäisten organisaatioiden tarpeisiin. Perehdyttäminen perustuu tietoihin ja käytäntöihin, jotka pohjautuvat ihmisten omista kokemuksista. Näiden pohjalta on luotu aiheesta kirjallisuutta.

### 3.5.1 Esihenkilöiden perehdytysmateriaali

Esihenkilön perehdytystä määrittää aina lainsäädäntö. Tärkeimmät lait, jotka käsittelevät perehdytystä, ovat työturvallisuuslaki, työsopimuslaki sekä laki yhteistoiminnasta. Näissä laeissa viitataan perehdyttämiseen. Laeissa on huomioitu erityisesti työnantajan vastuu perehdyttää työntekijät. Työnantajan ja esihenkilöiden tulee olla tietoisia työtä sekä perehdyttämistä koskevasta lainsäädännöstä. Lakia täydentää monilla aloilla myös työehtosopimukset, joihin on usein myös kirjattu ylös perehdytys. Perehdyttämisessä tulisi antaa suuri painoarvo työlainsäädäntöön. (Kupias & Peltola 2009, 20–21, 26–27; Jantunen 2021.)

Esihenkilötyötä ohjaa erilaiset lait. Nämä lait asettavat työlle raamit, joiden mukaan esihenkilön tulee toimia ja tehdä työnsä. (Jantunen 2021.) Näitä lakeja ovat muun muassa:

- työturvallisuuslaki 738/2002
- työsopimuslaki 55/2001
- työaikalaki 872/2019
- laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006
- työterveyshuoltolaki 1383/2001
- vuosilomalaki 162/2005
- sairausvakuutuslaki 1224/2004
- työtapaturma- ja ammattitautilaki 459/2015
- yhdenvertaisuuslaki 1325/2014
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004
- pelastuslaki 379/2011
- laki nuorista työntekijöistä 998/1993
- laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 609/1986 (Antola ym. 2020).

Lakien lisäksi uuden esihenkilön perehdytystä ohjaa sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnan sekä potilasturvallisuuden täytäntöönpanon suunnitelmasta. Asetuksessa on määritetty, mitä suunnitelmassa tulee olla kirjattuna. Asetuksen perusteella turvallinen sekä laadukas toiminta velvoittaa työntekijöiden perehdyttämistä. Myös terveydenhuoltolaki pitää sisällään työntekijöiden perehdytyksen. Työntekijöiden tulee saada myös palautetta toiminnan kehittämistä sekä omasta oppimisestaan. (STM asetus 341/2011; Terveydenhuoltolaki 2010/1326.)

Lakien ja asetusten ohella esihenkilö tulee perehdyttää erilaisiin sopimusasioihin, hankintoihin sekä ehtoihin. Näitä ovat muun muassa työsopimukset, työehtosopimukset, sopimukset erilaisista työeduista, työsuhteen muutosopimukset ja sopimukset organisaation sisällä sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. (Suomi.fi 2020.) Myös rekrytointi ja siihen liittyvät materiaalit ovat osa esihenkilön perehdytystä. Rekrytoinnissa keskustelut, tapaamiset, neuvottelut ja arvioinnit toteutetaan esihenkilön toimesta. Hyvä perehdytys rekrytointiin mahdollistaa uusien potentiaalisten työntekijöiden palkkaamisen. (Huilaja 2019, 72.) Yksi esihenkilötyön perehdytyksen kulmakivistä on myös hyvä perehdytys tietosuojaan. Perehdytyksellä varmistetaan esihenkilön tietotaidon oikeaoppisesta ja vaatimusten mukaisesta henkilötietojen käsittelystä. Digitalisoitumisen myötä tietojen väärinkäytön riski on suurentunut, joka vaatii myös tietoturvallisuuden hallitsemista. Tietosuoja sekä tietoturva ovat salassa pidettävien tietojen ja materiaalien sekä yksilön henkilötietojen vuoksi esihenkilön perehdytyksen tärkeitä osa-alueita. (Järvinen & Rousku 2017.)

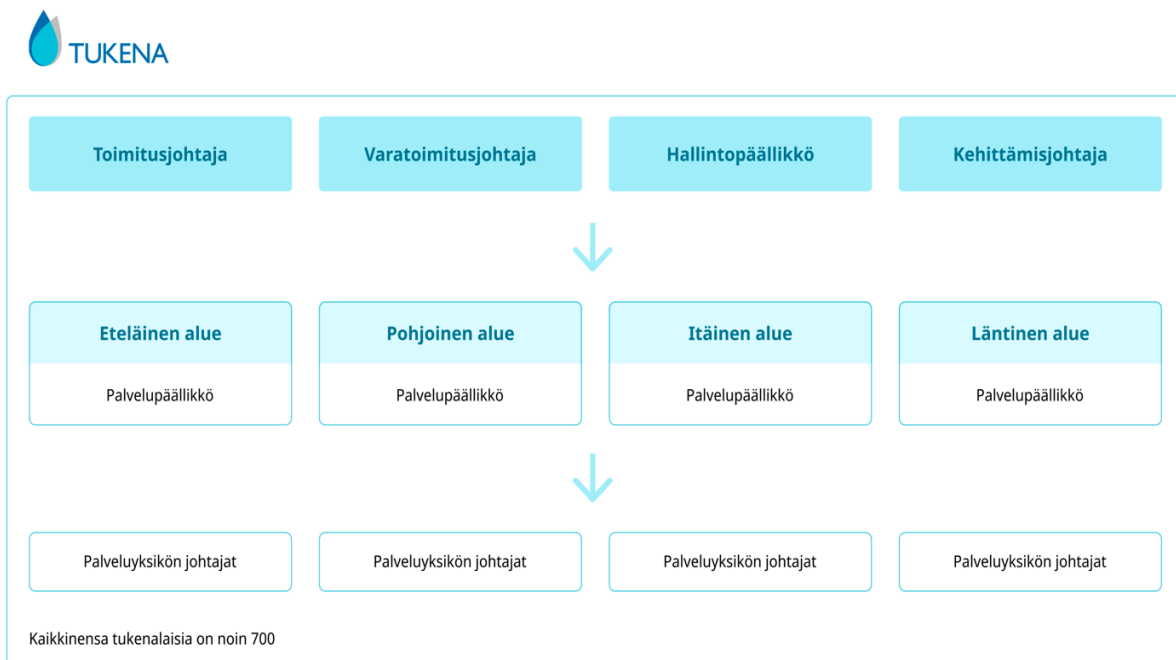
## 4 Toteutus

### 4.1 Toimeksiantajaorganisaatio

KVPS Tukena Oy on valtakunnallinen kehitysvamma-alan toimija, joka tuottaa palveluita yli 40 eri palveluyksikössä. Näitä palveluita ovat muun muassa asumispalvelut, päivätoiminta, henkilökohtainen apu, lyhytaikaishoidon ja tilapäisasumisen palvelut. Palveluita tuotetaan kehitysvamman tai muun syyn vuoksi tarvitseville. (KVPS Tukena Oy.)

KVPS Tukena Oy ja Kehitysvammaisten Palvelusäätiö yhdessä muodostavat KVPS-konsernin. KVPS Tukena Oy:n kaikki osakkeet omistaa Kehitysvammaisten Palvelusäätiö. KVPS Tukena Oy:n juuret juontavat aina vuoteen 1992, jolloin Kehitysvammaisten Tukiliitto perusti Palvelusäätiön. (KVPS Tukena Oy.)

KVPS Tukena Oy:n hallintoon kuuluu muun muassa toimitusjohtaja, varatoimitusjohtaja, hallintopäällikkö sekä kehittämisjohtaja. Tukenan palveluyksiköt ovat jaettu eteläiseen, pohjoiseen, itäiseen sekä läntiseen alueeseen. Näitä alueita johtavat palvelupäälliköt. Palveluyksiköitä johtavat palveluyksiköiden johtajat. (KVPS Tukena Oy.) Tätä tutkimusta varten organisaatiolta haettiin tutkimuslupa (Liite 1).



Kuvio 3. Toimeksiantajaorganisaation henkilöstörakenne

#### 4.2 Perehdytyksen nykytila ja kehittämisen tarve toimeksiantajaorganisaatiossa

KVPS Tukena Oy pyrkii toteuttamaan laadukkaan perehdytysprosessin ominaisuuksia. Organisaatio määrittää uuden työntekijän perehdyttäjän ja tarjoaa lisäperehdytystä tarvittaessa. Tiedon määrän ollessa runsasta ja hajanaista sekä tietojärjestelmien moninaisuuden vuoksi perehdytyksen vajavaisuus saattaa korostua. Palveluyksiköiden maantieteellinen välimatka saattaa olla suuri eikä vertaistukea ole fyysisesti saatavilla. Palvelupäällikön haastattelun sekä palveluyksikön johtajille tehdyn kyselyn avulla kerättiin tietoa organisaation esihenkilöiden perehdytyksen nykytilasta sekä mahdollisista kehittämiskohteista.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui KVPS Tukena Oy:n uusien esihenkilöiden perehdytyksen kartoitus, sillä tutkijan aloittaessa palveluyksikön johtajan toimessa perehdytyksen vajavaisuus tuli esiin. Organisaatiossa ei ole käytössä yhtenäistä perehdytysopasta tai -suunnitelmaa eikä aikataulua, jotka helpottaisivat sekä perehdyttäjää että perehdytettävää. Käytössä on ainoastaan perehdytyksen vastuunjako- sekä tarkastuslista. Jokaiselle palveluyksikön johtajalle tulisi myös nimetä perehdytykseen mentori. Tietojärjestelmiä on useita ja tieto on hajanaisesti eri paikoissa. Selkeä perehdytysuunnitelma, aikataulu, vertaistuki, tieto järjestelmävastaavista ja eri vastuualueista selkeyttäisi uuden esihenkilön työn aloittamista organisaatiossa.

Opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimus sopii tutkimusstrategiaksi, jos tarkoituksena on tutkia sosiaalista ja ajankohtaista ilmiötä (Yin 2014, 4). Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2007) mukaan tutkimuksen kohteen valinta voi perustua käytännölliseen tai teoreettiseen mielenkiintoon. Myös tutkijan oma kiinnostus tutkittavaa asiaa kohtaan voi olla valinnan perusteena. Toimeksiantajaorganisaation kanssa tehtävään yhteistyöhön vaikuttaa tutkimuksen tarpeellisuuden ja ajankohtaisuuden lisäksi tutkijan työkokemus organisaatiossa.

Tutkijan kokemuksen perusteella ja tieteellisistä tutkimuksista nousseiden näkemysten myötä perehdyttämisprosessi on merkittävä tekijä uuden työntekijän integroitumisessa organisaatioon sekä työyhteisöön. Prosessilla on myös merkitystä uuden työntekijän osaamisen kehittymisessä ja organisaation tuottavuuden kannalta. Tutkijana heräsi kiinnostus tutkia esihenkilöiden perehdytyksen nykytilannetta ja tätä kautta nostaa perehdyttämisen tarpeet, tavoitteet ja mahdolliset kehittämiskohteet esille. Tutkimuksen tulokset ovat validia tietoa organisaatiolle uusien esihenkilöiden perehdytysprosessin kehittämisessä.

#### 4.3 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tarkoituksena on kartoittaa KVPS Tukena Oy:n uusien esihenkilöiden perehdytyskäytäntöjä ja niiden toimivuutta.

Tavoitteena on saada tietoa KVPS Tukena Oy:n uusien esihenkilöiden perehdytyksestä ja tuoda esille mahdollisia kehittämistarpeita.

Tutkimukselle muodostui kaksi tutkimuskysymystä.

1. Miten perehdyttäminen uuteen esihenkilötyöhön on toteutettu organisaatiossa?
2. Miten uusien esihenkilöiden perehdytysprosessia tulisi kehittää organisaatiossa?

#### 4.4 Tutkimuksellinen kehittäminen

Tutkimustoiminta sekä kehittämistoiminta luovat yhdessä käsitteen tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää sekä tutkimuksen että kehittämistoiminnan, jossa luodaan uutta tietoa kehittämisprosessin kautta. Tutkimuksellista kehittämistoimintaa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Kehittävässä tutkimuksessa ajattelun logiikka pyrkii konkreettiseen kehittämistoimintaan käyttäen apunaan kysymysten asettelua sekä metodologista tarkastelua. Kehittävässä tutkimuksessa pääpaino on tutkimuksessa, vaikkakin se suuntautuu kehittämiseen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmasta käytännön kysymykset ja ongelmat antavat suuntaa tiedon tuotannolle. Tässä käytännön toimintaympäristö tuottaa tietoa aidoissa tilanteissa. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tiedonkeruun apuna toimivat tutkimukselliset asetelmat sekä menetelmät, jotka luovat kehittämistoiminnalle tutkimuksellisen luonteen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan pääpaino on kehittämistoiminnassa, jota pyritään luomaan tutkimuksellisten periaatteiden mukaisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 21–22; Salonen ym. 2017, 19, 39, 56.)

Kehittämistoiminnan menetelmät yhtäläistetään tutkimusmenetelmiin. Menetelmissä on myös eroja, sillä kehittämistoiminta on tapana käytännöllisempi, kun taas tutkimusmenetelmät perustuvat tieteellisiin periaatteisiin nojaten. Kehittämistoiminnan menetelmiä käytetään muun muassa kehittämistarpeen selvittämiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 18.) Pääpainona kehittämistyössä on reflektoida teoriatieto käytännön prosesseihin (Ojasalo ym. 2015, 21). Kehittämistyössä tulee observoida työn merkittävyys sekä onko lopputulokselle mahdollisesti kysyntää. Kehittämistyön selkeä tavoite antaa suuntaviivat koko prosessille. Prosessi sisältää aiheen perustelun, organisoinnin, arvioinnin sekä lopulta kehittämistyön levittämisen toimeksiantajaorganisaatioon. (Toikko & Rantanen 2009, 57, 64, 75.) Kehittämistoiminnan prosessissa käytetään suoraviivaista eli lineaarista mallia (Kuvio 4). Toimin-

tamallissa edetään tavoitteen määrittämisen jälkeen suunnitteluvaiheeseen, siitä itse toteutukseen ja lopuksi viimeistelyvaiheeseen. Lopputuotos arvioidaan, jonka jälkeen prosessi päätetään. (Salonen ym. 2017, 15.) Tässä opinnäytetyössä selvitetään mahdollisia kehittämistarpeita kehittämismenetelmien avulla.



Kuvio 4. Lineaarinen malli (mukaillen Salonen 2013, 15)

#### 4.5 Aineiston keruu

##### **Haastattelu**

Haastattelu nähdään yhdeksi yleisimmistä ja käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Se toimii menetelmänä, jota käytetään niin itsenäisesti kuin muilla menetelmillä saatua tietoa täydentämään. Haastattelu on keskustelutilanne, jonka avulla kehittämistoiminnasta hankitaan käyttäjien kokemusten sekä asenteiden avulla tietoa. (Ahlgren 2013, 34–35.) Haastattelulla pyritään keräämään aineistoa, jonka avulla voidaan tehdä uskottavia päätelmiä tutkittavasta kohteesta. Parhaimmillaan haastattelu antaa tutkijalle kokonaisvaltaista tietoa tutkittavien ajatuksista, mieltymyksistä, odotuksista ja kokemuksista. Haastattelujen avulla kehittämistoimintaan saadaan mukaan subjektiivinen kokemus. (Puusa & Juuti 2020.) Puolistrukturoitu haastattelu sisältää avoimia kysymyksiä, jotka antavat haastateltavalle vapaammat kädet vastata (Ahlgren 2013, 34). Kysymysten teemat ovat ennalta mietityt, mutta kysymysten järjestys voi vaihdella ja haastattelijalla voi esittää lisäkysymyksiä haastattelun edetessä (Jyväskylän kaupunki).

Ennen palveluyksikön johtajille suunnattua kyselyä haluttiin selvittää heidän yhden esihenkilönsä eli palvelupäällikön kokemuksia omasta perehdytyksestään sekä hänen näkemyksiään esihenkilöiden perehdytyksestä toimeksiantajaorganisaatioissa. Palvelupäällikkö on työskennellyt esihenkilötehtävissä 15 vuotta ja palvelupäällikkönä 8 vuotta eri organisaatioissa. Toimeksiantajalla hän on työskennellyt haastatteluhetkellä 5 kuukautta, joten voidaan siis olettaa hänellä olevan hyvin tuore kokemus perehdytyksestä.

KVPS Tukena Oy:n palvelupäällikön haastattelu toteutettiin huhtikuussa 2022 Microsoft Teams –sovelluksen välityksellä. Haastattelun menetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelurunko (Liite 2) laadittiin tietoperustaan pohjautuen. Menetelmän avulla kerättiin tietoa palvelupäällikön kokemuksista esihenkilöiden perehdytyksen vahvuuksista, heikkouksista, uhkista ja mahdollisuuksista. Haastattelu tallennettiin haastateltavan suostumuksella. Haastattelu oli ennalta sovittu ja rauhallinen tilanne. Haastateltava sekä tutkija olivat tahoillaan yksin eikä haastattelun aikana tapahtunut keskeytyksiä.

## **Kysely**

Kyselylomake on yksi tyypillisimmistä määrällisistä tutkimusmenetelmistä. Kyselylomakkeen käyttö tiedonhankintametodina on perusteltu, sillä tutkimuksessa selvitetään toimek-siantajaorganisaation palveluyksiköiden johtajien näkemyksiä ja kokemuksia esihenkilöiden perehdytyksestä. (Tähtinen 2020, 25.) Myös Vilkan (2021, 76) mukaan kyselylomake soveltuu aineistonkeruumetodiksi, jos vastaajat eivät työskentele fyysisesti samassa yksikössä sekä heidän henkilöllisyytensä halutaan salata. Kyselyn vastaajat työskentelevät samassa organisaatiossa, jolloin kaikilla on teknisesti yhtenevät mahdollisuudet vastata kyselyyn. (Vilka 2021, 76.) Aineistonkeruumenetelmänä kysely on tehokas, niin toteutuksen, aineiston käsittelyn sekä analysoinnin osalta. Kyselyn laatija kykenee tekemään aikataulun määrittelyn tarkasti ja kustannukset jäävät pieniksi, tai pois jopa kokonaan. (Hirsijärvi ym. 2016, 195.)

Kyselyllä voidaan kerätä tietoa ihmisten asenteista, arvoista, mielipiteistä, toiminnasta sekä laajemmin yhteiskunnan eri ilmiöistä. Kyselyn toteutuksessa tutkija antaa haastateltavalle kyselylomakkeen, jossa on tutkijan asettamat kysymykset. (Vehkalahti 2019, 11.) Kysely on tiedonkeruumenetelmä, joka pohjautuu lomakkeisiin. Kysely on strukturoitu etukäteen. Kysely voidaan toteuttaa muun muassa perinteisesti postitse lähetettävällä lomakkeella tai internetin välityksellä. Tulevaisuudessa internetissä tehtävät kyselyt tulevat lisääntymään entisestään niiden vaivattomuuden vuoksi. (Luoto 2009, 1–3.)

Kyselyn tulisi olisi olla selkeä ja esitettävät kysymykset mahdollisimman yksinkertaisia. Monimutkaiset ja epäselvät kysymykset johtavat usein vastausten puuttumiseen tai vastaaja saattaa vastata kysymykseen aiheen vierestä. Epäselviä tai vaikeasti ymmärrettäviä kysymyksiä voi haastattelija tarkentaa lisäohjeilla, esimerkiksi lisää vain yksi numero tai yksi rasti. Kyselyssä ei tulisi olla johdattelevia kysymyksiä vaan kaiken tulisi olla mahdollisimman neutraalia. Kyselyn katsotaan onnistuneen, jos otannan vastaajamäärä on 70 %. Kyselyn tuloksia tulee analysoida harkiten vastaajamäärän ollessa alle 60 % alkuperäisestä otoksesta, sillä tulokset voivat olla valikoituneita. (Luoto 2009, 1–3, 5.) Vallin (2015, 46) mukaan riittäväksi vastausprosentiksi katsotaan 60 %.



KVPS Tukena Oy:n palveluyksikön johtajille suunnattu kysely toteutettiin joulukuussa 2022 Webropol –kyselytyökalun kyselylomakkeella (Liite 3). Kohderyhmälle lähetettiin sähköpostitse saatekirje (Liite 4), joka sisälsi linkin kyselyyn. Sähköposti lähetettiin 41 palveluyksikön johtajalle. Kyselyyn vastasi 29 palveluyksikön johtajaa, 70,73 % kyselyn saaneista. Kysely katsotaan näin ollen onnistuneeksi (Luoto 2009, 5; Valli 2015, 46).

Kyselytutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui toimeksiantajaorganisaation palveluyksikön johtajat, pois lukien tämän opinnäytetyön tekijä. Tämän kriteerin mukaan kohderyhmäksi muodostui N = 41 henkilöä = tutkimuksen perusjoukko. Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, sillä tutkittavien määrä ei ollut varsin suuri. Kokonaistutkimuksessa koko perusjoukko sisällytetään tutkimukseen eikä otantamenetelmiä käytetä (Vilkkä 2021, 98).

Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat palvelupäällikön haastattelun pohjalta. Haastattelusta nousi esille esimerkiksi yksiköiden arkeen, lakeihin sekä tietojärjestelmiin liittyviä kysymyksiä. Kysymyksissä pyrittiin tutkimuksen tutkimuskysymysten kannalta yksinkertaiseen, mutta kattavaan kysymysten aseteluun. Avoimilla kysymyksillä haettiin erilaisia ulottuvuuksia aihepiirin kartoittamiseksi. Kysymyksillä pyrittiin tutkittavan ilmiön saaminen mitattavaan muotoon. Kysely toteutettiin täysin anonymisti. Voidaan olettaa, että anonymisti vastattavaan kyselytutkimukseen vastataan totuudenmukaisemmin, sillä vastaajia ei voida tunnistaa. Vastausprosentti voi myös nousta tästä syystä korkeammaksi. Kyselyn tulokset pätevät vain tähän kohderyhmään eli kyselyyn kohdistettuun perusjoukkoon eikä niitä voida yleistää (Karjalainen 2015, 11). Tavoitteena on tulosten perusteella saada tietoa uusien esihenkilöiden perehdytyksestä ja tuoda esille mahdollisia kehittämistarpeita.

Internetissä tehtävä kysely rakennettiin Webropol -kyselytyökalun avulla, joka on käytössä toimeksiantajaorganisaatiossa. Webropol -kyselyn etuna oli se, että kysymykset olivat lomakkeella osa-alueittain vastaajan näkyvässä yhtäaikaaisesti, jolloin vastausten keskenään vertailu onnistui. Tämä auttaa vastaajaa hahmottamaan kyselyn kokonaisuus sekä mahdollistaa johdonmukaisen vastaamisen (Valli 2015, 53). Kysely rakennettiin niin, että vastaaja pystyi vastaamaan vain yhden vastausvaihtoehdon per väittämä. Tällöin tutkija ei joudu tulkitsemaan epäselviä vastauksia ja väärinymmärrys minimoituu. Tutkimuksen aikataulua ja tekemistä edesauttoi internetissä tehtävä kysely, jolloin kerätyt tulokset olivat jo valmiiksi sähköisessä muodossa. Mahdollisuus käyttää toimeksiantajaorganisaation lomakeohjelmistoa nähdään myös etuna, sillä se ei vaadi käyttäjältään ohjelmointitaitoja ja on näin ollen vaivaton tapa toteuttaa kyselytutkimus (Kuula 2011, 174).

Kysely toteutettiin Survey –tyyppisenä, jolloin kysely on standardoitu. Survey –tyyppisessä tutkimuksessa kaikilta vastaajilta kysytään saman sisältöinen kokonaisuus täysin samalla tavalla (Vilkkä 2021, 94). Vastaajien taustamuuttujia kysyttiin neljällä alkukysymyksellä.

Näitä olivat ikä, koulutus, kokemus esihenkilötyöstä sekä kokemus työskentelystä KVPS Tukena Oy:ssä. Vastaajan ikä kysyttiin asteikolla 21–30 vuotta, 31–40 vuotta, 41–50 vuotta, 51–60 vuotta, yli 60 vuotta. Koulutustausta kysyttiin avoimena kysymyksenä. Kokemus esihenkilötyöstä kysyttiin asteikolla 0–3 vuotta, 4–6 vuotta, 7–9 vuotta, 10–12 vuotta, yli 20 vuotta. Työskentelyhistoria KVPS Tukena Oy:ssä kysyttiin asteikolla 0–5 vuotta, 6–10 vuotta, 11–15 vuotta, 16–20 vuotta, yli 20 vuotta.

Alkukysymyksissä taustamuuttujia kerättiin nominaali- eli luokitteluasteikolla. Tällä voidaan Vallin (2007, 103) mukaan havainnoida, mihin luokkaan tai ryhmään vastaaja sijoittuu. Taustamuuttujat toimivat selittävinä muuttujina tutkittavan asian vertailussa ja tarkastelussa. (Valli 2007, 103.)

Alkukysymysten jälkeen kyselylomake sisälsi 10 strukturoitua asenneväittämää ja kolme avointa kysymystä. Väittämässä aineisto kerättiin määrällisenä eli kvantitatiivisena. Asteikona käytettiin Likert –asteikkoa. Väittämät esitettiin asteikolla 1-5, 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Strukturoidut väittämät laadittiin teorian tietoon, käytännön toimintaympäristöön sekä palvelupäällikön haastatteluun nojaten. Avoimet kysymykset tuottivat kvalitatiivista eli laadullista aineistoa. Avoimet kysymykset antavat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin, jolloin pinnalle nousee usein vastaajalle tärkeitä asioita (Hirsijärvi ym. 2016, 201).

Avoimet kysymykset kyselylomakkeella ovat perusteltuja, sillä vastauksista saattaa nousta toimeksiantajaorganisaatiolle hyödyllisiä, relevantteja mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia (Valli 2007, 124). Tässä tutkimuksessa avointen kysymysten vastauksia analysoitiin laadullisin menetelmin, teemoitellen. Tuloksista tehdään toimenpide-ehdotuksia toimeksiantajaorganisaatiolle.

Internetissä tehtävän kyselyn vastausajan ei tulisi ylittää keskimääräisesti 20 minuuttia. Liian pitkä kysely vähentää vastaajien motivaatiota vastata kyselyä loppuun. (Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2021.) Tämä aikamäärä huomioitiin kyselylomaketta laatiessa eikä kyselyyn vastaaminen esitestauksissa vienyt yli 10 minuuttia. Esitestauksissa on myös kiinnitettävä huomiota kysymysten ymmärrettävyyteen yksiselitteisesti, joka antaa pohjan tutkimuksen onnistumiselle (Valli 2015, 43). Tämä varmistettiin myös esitestauksissa yhdessä palvelupäällikön sekä palveluyksikön johtajan sijaisen kanssa.

Kyselyä laatiessa kyselylomakkeesta kysyttiin palautetta ja otettiin huomioon palvelupäällikön, kehittämisjohtajan sekä palveluyksikön johtajan sijaisen näkemykset kyselyn sisällöstä ja asettelusta. Kysely jaettiin selkeisiin kategorioihin: neljä taustakysymystä, kolme väittämää arjesta, kaksi väittämää laeista ja asetuksista, kaksi väittämää yhteistyökumppaneista ja kolme väittämää tietotekniikasta ja järjestelmistä. Kyselyn lopussa oli vielä kolme avointa

kysymystä. Tämän tutkimuksen edun mukaista oli kerätä aineistoa kyselylomakkeella, sillä tarkoituksena oli tuoda esille vastaajien omia kokemuksia ja mielipiteitä.

Kyselystä oli annettu tieto ennakkoon palveluyksikön johtajille ja kyselyn vastaamisen tärkeyttä korostettiin. Kyselyyn vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa aikaa, 25.11.-9.12.2022. Palveluyksikön johtajille lähetettiin vastausajan puitteissa kaksi muistutusviestiä sähköpostitse, 2.12. sekä 9.12., jotta vastausprosentiksi saataisiin mahdollisimman suuri ja kysely katsottaisiin onnistuneeksi. Kysely sulkeutui 9.12.2022.

#### 4.6 Aineiston analysointi

Tutkimusmenetelminä tässä tutkimuksessa on käytetty kvantitatiivisia sekä kvalitatiivisia menetelmiä. Menetelmien yhdistämien on perusteltua, sillä yhdistämisellä voidaan saada laajempia näkökulmia aiheeseen menetelmien täydentäen toisiaan. Tämä lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta. Yhden menetelmän käyttämisestä on kritisoitu liian kapea-alaisesti toteutetusta tutkimuksesta tutkittavan kohteen näkökulmasta. (Hirsijärvi ym. 2016, 196.) Määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään koko perusjoukon tarkasteluun. Tutkimuksessa tarkastellaan prosenttiosuuksia, asioiden välisiä riippuvuussuhteita sekä lukumääriä. Tulokset ilmaistaan numeerisesti, tilastollisessa muodossa ja ne yleisesti vastaavat kysymyksiin kuinka monta, kuinka paljon. (Heikkilä 2014, 16–17; Karjalainen 2015, 19; Valli 2015, 16.) Tätä kutsutaan empiiriseksi tutkimukseksi (Valli 2015, 16). Tämän tutkimuksen kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin Likert -asteikolla kerätyssä kyselylomakkeen aineistossa. Väittämillä kerättiin tietoa toimeksiantajaorganisaation esihenkilöiden perehdytyksestä.

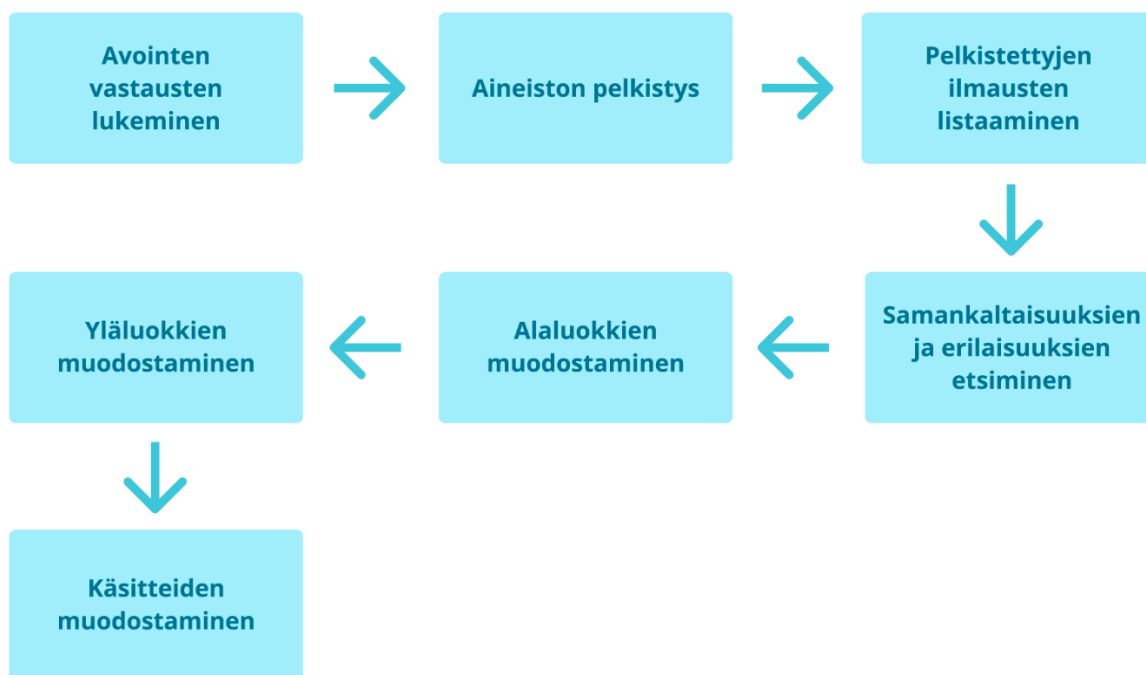
Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään valitun ilmiön tulkinnessa sekä toimijoiden ymmärtämisessä (Hirsijärvi ym. 2016, 204). Tulkinnessa vastataan kysymyksiin millainen tai missä sekä laatua koskettaviin kysymyksiin. Tieto voidaan esittää numeerisesti tai kielellisesti. Jos kielellinen muuttuja saa numeerisen arvon, on huomioitava, että siitä ei kuitenkaan saa muodostaa algebrallisia toimenpiteitä. (Karjalainen 2015, 19.) Tämän tutkimuksen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettiin kyselylomakkeen avointen kysymysten vastauksissa. Vastaajilla oli mahdollisuus kuvata omin sanoin kokemuksiaan, mielipiteitään ja kehittämisehdotuksiaan. Tarkoituksena on tavoitella kuvattavan ilmiön ymmärtämistä tutkittavien perspektiivistä, jolloin tutkimuksen katsotaan olevan tiedonintressiltään praktinen (Vilkkä 2021, 81).

Sisällönanalyysi tarkoittaa dokumenttien kuvaamista sanallisesti. Dokumentteja voivat olla esimerkiksi haastattelut, keskustelut, raportit sekä dialogit. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. Menetelmällä

luodaan selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä aiemmin tehdyn tutkimuksen aineistoa hyödyntäen. Sisällönanalyysin avulla pyritään etsimään aineiston merkitystä. Analysoidessa aineisto järjestetään selkeään sekä tiiviiseen muotoon varjellen kuitenkin aineiston sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston sisällönanalyysillä pyritään myös lisäämään aineiston informaatioarvoa. Sisällönanalyysin tärkein tehtävä on luoda selkeä kokonaisuus aineistosta, jonka avulla tutkija kykenee tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi kuuluu laadullisen aineiston tutkimusprosessin jokaiseen vaiheeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen aineiston analysoimisessa voidaan hyödyntää sisällönanalyysia. Analyysin lähtökohtana voi olla joko induktiivinen eli aineistolähtöinen tai deduktiivinen eli teorialähtöinen. Tavoitteena sisällönanalyysissä on tiivistää tutkittava ilmiö sekä käsitteellistää se. Analyysissä edetään yleisestä kohti yksittäistä. (Kyngäs ym. 2011, 139; Ojasalo ym. 2015, 137.) Tutkijan tehtävänä on tehdä johtopäätöksiä analyysin avulla. Johtopäätöksien laatuun vaikuttavat tutkijan kyky yksinkertaistaa, luokitella sekä lopulta tulkitella aineistoa. (Ojasalo ym. 2015, 136–137.)

Induktiivisessa aineiston analyysissä redusoidaan eli pelkistetään, klusteroidaan eli ryhmitellään sekä abstrahoidaan eli käsitteellistetään aineisto (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tutkimuksen laadullisen aineiston analyysi toteutettiin induktiivisesti (Kuvio 5). Aineistoa lähdettiin analysoimaan vastaamisajan umpeuduttua tammi-helmikuun aikana 2023. Ensimmäisenä muodostunut materiaali palvelupäällikön tallennetusta haastattelusta muunnettiin tekstiksi eli puhe litteroitiin. Tallenteen litterointia ei tehty yksityiskohtaisesti, sillä tutkimusaineiston asiasisällön kannalta oli epäolennaista kirjoittaa tekstimuotoon haastattelun täytesanoja, sanatoistoja tai tutkimukseen kuulumatonta materiaalia (Ruusuvuori 2010, 424–425). Aineiston rajauksessa otettiin huomioon, miten tutkimuskysymyksiin vastataan sekä onko tuotettava tieto luotettavaa ja yleistettävää. Haastatteluaineiston litteroinnin jälkeen tulee pelkistämisvaihe, jolloin kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen jää pois. Oleellista on etsiä ilmaisuja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Pelkistetyistä ilmaisuista etsitään eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Pelkistetyt samankaltaiset ilmaisut klusteroidaan eli ryhmitellään alaluokiksi. Alaluokat nimetään kuvaavalla termillä. Alaluokkien yhdistelyä jatketaan, joka johtaa yläluokkien syntyyn. Näitä yhdistämällä muodostuvat pääluokat. Pääluokat nimetään myös kuvaavasti. Viimeisessä vaiheessa abstrahoidaan eli käsitteellistetään tutkimuksen kannalta olennainen tieto, joka muodostaa teoreettiset käsitteet. Abstrahoinnissa yhdistetään niin pitkään kuin mahdollista pääluokista yhdistäviksi luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)



Kuvio 5. Induktiivisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Vilka 2021, 163–171)

Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksille määritettiin omat värit, joita käyttäen litteroidusta aineistosta merkittiin ilmaisuja vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Ilmaisut väreittäin merkittiin erilliseen taulukkoon, jossa ne pelkistettiin eli redusoitiin. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka siirrettiin alaluokkiin. Alaluokat nimettiin kuvaavasti. Lopulta pääluokat muodostuivat tutkimuskysymysten mukaan. Induktiivista aineiston analyysiä käytettiin myös kyselylomakkeen avointen vastausten analysoinnissa. Aineiston analyysin tavoitteena on olla tilastollisesti deskriptiivistä, jossa esitetään aineiston havaintoja ilman pyrkimystä induktiiviseen päättelyyn (Heikkilä 2014, 208). Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisin menetelmin, jolloin vastaukset siirrettiin erilliselle asiakirjapohjalle niiden käsittelyä varten. Vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia, jolloin ne yhdisteltiin ja lopulta ryhmiteltiin teemoittain. Taulukossa 1 on esimerkki sisällönanalyysistä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Yläluokka
Ajoittain liiallinen kiire Ajan löytäminen ja perehdytyksen aikatauluttaminen Löytää sopiva aika kaikille Aikaa ei ollut	Ajanpuute	Ajankäyttö	Perehdytysprosessin kehittäminen
Aikaa, koska tietoa on paljon Perehdytykseen tulee käyttää riittävästi aikaa Alkuperäpohjatykseen tulee oikeasti varata paljon aikaa Perehdytykseen voisi käyttää enemmän aikaa	Perehdytykseen varattava riittävästi aikaa	Ajankäyttö	Perehdytysprosessin kehittäminen
Vertaismentorointia Vertaistuki olisi tosi hyvä, aina ei välttämättä tarvitse palvelupäällikön perehdytystä Vertaismentorin nimeäminen tai kollegat tutummiksi Vertaistuki alussa	Kollegiaalinen tuki	Mentorointi	Perehdytysprosessin kehittäminen
Perehdyttäjää minulla ei varsinaisesti ollut Ei ollut perehdyttäjää	Perehdyttäjän puuttuminen	Nimetty perehdyttäjää	Perehdytysprosessin kehittäminen
Yhteiset Teams -perehdytykset hyviä, mutta aiemmasta osaamisesta riippuen eivät välttämättä riittäviä  Yhteisperehdytykset toisaalta hyviä, mutta missä menee raja, minkä aikavälin sisällä aloittaneet menevät samaan ryhmään. Aiemmin aloittaneille saattaa tällöin osa perehdytyksestä venyä toivottua pidemmälle	Yksilölliset tarpeet huomioitava perehdytyksessä	Perehdytysuunnitelma	Perehdytysprosessin kehittäminen

Taulukko 1. Esimerkki sisällönanalyysistä

Internet -kyselyyn varataan yleensä 10–14 päivää aikaa ja tämän ajan sisällä lähetetään myös muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Kyselylomakkeita voidaan tarkistaa vasta määräajan umpeuduttua tai palautumistahdissa. Tutkimuksen määrällisen aineiston käsittely aloitettiin kyselyn aineiston koonalla määräajan umpeuduttua. Kyselylomakkeiden tiedot tarkistettiin ja vastausten laatu arvioitiin. Puutteelliset tai asiattomasti täytetyt lomakkeet olisi poistettu tässä vaiheessa, mutta tässä tutkimuksessa ei niitä ollut. Voidaan siis olettaa, että kysymykset ovat muotoiltu selkeästi ja onnistuneesti sekä perusjoukolla on ollut tietoa kysyttävästä aiheesta. Määrällisen tutkimuksen katoanalyysiä on vaikea tehdä, sillä kysely on toteutettu täysin anonymisti. Näin ollen ei voida tietää, kuka kyselyyn on vastannut. Kyselyn aikaan osa perusjoukosta on kuitenkin ollut poissa töistä erinäisistä syistä. (Tietoaristo; Vilka 2007, 106–107.) Aineiston käsittelyä jatkettiin tekemällä havaintomatriisi. Vaihe on nopea, sillä internetissä tehtävä kysely on helppo siirtää tietokannasta toiseen. Vaihetta nopeuttaa myös kyselylomakkeen vakioidut kysymykset. Tutkija tarkistaa, että

matriisissa olevien muuttujien arvot sekä nimet täsmäävät kyselylomakkeeseen. Tämä minimoi tulkintavirheet analysointivaiheessa. Samalla tutkija tarkistaa jokaisen kyselylomakkeen tietojen syötön taulukkoon eli havaintomatriisiin. (Tietoarkisto.)

Määrällisen tutkimuksen aineiston yleinen analysointitapa on taulukko. Taulukkoa käytetään myös tulosten esittämiseen, jossa esitetään yksityiskohtaisesti suuria numeerisia tietoja. Tuloksia kuvataan graafisesti, numeerisesti sekä sanallisesti. Pylväskuviolla esitetään havaintojen määrää, esimerkiksi useimmin esiintyvää arvoa. Tätä arvoa kutsutaan moodiksi, joka asettuu pylväskuviossa jakauman huippukohtaan. Keskiluku eli moodi on useimmin esiintyvä havainto tai joka sisältää eniten havaintoja. Pylväskuviolla kuvataan myös muuttujien frekvenssijakaumaa. Frekvenssi eli esiintymistiheys kuvaa havaintojen määrää esimerkiksi paljonko havaintoja on tietyssä ryhmässä. Määrällinen aineisto on aina 100 %, joten prosenttiluvuilla on helppo esittää tutkittavaa aihetta tai tehdä laskutoimituksia. Hajontalukua käytetään kuvaamaan havaintoarvojen poikkeamaa suhteessa toisiinsa. Keskihajonnalla ilmaistaan, kuinka kaukana muuttujan arvo on keskimäärin aritmeettisesta keskiarvosta. Suuri arvo viestii muuttujien arvojen hajonneen kauttaaltaan vaihteluvälille, kun taas pieni arvo on lähellä keskiarvoa. Jos tutkija esittää keskihajonnan, on hänen myös esitettävä aritmeettinen keskiarvo. Keskiarvo on kuitenkin herkkä poikkeama-arvoille, esimerkiksi hyvin pieni tai suuri arvo vastausten joukossa. Keskiarvo ei näin ollen anna tarkkaa kuvaa jakaumasta. Mediaanilla eli keskiluvulla kuvataan jakauman keskeisintä havaintoa. Mediaanin molemmille puolille jää sama määrä havaintoja. Keskiluvun avulla nähdään, kuinka havainnot jakautuvat suhteessa keskimäiseen havaintoon. Vinous kuvaa jakauman symmetrisyyttä keskiarvon ympärillä, jolloin keskiarvo, mediaani ja moodi ovat huipun keskellä eikä näin ollen vinoutta synny. Määrällisen tutkimuksen oletuksena on, että muuttujat sijoittuvat keskiarvon ympärille tasaisesti. Havaintojen ollessa keskimääräistä pienempiä, jakauma on vino oikealle ja keskimääräistä suurempien arvojen kanssa, jakauma on vino vasemmalle. Huipukkuus kuvaakin jakauman muotoa. Muodolla ilmaistaan, kuinka korkea huippu on normaalijakaumaan verrattuna. (Vilkkä 2007, 118–124; Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010; Heikkilä 2014, 180–191.)

## 5 Tulokset

### 5.1 Palvelupäällikön haastattelu

Palvelupäällikkö koki oman perehdytysprosessinsa suunnitelmalliseksi ja perehdytykselle annettiin aikaa. Hänelle oli luotu Microsoft Teams -sovellukseen ryhmä, jossa oli selkeästi jaettu perehdytyksen eri osa-alueet eri vastuuhenkilöille. Erityisesti mieleen oli jäänyt, kuinka lämpimästi hänet otettiin vastaan organisaatiossa sekä helposti lähestyttävät kollegat ja oma esihenkilö, varatoimitusjohtaja. Haasteina hän koki monet eri järjestelmät ja kokonaisuuden, mistä löytyi mitään.

Esihenkilöiden perehdytys on organisaatiolle tärkeää ja siihen halutaan panostaa, mutta palvelupäällikkö ei tiedä toteutuuko se esihenkilöiden suuren työmäärän vuoksi. Palvelupäällikkö kokee, että aikajanallinen perehdytyskartta, josta löytyisi vastuuhenkilöt, dokumenttien ja järjestelmien käyttötarkoitukset sekä tieto tunnusten saamiseksi, tukisi esihenkilöiden perehdytystä. Myös standardoitu perehdytys ja yhdessä tekeminen helpottaisi varmasti uuden esihenkilön työn aloittamista.

*”Esihenkilöiden perehdytystä pidetään tärkeänä, siihen halutaan panostaa ja varata aikaa, todellisuudessa en tiedä toteutuuko.”*

### 5.2 Palveluyksikön johtajille suunnattu kysely

#### Taustamuuttajat

Kyselyyn vastanneiden taustamuuttujia kysyttiin, koska sillä haluttiin selvittää tietoa vastaajien jakaumasta taustatietojen suhteen, esimerkiksi ikäjakauma (Taulukko 2). Kokemusta esihenkilötyöstä kysyttiin, sillä oletuksena henkilöillä, joilla on pitkä työkokemus, on erilaiset perehdytystarpeet uutena esihenkilönä, kuin ensimmäistä esihenkilötyötään aloittavalla. Työkokemusta KVPS Tukena Oy:ssä kysyttiin, koska pitkään organisaatiossa työskennelleellä on oletettavasti enemmän sekä erilaista näkemystä organisaatiosta toimintaympäristönä sekä sen kehittämiskohteista. Työsuojeluhallinnon (2020) ja Joen (2018, 86) mukaan perehdytysprosessiin ja sen sisältöön vaikuttavat työntekijän ikä, koulutus, ammatillinen osaaminen sekä työkokemus.



<b>Ikä</b>	<b>Vastaajien määrä</b>	<b>%-osuus vastanneista</b>
21-30 vuotta	0	0
31-40 vuotta	6	20,7
41-50 vuotta	15	51,7
51-60 vuotta	6	20,7
Yli 60 vuotta	2	6,9
<b>Kokemus esihenkilötyöstä</b>	<b>Vastaajien määrä</b>	<b>%-osuus vastanneista</b>
0-3 vuotta	2	6,9
4-6 vuotta	6	20,7
7-9 vuotta	5	17,2
10-12 vuotta	3	10,4
yli 12 vuotta	13	44,8
<b>Kokemus työskentelystä KVPS Tukena Oy:ssä</b>	<b>Vastaajien määrä</b>	<b>%-osuus vastanneista</b>
0-5 vuotta	13	44,8
6-10 vuotta	5	17,2
11-15 vuotta	8	27,6
16-20 vuotta	2	6,9
yli 20 vuotta	1	3,5
<b>Koulutus</b>	<b>Vastaajien määrä</b>	
Sosionomi YAMK	5	
Sosionomi AMK	12	
Sairaanhoitaja YAMK	2	
Sairaanhoitaja AMK	8	
AMK-tutkinto	1	
Ylempi opintoaste	1	

*Näiden lisäksi 5 hlöä on käynyt johtamisen erikoisammattitutkinnon tai muita johtamisopintoja*

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden taustamuuttujat

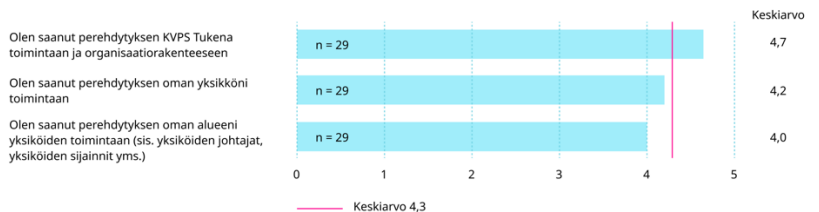
Suurin osa vastaajista on iältään 41–50 vuotta, otannasta 51,7 %. Näin ollen voidaan olettaa, että työkokemusta on kertynyt ja perehdytyksen tarpeet saattavat erota esimerkiksi yli 60-vuotiaiden kanssa. Vastaajissa ei ollut lainkaan 30-vuotiaita tai alle. Olettamuksena siis on, että kaikille kyselyn vastaajille on kertynyt työvuosia ja näin ollen kokemusta sekä ammatillista osaamista, joka on myös nähtävissä taulukosta. Vain kaksi vastaajista on työskennelleet esihenkilönä 3 vuotta tai alle. Vastanneista 44,8 % on työskennellyt esihenkilönä jo yli 12 vuotta. Otannassa on kuitenkin hajontaa, sillä vasta esihenkilöuran aloittaneita on 6,9 % ja 4–6 vuotta esihenkilönä työskennelleitä 20,7 %. Näin ollen voidaan olettaa, että näkemykset, kokemukset ja tarpeet perehdytyksessä eroavat keskenään vastanneiden joukossa. Taulukosta on nähtävissä myös, kuinka työkokemus KVPS Tukena Oy:ssä jakautuu. Suurin osa kyselyyn vastanneista on työskennellyt vasta 0–5 vuotta organisaatiossa. Näin ollen kokemukset perehdytyksestä ja sen toteutumisesta ovat melko tuoreessa muistissa. Osa kauemmin organisaatiossa työskennelleistä on kokenut saaneensa perehdytystä aikanaan ajan kanssa ja asenne koettua perehdytystä kohtaan on positiivisempi. Osa heistä on siirtynyt asteittain vastaavasta ohjaajasta palveluyksikön johtajaksi, jolloin tietotaitoa on kerennyt karttua. Koulutustaustalla ei ollut yhteyttä koettuun perehdytykseen tai kehittämistarpeisiin.

### **Asenneväittämät**

Taustamuuttujien jälkeen analysoitiin selittävät muuttujat, jotka koskevat tutkittavaa ilmiötä. Taulukosta 3 on nähtävissä arjen perehdytys toimeksiantajaorganisaatiossa. Toiminnan ja organisaatorakenteen perehdytys on kauttaaltaan onnistunut, täysin samaa mieltä olevia on jopa 69 % vastanneista. Kehittämiskohteena arjen perehdytyksessä nähdään oman alueen yksiköiden perehdytys. Keskihajonta nousee tässä yhteen ja jokseenkin eri mieltä olevia on 10,3 %, kun taas organisaatorakenteen ja toiminnan perehdytyksessä näitä ei ole. Arjen perehdytyksen kokonaiskeskiarvo on kuitenkin kiitettävä.

## Arki

Vastaajien määrä: 29



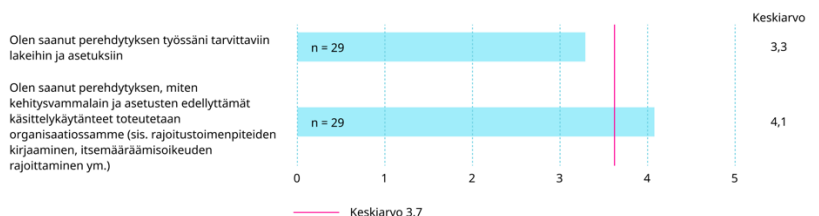
	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani	Moodi	Minimi	Maksimi	Keskijajonta	Huipukkuus
Olen saanut perehdytyksen KVPS Tukena toimintaan ja organisaatorakenteeseen	0,0%	0,0%	3,4%	27,6%	69,0%	4,7	5,0	5 täysin samaa mieltä	3,0	5,0	0,6	1,0
Olen saanut perehdytyksen oman yksiköni toimintaan	0,0%	3,5%	17,2%	31,0%	48,3%	4,2	4,0	5 täysin samaa mieltä	2,0	5,0	0,9	-0,2
Olen saanut perehdytyksen oman alueeni yksiköiden toimintaan (sis. yksiköiden johtajat, yksiköiden sijainnit yms.)	0,0%	10,3%	13,8%	41,4%	34,5%	4,0	4,0	4 jokseenkin samaa mieltä	2,0	5,0	1,0	-0,2

## Taulukko 3. Asenneväittämät arjesta

Taulukossa 4 on nähtävissä lakien ja asetusten perehdytys. Molemmassa asenneväittämässä hajontaa vastauksissa on minimin 2,0 ja maksimin 5,0 välillä. Kehitysvammalain perehdytys on onnistuneempi, kuin muiden työssä tarvittavien lakien ja asetusten perehdytys. Keskiarvo väittämässä jää 3,3 ja jokseenkin eri mieltä olevia on 27,6 % vastanneista.

## Lait ja asetukset

Vastaajien määrä: 29



	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani	Moodi	Minimi	Maksimi	Keskijajonta	Huipukkuus
Olen saanut perehdytyksen työssäni tarvittaviin lakeihin ja asetuksiin	0,0%	27,6%	27,6%	31,0%	13,8%	3,3	3,0	4 jokseenkin samaa mieltä	2,0	5,0	1,0	-1,1
Olen saanut perehdytyksen, miten kehitysvammalain ja asetusten edellyttämät käsittelykäytännöt toteutetaan organisaatiossamme (sis. rajoitustoimenpiteiden kirjaaminen, itsemääräämisoikeuden rajoittaminen ym.)	0,0%	10,4%	10,3%	34,5%	44,8%	4,1	4,0	5 täysin samaa mieltä	2,0	5,0	1,0	0,1

## Taulukko 4. Asenneväittämät laeista ja asetuksista

Taulukko 5 sisältää asenneväittämät yhteistyökumppaneista. Asteikolla 1–5 mitattuna tuloksista nähdään vastausten hajoavan 2 ja 5 välille. Keskiarvo väittämässä jää 3,6, mutta molempien väittämien moodi eli useimmin esiintyvää arvo on kuitenkin 4. Täysin eri mieltä väittämistä olevia ei ole.

#### Yhteistyökumppanit

Vastaajien määrä: 29



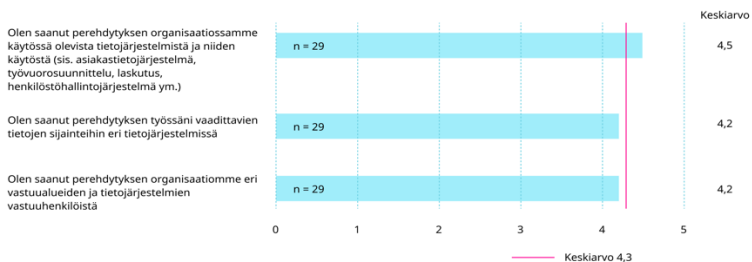
	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani	Moodi	Minimi	Maksimi	Keskiahajonta	Huipukkuus
Olen saanut perehdytyksen oman yksikköni yhteistyökumppaneista	0,0%	13,8%	20,7%	51,7%	13,8%	3,7	4,0	4 jokseenkin samaa mieltä	2,0	5,0	0,9	-0,3
Olen saanut perehdytyksen, mistä tarvittava tieto yhteistyökumppaneista on saatavilla	0,0%	17,3%	24,1%	37,9%	20,7%	3,6	4,0	4 jokseenkin samaa mieltä	2,0	5,0	1,0	-1,0

Taulukko 5. Asenneväittämät yhteistyökumppaneista

Taulukosta 6 nähdään tietotekniikan ja järjestelmien asenneväittämät. Koettu perehdytys väittämistä vaihtelee sekä hajontaa esiintyy. Kokonaisuutena perehdytys on kuitenkin onnistunut ja keskiarvo kohoaa 4,3. Mediaani eli keskiluku väittämässä on 4,0. Luku kuvaa jakauman keskeisintä havaintoa.

#### Tietotekniikka ja järjestelmät

Vastaajien määrä: 29



	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä	Keskiarvo	Mediaani	Moodi	Minimi	Maksimi	Keskiahajonta	Huipukkuus
Olen saanut perehdytyksen organisaatiossamme käytössä olevista tietojärjestelmistä ja niiden käytöstä (sis. asiakastietojärjestelmä, työvuorosuunnittelu, laskutus, henkilöstöhallintojärjestelmä ym.)	0,0%	0,0%	3,5%	44,8%	51,7%	4,5	5,0	5 täysin samaa mieltä	3,0	5,0	0,6	-0,7
Olen saanut perehdytyksen työssäni vaadittavien tietojen sijainteihin eri tietojärjestelmissä	0,0%	3,5%	10,3%	51,7%	34,5%	4,2	4,0	4 jokseenkin samaa mieltä	2,0	5,0	0,8	1,0
Olen saanut perehdytyksen organisaatiomme eri vastuualueiden ja tietojärjestelmien vastuuhenkilöistä	0,0%	3,4%	6,9%	55,2%	34,5%	4,2	4,0	4 jokseenkin samaa mieltä	2,0	5,0	0,7	1,7

Taulukko 6. Asenneväittämät tietotekniikasta ja järjestelmistä

Taulukot 3–6 antavat validia tietoa toimeksiantajaorganisaatiolle asenneväittämien perehdytyksen nykytilasta ja kehittämistarpeista. Etenkin lakien ja asetusten sekä yhteistyökumppaneiden perehdytystä olisi mahdollista kehittää uusien esihenkilöiden perehdytyksessä. Osa-alueiden keskiarvot eivät kuitenkaan laske alle 3,5, joten näiden osa-alueiden perehdytys on ainakin tyydyttävällä tasolla.

## Avoimet kysymykset

Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset on esitetty taulukkoon (Taulukko 7) jokaisen kysymyksen kohdalta. Taulukkoon on nostettu viisi merkittävintä tekijää perehdytyksen onnistumisista, haasteista ja kehittämistarpeista.

<b>Mitkä asiat onnistuivat mielestäsi omissa perehdytyksessäsi?</b>	
Onnistunut osa-alue perehdytyksessä	Vastausten määrä, kpl
Oman palvelupäällikön perehdytys ja tuki	6
Organisaatorakenteeseen perehdytys	4
Vertaistuki/nimetty mentori	3
Tunne, että kaikilta voi kysyä apua	3
Perehdytyksen osa-alueet/vastuut jaettu	2
<b>Mitkä olivat perehdytyksesi haasteet ja/tai puutteet?</b>	
Haaste tai puute perehdytyksessä	Vastausten määrä, kpl
Kiire/ ajanpuute	11
Perehdytyksen aikatauluttaminen (joitain asioita olisi pitänyt perehdyttää aiemmin)	3
Perehdyttäjät lähtenyt kesken perehdytyksen / ei perehdyttäjää	3
Vertaistuen puute	2
Kaikki perehdytys etänä	2
<b>Mitä kehittäisit esihenkilöiden perehdytyksessä KVPS Tukena Oy:ssä?</b>	
Kehitettävä osa-alue perehdytyksessä	Vastausten määrä, kpl
Mentori /vertaistuki	11
Enemmän aikaa perehdytykselle	3
Perehdytysmateriaali / -käsikirja	3
Yksilölliset tarpeet huomioitava	3
Osa-alueiden ja vastuiden selkiyttäminen	3

Taulukko 7. Avoimista kysymyksistä nousseet teemat

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tavoitteena osana tutkimuksellista kehittämistä oli etsiä vastauksia kahteen kysymykseen: Miten perehdyttäminen uuteen esihenkilötyöhön on toteutettu organisaatiossa? Miten uusien esihenkilöiden perehdytysprosessia tulisi kehittää organisaatiossa? Tarkoituksena oli kartoittaa uusien esihenkilöiden perehdytyskäytäntöjä ja niiden toimivuutta. Tavoitteena oli saada tietoa uusien esihenkilöiden perehdytyksestä ja tuoda esille mahdollisia kehittämistarpeita. Kerätystä aineistosta saatiin selville palvelupäällikön sekä palveluyksikön johtajien perspektiivistä toimeksiantajaorganisaation uusien esihenkilöiden perehdytyksen tämänhetkinen taso sekä kehittämisehdotuksia.

Vilka (2021) nostaa esille hermeneuttisen tavan ymmärtää yksilön ja kohderyhmän kokemuksia. Hermeneuttisen dialogin tarkoituksena on tutkijan ja aineiston välisen näkemyksen myötä kyetä ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tarkoituksena on valmiin teorian sekä aineiston yhdistäminen tuloksissa sujuvaksi vuoropuheluksi. (Vilka 2021, 7.) Tarkasteltaessa yleisellä tasolla perehdytyksen kyselylomakkeista saatua aineistoa, esiin nousee osa-alueita, joihin tulisi panostaa ja kiinnittää erityistä huomiota. Esiin nousee myös kehittämisehdotuksia, joilla voitaisiin toimeksiantajaorganisaation toimesta kehittää uusien esihenkilöiden perehdytysprosessia. Palveluyksikön johtajilta saatujen laadullisten vastausten perusteella pystyttiin selittämään myös määrällisten väittämien tuloksia. Tulokset antavat perusteluja perehdytyksen tasosta sekä nykytilasta pohjautuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Toimeksiantajaorganisaatiossa on onnistuttu perehdyttämään toiminnan tarkoitus ja organisaatorakenne suurimmalle osalle kyselyn vastaajista. Osalle vastaajista on myös hyvin selkeää, keneltä kysyä apua ja kenelle kuuluu vastuu perehdytyksen eri osa-alueista. Palvelupäällikköjen tuki oli koettu korvaamattomaksi palveluyksikön johtajien perehdytyksessä. Osalle oli nimetty mentori tai kollega toisesta yksiköstä perehdytyksen tueksi sekä organisaation hyvä ilmapiiri oli välittynyt vastaajille.

*”Helposti lähestyttävät kollegat, joilta kysyä apua.”*

*”Palvelupäällikön tuki kaikessa.”*

Tutkimuksesta nousi kuitenkin esille palveluyksikön johtajien perehdytyksen epätasalaatuisuus. Osa heistä oli saanut aikoinaan kattavan perehdytyksen palvelupäällikön ja oman

henkilökunnan toimesta, kun taas toiset olivat saaneet kiireessä todella pintapuolisen perehdytyksen. Osalta puuttui nimetty perehdyttäjä, tai perehdytys oli jäänyt kokonaan uupumaan. Toimeksiantajaorganisaatioissa on kuitenkin käytössä esihenkilöiden perehdytyksen tarkastuslista, joka tallennetaan allekirjoitettuna HR- eli henkilöstöhallinnon järjestelmään. Olennainen osa perehdytysprosessia on seurata perehtyjän oppimista. Ilman systemaattista seurantaa on mahdotonta tietää, miten oppiminen on edennyt ja osaaminen kehittynyt (Eklund 2018, 109; Joki 2018, 121).

*”Ei ollut perehdyttäjää.”*

Ahonen (2015) toteaa tutkimuksessaan esihenkilöiden perehdytysprosessien olevan epätasalaatuisia sekä perehdytyksen laadun vaihtelevan (Ahonen 2015, 91–93). Tutkimukseen osallistuneet korostivat kuitenkin perehdytyksen onnistuneen toiminnan ja organisaatorakenteen perehdytyksen osalta, jossa kyselyn tulosten keskiarvo oli 4,7/5. Goodyear ja Goodyear (2018, 49) painottavat jokaisen uuden esihenkilön ohjauksen ja tuen merkitystä, joka mahdollistaa uuden työn sisäistämisen sekä työstä selviytymisen parhaalla mahdollisella tavalla nykypäivän nopeatahtisessa työympäristössä. Yhtenäisellä perehdytysuunnitelmalla taattaisiin tasapuolinen perehdytys yksilölliset tarpeet huomioiden. Ross ym. (2014,7) korostavat perehdytyksellä saavutettavan tuottavampi ja sitoutuneempi työntekijä jopa kahta kuukautta ennemmin.

*”Organisaatorakenteen perehdytys erinomaista.”*

*”Sain hyvää lähiperehdytystä, nykyään tahti on paljon kovempaa kuin silloin. Nyt on paljon enemmän haltuun otettavaa ja suuria muutoksia meneillään, kuten hyvinvointialueisiin siirtymät, tulevat lakimuutokset, uudet ohjelmistot jne.”*

Perehdytykseen käytössä olevat resurssit sekä aika vaikuttavat esihenkilöiden kokemuksiin perehdytyksestä. Niin perehdytettävälle kuin perehdyttäjälle, perehdytysprosessi koetaan haasteelliseksi omien työtehtävien ohella koetun kiireen vuoksi (Lepistö 2006, 43). Tässä tutkimuksessa korostui myös kiireen ja ajan puutteen vaikutus esihenkilöiden kokemuksiin perehdytyksestä. McKinneyn ym. (2016) mukaan ratkaisuna toimii perehdytysuunnitelma, jossa on huomioitu perehdytettävän henkilökohtaiset tarpeet ja vaateet (McKinney ym. 2016, 49). Hyvin suunniteltu ja jäsennelty perehdytys säästää aikaa ja perehdytysprosessi



tehostuu. Osa kyselyn vastaajista toivoikin perehdytyksen selkeää aikataulutusta sidottuna johtajien vuosikelloon ja sen sisältämiin tehtäviin; mitä, missä ja milloin. Uuden esihenkilön tulisi saada tuekseen myös mentori, jonka kanssa voi pitää yhteyttä myös varsinaisen perehdytyksen jälkeen. (Liski ym. 2007; Jokelainen ym. 2015, 11–13.)

*”Aikaa ei ollut.”*

*”Kun työskennellyt kauan, muutoksien läpikäymiseen pitäisi varata resursseja.”*

*”Alkuperehdytykseen tulee oikeasti varata paljon aikaa ja asiat ottaa esiin ryhmitelysti erissä. Sisäistäminen vie aikaa, koska kokonaisuus on hyvin laaja.”*

*”Paljon tietoa pienessä ajassa. Pystyykö kaikkea omaksumaan, kun uutta tietoa tulee paljon ja joka suunnasta?”*

Suurin osa tutkimukseen osallistuneista toivoisi perehdytyksen tueksi mentoria tai kokenutta kollegaa vertaistueksi, joka työskentelee samoissa työtehtävissä. Toimeksiantajaorganisaatiossa on ohje, jonka mukaan jokaiselle uudelle esihenkilölle tulisi nimetä mentori perehdytyksen tueksi. Kemppainen (2012, 32–36) toteaa tutkimuksessaan mentorin tarjoavan laajempaa näkemystä työtehtävistä ja antavan ammatillista tukea mentoroitavalle. Heikkilä (2016, 61) mieltää mentorin ja mentoroitavan samanlaisten työtehtävien kehittävän työtehtäväosaamista tehokkaammin. Allén-Ollas (2019, 22) painottaa myös samankaltaisten työtehtävien merkitystä mentorointisuhteessa.

*”Vertaistuki olisi tosi hyvä, aina ei välttämättä tarvitse palvelupäällikön perehdytystä vaan vaikka nimettäisiin toisesta yksiköstä johtaja vertaistueksi ja sparraajaksi.”*

*”Joku, joka soittelisi uudelle tulijalle päin, eikä aina vasta-aloittaneella olisi sellainen olo, että taas häiritseen jonkun työtä omilla soittoilla.”*

*”Uusi esihenkilö voisi olla nimettyyn mentoriin yhteydessä, mikäli kysyttävää. Kynnys yhteydenottoon laskee, kun on joku ihminen siihen nimetty.”*

Kehittämishaasteina saattavat olla perehdytys suunnitelman ajan tasalla pitäminen sekä pitkät välimatkat maantieteellisesti perehdytettävän ja perehdyttäjän välillä. Myös perehdytet-

tävien erilaisuus sekä metodien käyttäminen korostuu, sillä esimerkiksi ikä ja kokemus vaikuttavat perehdytykseen. Aina voidaan myös miettiä, miten ja mitä voisi tehdä paremmin. Haasteena voi siis olla tunnistaa, mitä perehdytyksen osa-alueita tulisi kehittää. Merkittävänä kehittämiskohteina nousi esille ajan sekä mentorin puute. Kasvokkain tapahtuvaa perehdytystä toivottiin myös enenevässä määrin etätapaamisten sijaan. Ajanpuutteeseen on varmasti hankalampaa vaikuttaa, mutta mentorin puutteeseen organisaatio kykenee vaikuttamaan. Yksilöllisellä perehdytysuunnitelmalla voidaan vaikuttaa tehokkaaseen ajan käyttöön, mikä edesauttaa kiireen tuntuun ja ajanpuutteeseen. Yksilölliset tarpeet huomioimalla perehdytysprosessiin käytössä oleva aika kohdentuu oikein. Mentoroinnin ja vertaistuen avulla perehtyjän kynnys kysyä apua madaltuu, joka auttaa sitouttamaan esihenkilö organisaatioon. Mentorointi mahdollistaa myös tiedon jakamisen yli yksikkörajojen. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että uutena esihenkilönä aloittavalla tulisi olla nimetty mentori ja aikaa perehdytykselle tulisi tarjota enemmän.

*”Face to face perehdytystä enemmän.”*

Ajallisesti tarkasteltuna tämä tutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena. Perehdytyksen nykytilaa voidaan siis tarkastella vain tietynä hetkenä. Kokonaistutkimuksena toteutettua aineistoa ei voida yleistää vaan johtopäätökset pätevät vain toimeksiantajaorganisaatioon. Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat saatuihin tuloksiin eikä raportointiin liity induktiivista päättelyä (Heikkilä 2014, 208).

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimus- ja kehittämistyön eettisyys tulee ilmi, kun tutkija noudattaa tutkimuseettisiä periaatteita ja hyviä tieteellisiä käytäntöjä ihmisille toteutettavassa tutkimus- tai kehittämistyössä. Tutkijan tulee noudattaa työssään eettisiä periaatteita, joita ovat muun muassa kunnioitus tutkimukseen osallistuvaa kohtaan sekä tutkimuksen toteuttaminen niin, että se ei aiheuta haittaa tai vahinkoa siihen osallistuvalla. Tutkijan on myös hallittava tietoturva- ja tietosuojaohjeistukset. Vastuu näiden noudattamisesta on aina tutkijalla. Osallistujien yksityisyyttä tulee suojella ja luottamusta varjella myös tutkimuksen julkaisuissa. Tutkimuksen aikana vuorovaikutuksessa olevalta, esimerkiksi haastateltavalta, on kysyttävä suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Osallistuminen on aina vapaaehtoista. Osallistujalle on kerrottava selkeästi tutkimuksen tarkoitus ja sisältö sekä miten henkilötietoja käsitellään. (Koivisto & Aro 2019, 1–2, 4.) Tutkimus- ja kehittämistyötä ohjaa ja säätelee myös lainsäädäntö,

johon sisältyy esimerkiksi tietosuojalaki, hallintolaki sekä oikeus yksityisyyden suojaan (Raivo & Lempinen 2020, 11).

Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan kokemus, tiedot ja taidot, kerätty aineisto ja sen laatu, aineiston analyysi sekä tutkimustulosten raportointi. Kokemattomuus voi vääristää tutkimustuloksia valikoivalla tai virheellisellä tulosten analysoinnilla. Luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla, esimerkiksi miten tulokset vastaavat tutkittavaa kohdetta. Tutkijan tulisi valita otantaan informantteja, joilla olisi tietoa, näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Informanttien kohdalla tulee kuitenkin huomioida aiheen mahdollinen arkaluontoisuus sekä sensitiivisyys. Osallistujia tulee kohdella kunnioittavasti ja rehellisesti sekä heitä tulee tiedottaa tutkittavasta aiheesta kattavasti. Samasta tutkittavasta aiheesta voidaan kuitenkin saada erilaisia näkemyksiä ja tuloksia riippuen tutkijan tekemistä tulkinnoista sekä valinnoista. (Hakala 2016.) Tutkijan omat mielipiteet ja näkemykset eivät saa vaikuttaa tutkimustuloksiin eikä hän saa käyttää väärin asemaansa tutkittavan manipuloimiseksi tai tulosten vääristämiseksi. Tutkijan tulee rehellisesti sekä avoimesti reflektoida ratkaisujaan, perustella ja arvioida niitä tulosten kannalta. (Vuori.) Luotettavuutta voidaan myös parantaa tutkijan arvioivalla ja kriittisellä työmotivaatiolla sekä -asenteella. Tutkimusprosessin ajan tutkijan tulisi tarkastella valintojaan sekä haasteita ja dokumentoida huolellisesti niistä, jotka mahdollisesti ovat vaikuttaneet tutkimustuloksiin. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan koskaan ole täysin objektiivisia, sillä tulokset ovat sidonnaisia tutkijaan, paikkaan sekä aikaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmien yhdistämistä puolsi määrällisen tutkimuksen helppo toteutustapa, kysely. Kysely on hyvä toteutustapa silloin, kun kysely toteutetaan eriyksiköissä ja maantieteellisesti kaukana toisistaan työskenteleville esihenkilöille. Laadullisen tutkimusmenetelmän tarkoituksena oli saada esihenkilöiden omat näkemykset, kokemukset ja mielipiteet esille omin sanoin kerrottuna. Tutkimuksen luotettavuutta lisää laajemman näkökulman esille tuominen tutkittavasta ilmiöstä keräämällä aineistoa sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin toisiaan täydentäen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tämän tutkimuksen avoimilla vastauksilla on ollut tarkoitus antaa perusteluja määrällisen kyselylomakkeen tuloksiin, jotka auttavat vastaajien mielipiteiden ymmärtämiseen. Hirsijärvi ym. (2016, 153–155) painottavat, että objektiivisuuden saavuttaminen tutkimuksessa on vaikeaa tutkijan mielipiteiden ja näkökulmien vuoksi. Tämän tutkimuksen tutkija työskentelee toimeksiantajaorganisaatiossa ja on tiedostanut objektiivisen tarkastelun jättäen pois omat mielipiteet ja näkemykset.

Määrällisen tutkimuksen vastausprosentti nousee harvoin 100 %. Vastaamatonta osuutta eli poistumaa voidaan selittää muun muassa vastauslomakkeiden hylkäämisellä puutteellisten vastausten takia. (Luoto 2009, 5; Valli 2015, 46.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan jouduttu hylkäämään yhtäkään vastauslomaketta, sillä jokainen kysymys oli merkitty pakolliseksi vastata ja näin ollen jokainen vastattu lomake oli vastattu kokonaisuudessaan. Poistumaa voidaan selittää myös tutkijan työsähköpostista lähetetyllä kyselylomakkeella. Organisaatiossa tulee sähköposteja päivän aikana runsaasti, jolloin kyselylomake on saattanut jäädä huomaamatta. Muistutusviestejä lähetettiin tämän vuoksi kaksi. Vastaamattoman osuuden selittävänä tekijänä voi myös olla vastaajien mielenkiinnon puute tutkimusta kohtaan tai he eivät kokeneet tutkimusta merkitykselliseksi.

Internetissä tehtävä kysely Webropol -kyselytyökalun avulla oli vastaajille helppo ja nopea tapa osallistua kyselytutkimukseen työpäivän aikana. Organisaatiossa on aktiivisessa käytössä Webropol, joten vastaustapa oli kaikille tuttu. Vilka (2021, 158) nostaa myös esille sähköpostilla lähetettävän kyselyn helppouden ja toimivuuden, etenkin jos perusjoukko muodostuu organisaation jäsenistä, joilla kaikilla on samat valmiudet vastata tietoteknisesti kyselylomakkeeseen. Vallin (2015, 46) mukaan riittäväksi kyselylomakkeen vastausprosentiksi katsotaan 60 % otannasta, kun taas Luodon (2009, 5) mukaan vastausprosentin tulee ylittää 70 % kyselyn otannasta. Tämän tutkimuksen kyselyn vastausprosentti täyttää molemmat kriteerit, sillä vastausprosentiksi tuli 70,73 %. Kyselylomakkeen avoimet vastaukset antoivat monipuolista tietoa tutkijalle esihenkilöiden kokemuksista perehdytyksen nykytilasta. Omilla kokemuksilla ja mielipiteillä myös taustoitettiin määrällisesti tuotetun aineiston väittämiä, esimerkiksi organisaatorakenteen perehdyttämisessä onnistuminen 4,7/5 näkyi myös avoimissa vastauksissa. Kyselylomakkeen jokaiseen kysymykseen on ollut pakko vastata, joka on mahdollistanut jokaisen lomakkeen analysoinnin niin määrällisesti kuin laadullisesti.

Vallin (2015, 115) mukaan Likert -asteikon käyttäminen kyselyn mitta-asteikkona on perusteltua mielipiteiden ja asenteiden mittaamisella. Tämä asteikko on yksi käytetyimmistä ja sopivimmista kyselylomakkeen mitta-asteikoista. Tässä tutkimuksessa käytetty asteikko auttaa hahmottamaan perehdytyksen nykytilaa kokonaiskuvana sekä mahdollisia kehittämistarpeita. Vilkan (2015, 160) mukaan monivalintakysymykset valmiilla vastausvaihtoehdoilla ovat standardoituja ja ovat näin ollen vertailukelpoisia keskenään. Tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä tekijänä nähdään myös se, ettei tutkija ole ollut läsnä kyselyyn vastattaessa. Tutkija ei ole voinut siis ohjata vastauksia tai häiritä olemuksellaan vastaajia. Tutkijana objektiivisuuden säilyttäminen helpottuu tutkittavien anonymiteetin sekä aineiston numeerisen muodon vuoksi. Luotettavuutta tutkimuksen tuloksissa parantaa kyselylomakkeen

kysymysten asettelu; vastaajille on kaikille esitetty kysymykset tismalleen samassa muodossa ja järjestyksessä. (Valli 2015, 40–44.) Kyselylomakkeella kerättävää tutkimusaineistoa kohtaan voidaan esittää myös kritiikkiä. Hirsijärvi ym. (2016) nostavat esille kysymysten sekä tutkittavan ilmiön ymmärrettävyyden, joka saattaa vaihdella tutkijan ja tutkittavien välillä (Hirsijärvi ym. 2016, 152). Tähän on kiinnitetty huomiota kyselyä laadittaessa, jolloin kyselylomakkeen väittämät ovat mahdollisimman yksinkertaisia ja selkeitä sekä kaikille samalla lailla käsitteellistettävissä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella koko tutkimuksen ajan tehtävällä arvioinnilla ja kriteerinä pidetään myös tutkijaa itse. Tutkija peilaa valintojaan suhteessa teoriaan, analyysitapoihin, metodologisiin valintoihin, tuloksiin ja johtopäätöksiin. (Vilkka 2021, 168–170.) Tämän tutkimuksen avoimilla kysymyksillä kerättyä tietoa analysoitiin laadullisen tutkimuksen menetelmin ja niitä tarkasteltiin puolueettomasta näkökulmasta. Tutkijan työskennellessä toimeksiantajaorganisaatiossa tulee tiedostaa omien mielipiteiden ja näkemysten merkitys tulkintoihin. Analyysin luotettavuutta lisää kuitenkin tutkimuksen anonymiteetti kyselyyn vastattaessa, jolloin tutkittavia ei ole voinut tunnistaa ja tutkija on kyennyt eriyttämään omat mielipiteensä aineiston analyysissä. Tutkijan omien kokemusten eriyttäminen on haastanut tutkimuksen aikana, sillä aineistosta on noussut esille samoja kokemuksia ja mielipiteitä, joita myös tutkijalla on ollut aikanaan toimeksiantajaorganisaatiossa uutena esihenkilönä aloittaessaan ja saadun perehdytyksen aikana. Tämä on kuitenkin vain vahvistanut tutkijan kokemuksia toimeksiantajaorganisaation uusien esihenkilöiden perehdytyksen nykytilasta ja sen kehittämistarpeista. Perehdytys näyttelee isoa roolia organisaation kilpailukyvyn kannalta, jonka vuoksi tutkimuksen toteuttaminen on ollut ajankohtaista. Tutkimus hyödyttää toimeksiantajaorganisaatiota myös tulevaisuudessa. Vilkka (2021, 185) korostaakin tutkijan omien arvovalintojen tiedostamista ja niiden esiin tuomista. Tämä tekee tutkimuksesta läpinäkyvän. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkijan käytettävissä oleva aika tutkimuksen tekemiseen (Tuomi & Sarajävi 2018, 160). Tutkimusaineiston pariin palaaminen lukuisia kertoja laajentaa käsitystä aineistosta sekä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tämän vuoksi tutkimuksen kestoa on mahdotonta määritellä etukäteen. (Ojasalo ym. 2015, 137.) Luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan tulisi osoittaa tutkimusaineiston ja tulosten yhteys esimerkiksi taulukoiden avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 164).

Vilkan (2021, 40) mukaan on tärkeää kunnioittaa ja varjella tutkimukseen osallistuvia. Toimeksiantajaorganisaatiota informoitiin kyselytutkimuksesta ja etenkin tutkimuksen osallistuvien anonymiteetistä sekä tutkijan salassapito- ja vaitiolovelvollisuudesta. Toimeksiantajaorganisaatiolla ja tutkimukseen osallistuvilla oli saatavilla tutkijan yhteystiedot mahdollisten kysymysten vuoksi. Vilkka (2021, 41) muistuttaa, että työelämää kehittävä tutkimus voi hedelmällisyydellään tuottaa uusia näkökulmia ja ideoita, edistää ajattelu- ja toimintatapoja

sekä yhteistoimintaa eri toimijoiden ja sidosryhmien välillä. Tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan saa kääntyä vastaajia vastaan. Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa on kiinnitetty huomiota menetelmien avulla siihen, että tulokset eivät käänny vastaajien haitaksi. Tutkimustulokset esitettiin eettisten periaatteiden mukaisesti toimeksiantajaorganisaatiolle, vaikka tutkija ei ole vastuussa siitä, käyttääkö toimeksiantajaorganisaatio tuloksia hyödyksi ja sovelletaanko niitä päätöksentekoon. (Vilka 2021, 41.) Uusien esihenkilöiden perehdytykseen liittyvän kyselyn tulokset voidaan yleistää toimeksiantajaorganisaatioon hyvän vastausprosentin perusteella ja mittari on onnistunut mittaamaan tutkimuskysymyksillä määritellyjä asioita eli perehdyttämisen nykytilaa ja kehittämistarpeita.

Arene ry (2019) antaa suuntaviivoja YAMK-opinnäytetöiden eettisistä suosituksista, joissa tutkijan tulee hallita hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkaamisen tunnusmerkit, tutkijan ja ohjaajan vastuut, ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset piirteet, lainsäädäntö, HTK-käsittely sekä ammattialakohtaiset eettiset käytännöt ja normit (Arene ry 2017, 5). Tätä tutkimusta varten haettiin tutkimuslupa. Kirjallisesta raportista pyrittiin tekemään mahdollisimman yksinkertainen, selkeä sekä havainnollistava. Tämä lisää opinnäytetyön uskottavuutta sekä luotettavuutta. Opinnäytetyössä käytettiin mahdollisimman tuoreita lähdemateriaaleja, jotka arvioitiin kriittisesti sekä luotettaviksi. Eettisyyden toteutumista opinnäytetyössä arvioitiin koko tutkimuksen ajan. Vilkan (2021, 183) mukaan tutkimusetiikka on yleisesti sovitujen hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattamista. Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä tarkkaavaisuudella, huolellisuudella sekä rehellisyydellä. Lähteitä sekä aineistoja hyödynnettiin opinnäytetyössä kunnioittaen muita tekijöitä. Tulokset käsiteltiin tieteellisten käytäntöjen kriteerien mukaisesti (Hirsijärvi ym. 2016, 23–24; Vilka 2021, 41–42). Opinnäytetyön raportissa hyödynnettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 255) tutkimusraporttimallia. Muuten opinnäytetyössä on noudatettu LAB University of Applied Sciences opinnäytetyön ohjetta (Opinnäytetyön ohje 17.8.2022).

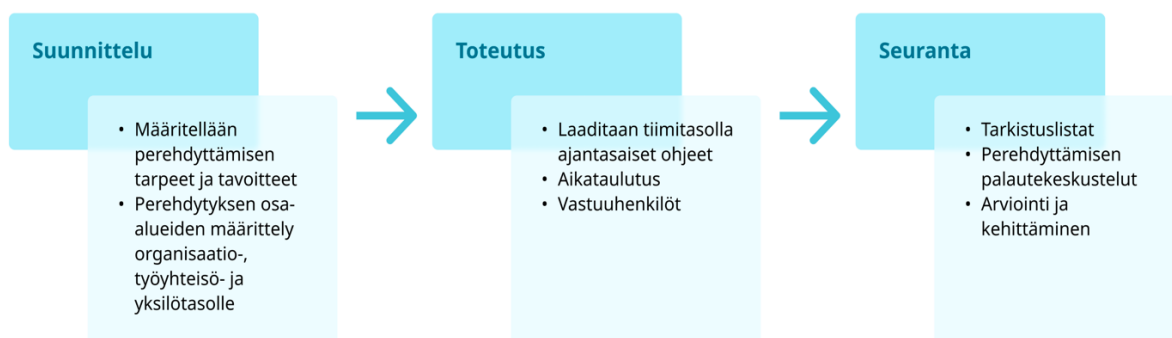
### 6.3 Yhteenvedo ja kehittämissuhteet

Uusien esihenkilöiden perehdytys on merkittävässä roolissa työn omaksumisen ja työntekijän sitouttamisen kannalta. Tuottavalla esihenkilötyöllä on suora yhteys niin yksikön toimintaan kuin koko organisaatioon, minkä vuoksi organisaation on kannattavaa investoida uusien esihenkilöiden perehdytykseen sekä mentorointiin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa KVPS Tukena Oy:n uusien esihenkilöiden perehdytyskäytäntöjä ja niiden toimivuutta. Monistrategisella tutkimuksella saatiin ilmiöstä luotua monipuolinen sekä kokonaisvaltainen kuvaus, joka mahdollisti opinnäytetyön tarkoituksen saavuttamisen. Kyselyn vastaajamäärä nousi 70,73 %, joka myös katsotaan onnistuneeksi sekä tutkimuskysymyksille saatiin vastaukset, joten tutkimusmenetelmät palvelivat

tutkimusta. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että perehdytys vaihtelee toimeksiantajaorganisaation sisällä, eri alueilla ja yksiköissä, mutta merkittävimmät kehittämiskohteet ovat melko samat.

Uusien esihenkilöiden perehdytysprosessia olisi mahdollista kehittää yhtenäisemmäksi ja johdonmukaiseksi yksilölliset tarpeet huomioiden. Kuviossa 6 näkyy esimerkki perehdytys suunnitelman eri vaiheista. Perehdytysprosessia voisi selkeyttää jakamalla se pääkohditain: kuka, mitä, milloin, miten ja kenelle. Tämä sisältäisi tutustumiskäynnit ja esittelyt tärkeiden ihmisten, kuten yhteistyökumppaneiden kanssa, omiin työtehtäviin perehdyttämisen vastuineen ja velvollisuuksineen, mentorin avun ja tuen unohtamatta lakeihin ja asetuksiin perehdyttämistä. Tämän tutkimuksen kyselyssä nousi esille esimerkiksi, kuinka eriävästi organisaatiossa koettiin saaneensa perehdytystä työssä tarvittavista laeista tai yhteistyökumppaneista.



Kuvio 6. Prosessikaavio perehdytys suunnitelman laatimisesta (mukaan Aaltonen 2018, 49)

Tämä tutkimus toteutettiin poikittaistutkimuksena, jossa aineisto kerättiin yhtenä ajankohdalla. Jatkossa uusien esihenkilöiden perehdytyksen tilaa voisi seurata seuranta- eli pitkäaikaisella tutkimuksella. Seurantatutkimuksessa tämän tutkimuksen kyselylomake lähetetään organisaation tuleville uusille esihenkilöille. Tavoitteena olisi kuvata muutosta aikaisempaan (Vastamäki 2007, 126).

Tutkimuksen tuloksia ja laadittuja toimenpide-ehdotuksia voidaan jatkossa hyödyntää organisaation uusien esihenkilöiden perehdytyksen kehittämisessä. Johdonmukaisella ja yhtenäisemmällä perehdytyksellä sekä selvittämällä yksilön tuen tarpeet perehdytyksessä, or-

ganisaatio tukee uusien esihenkilöiden työskentelyä heti alusta alkaen kohdennetun perehdytyksen sekä toivotun mentoroinnin avulla, perehdytykseen riittävästi käytettävää aikaa unohtamatta.



## Lähteet

- Ahlgren, A. 2013. Osallistavat menetelmät lasten ja teknologian vuorovaikutussuunnittelussa. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63446/Ahlgren\\_Anu.pdf;jsessionid=5CABB87D0D845FFF822921B1D430EADD?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63446/Ahlgren_Anu.pdf;jsessionid=5CABB87D0D845FFF822921B1D430EADD?sequence=1)
- Ahonen, K. 2015. Perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä. Uusien esimiesten perehdyttäminen kuntaorganisaatioissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.1.2023 Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/103761/Gradu%20Kaisa%20Ahonen%202015.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/#35680015>
- Allén-Ollas, C. 2019. Avdelningsskötarnas introduktion i arbetet. Åbo Akademi. Magisteravhandling. Viitattu 10.1.2023. Saatavissa [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/167712/allenollas\\_charlotta.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/167712/allenollas_charlotta.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Anderson, J. & Willson, P. 2009. Knowledge Management Organizing Nursing Care Knowledge. Critical Care Nursing Quarterly. Jan-Mar; 32(1):1–9.
- Antola, M., Krans-Bredenberg, M., Luukkanen, T., Ojanperä, K., Rauramo, P. & Tolvanen, M. 2020. Esimiesten perehdyttäminen. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten\\_perehdyttaminen.pdf](https://ttk.fi/files/7208/Esimiesten_perehdyttaminen.pdf)
- Anttonen, H-M. 2021. Uusien esihenkilöiden perehdytys Päijät-Hämeen keskussairaalassa. LAB-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 13.1.2023. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/509223/ESIHENKIL%C3%96IDEN%20PEREHDYTYS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382)
- Armstrong, M. 2003. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9. painos. London: Kogan Page.

- Aulankoski, S. & Lundahl, M. 2018. Voimat takaisin. Tietoa ja dialogia työuupumuksesta. Helsinki: Duodecim.
- Bianco, Colleen – Dudkiewicz, Pamela B.– Linette, Donna 2014. Building nurse leader relationships. *Nursing Management* 45 (5). 42–48.
- Brown, J. 2017. Employee orientation: Keeping new employees on board. *Human resources*.
- Byford, M., Watkins, M. & Triantogiannis, L. 2017. Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review* May-June 2017, 77–86.
- Cashin, A.J. & Newman, C. 2010. The Evaluation of a 12-Month Health Service Manager Mentoring Program in a Corrections Environment. *Journal for nurses in staff development* 26 (2). 56–63.
- Cheng, G. & Chau, J. 2016. Exploring the relationships between learning styles, online participation, learning achievement and course satisfaction: An empirical study of a blended learning course. *British Journal of Educational Technology* 47(2), 257–278.
- Coogan, E. & Hampton, D. 2020. How does a new nurse manager orientation program impact competency and empowerment? *Nursing Management* December 2020, 22–27.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M. & Romero-Fernandez, P. M. 2019. Evidence of different models of socially responsible HRM in Europe. *Business Ethics: A European Review* 28(1), 1–18.
- Doz, Y., Hellström, E., Kosonen, M., Lähdemäki, J. & Wilson, K. 2017. Reflections on the” leadership under complexity” workshop. Helsinki: Sitra. Viitattu 3.1.2023. Saatavissa [https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/03/Reflections\\_on\\_the\\_leadership\\_under\\_complexity\\_workshop1.pdf](https://www.sitra.fi/app/uploads/2017/03/Reflections_on_the_leadership_under_complexity_workshop1.pdf)
- Eklund, A. 2018. Tervetuloa MEILLE! Uuden työntekijän perehdytys. Espoo: J-Impact Oy.
- Eliades, A., Jakubik, L., Weese, M. & Huth, J. 2016. Mentoring Practice and Mentoring Benefit 3: Teaching the Job and Competence – An Overview and Application to Practice Using Mentoring Activities. *Pediatric Nursing* 42 (4). 191–192.
- Goodyear, C. & Goodyear, M. 2018. Career development for nurse managers. *Nursing Management* 49 (3). 49–53.
- Hakala, T. 2016. Eettisyys laadullisessa tutkimuksessa – tutkijan näkökulma. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100284/GRADU-1481615633.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Haukijärvi, A., Kangas, A., Knuutila, H., Leino-Richert, E. & Teirasvuori, N. 2014. Tavoitteena aktiivinen ja työelämälähtöinen oppiminen. Turun ammattikorkeakoulu. Oppimateriaali. Viitattu 3.5.2022. Saatavissa <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522165107.pdf>

Heikkilä, H. 2016. Osaaminen, osaamisen johtaminen ja mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä. Vaasan yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.1.2023. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7173/osuva\\_6796.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7173/osuva_6796.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hietanen, A. 2021. Työyhteisötaidot ja niiden johtaminen turvallisuusviranomaisissa. Strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulma. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 3.4.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134413/978-952-03-2109-3.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.

Hopen, D. 2010. The changing Role and Practices of successful leaders. The journal for quality and participation 33 (1), 4–9. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa <http://asq.org/qic/displayitem/index.html?item=31311>

Huhtakangas, V. & Savola, J. 2017. Uusien työntekijöiden perehdytys ja sen kehittäminen. Case: Neljä Astetta Oy. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136191/Uusien%20tyontekijoiden%20perehdytys%20ja%20sen%20kehittaminen%20Case%20Nelja%20Astetta%20Oy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huilaja, H. 2019. Rekrytoinnin sosiaalinen järjestys. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa [https://puhki.fi/site/assets/files/1036/huilaja\\_heikki\\_acta\\_electro\\_nica\\_universitatis\\_lapponiensis\\_260-1.pdf](https://puhki.fi/site/assets/files/1036/huilaja_heikki_acta_electro_nica_universitatis_lapponiensis_260-1.pdf)

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66430/978-951-44-7596-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Ibarra, H. & Scoular, A. 2019. The leader as Coach. Harvard Business Review 11 – 12/2019, 3-11.

- Isosomppi, T. 2017. Esimies hajautetun työn johtajana. Vaasan yliopisto. Pro gradu. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/969/osuva\\_7836.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/969/osuva_7836.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Jantunen, J-P. 2021. Esihenkilöt tarvitsevat perehdyttämistä työturvallisuusvastuisiin. Työturvallisuuskeskus. Parempi työ –blogi. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/ajankohdista/blogi/esihenkilot\\_tarvitsevat\\_perehdyttamista\\_tyoturvallisuusvastuisiin.10005.blog](https://ttk.fi/ajankohdista/blogi/esihenkilot_tarvitsevat_perehdyttamista_tyoturvallisuusvastuisiin.10005.blog)
- Jauhiainen, J. 2019. Osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaation johdon näkökulmasta. Oulun yliopisto. Kandidaatin tutkielma. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa <http://jul-tika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201905171816.pdf>
- Jeffery, A. D. & Werthman, J. 2015. Successful Orientation Strategies for Radiology Nurses. Journal of Radiology Nursing. 34(2), 94–99.
- Jokelainen, M., Hietanen, A. & Hietämäki, M. 2015. Mentoroinnilla osaamista terveystalon lähijohdolle. Pro terveys 2015;43(1):11–13.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Ellibs.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jyväskylän kaupunki. Haastattelut. Viitattu 23.4.2022. Saatavissa <https://www.jyvaskyla.fi/keskisuomenmuseo/tietopalvelu/ohjeita-nykydokuun/tallennusmenetelmat/haastattelut>
- Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. & Rousku, K. Työpaikan tietoturvaopas. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAF-BBXXTBBAED#/kohta:1\(\(20\)MUUTOSTEKIJ\(\(c4\)T\(\(20\)JA\(\(20\)TIETOTURVALLISUUDEN\(\(20\)MERKITYS\(\(20\)\(:Tietosuoja\(\(20\)/piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/BAF-BBXXTBBAED#/kohta:1((20)MUUTOSTEKIJ((c4)T((20)JA((20)TIETOTURVALLISUUDEN((20)MERKITYS((20)(:Tietosuoja((20)/piste:b4)
- Kallio, E. & Kivistö, S. Mieli työssä. 2013. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa rajoitetusti <https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=alma991890633906254&con->

text=L&vid=358FIN\_LUT:LAB&lang=fi&search\_scope=LAB\_CAMPUS\_CDI&adaptor=Local%20Search%20Engine&tab=Everything&query=any,contains,strateginen%20johtaminen%20kamensky&facet=tlevel,include,online\_resources&offset=0

Kang, M. & Sung, M. 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive communication behaviors. The meditation of employee-organization relationships. *Journal of communications management* 21. 82–101. Viitattu 18.1.2023. Saatavissa <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCOM-04-2016-0026/full/html>

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 6.2.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Karjalainen, L. 2015. Tilastotieteen perusteet. Mikkeli: Pii-Kirjat.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.

Kempainen, L. 2012. Mentorointi ja valmentaminen hoitotyön johtamisen tukimuotoina: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus vuosilta 2000–2011. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.1.2023. Saatavissa [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10840/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120280.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/10840/urn_nbn_fi_uef-20120280.pdf)

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietoalan yrityksissä. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 16.1.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kirk, S. 2016. Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM. *The International Journal of Human Resource Management* 27(6), 681–697.

Koivisto, K. & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut issn 1798–2022. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262081/ePooki%2072\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/262081/ePooki%2072_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsingin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 2.4.2022. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus.

Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Book-Beat.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. 1.painos. Helsinki: Talentum Media.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. 2021. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietotarkisto. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

KVPS Tukena Oy. KVPS Tukena Oy on yhteiskunnallinen yritys. Viitattu 19.4.2022. Saatavissa <https://tukena.fi/>

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 2011. 23(2), 138–148.

Kyrölä, T. 2010. Liiketoiminnan strateginen johtaminen: Strategiset päätökset jatkuvuudenhallinnan johtamiseksi. Aalto-yliopisto. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja. Viitattu 3.4.2022. Saatavissa <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b121.pdf>

LAB University of Applied Sciences. 2022. Opinnäytetyön ohje (17.8.2022). Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. LAB-ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.1.2023. Saatavissa [https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB\\_opinnäytetyö\\_ohje\\_YAMK\\_170822.pdf](https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_opinnäytetyö_ohje_YAMK_170822.pdf)

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 1136/2013.

Lappalainen, P. 2016. Työelämätaidot: esimiehiin ja alaisiin kohdistuvat osaamisvaatimukset. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 9.1.2023. Saatavissa <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/149569/Lappalainen%20ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4taidot.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lepistö, S. 2006. Hoitotyön johtajan työssä jaksamiseensa saama tuki. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.1.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/93410/gradu01064.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja, sarja b, osa 4. Viitattu 16.1.2023. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK\\_2007\\_B\\_4.pdf?s](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/133008/LAMK_2007_B_4.pdf?s)

Luoto, R. 2009. Kyselytutkimuksen suunnittelu. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim. 2009;125(15):1647–53. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://www.duodecimlehti.fi/xmedia/duo/duo98221.pdf>

Markos, S. & Sridevi, MS. 2010. Employee engagement: The key to improving performance. International journal of business and management. Vol. 5 (12), 89. Viitattu 9.1.2023. Saatavissa DOI 10.1.1.466.1591&rep=rep1&type=pdf

McKinney, P., Evans, J. & McKay, R. 2016. Improve manager competency with experiential learning. Nursing Management October 2016.

Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2020. Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Moilanen, S. 2014. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 13.1.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98560/GRADU-1455179247.pdf?sequence=1>

Moilanen, S. 2019. Esimiesten perehdytyksessä tulee ottaa huomioon psykososiaalinen kuormitus. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa [https://ttk.fi/ajankoh-taista/uutiset/tyoturvallisuuskeskuksen\\_uutisia/esimiesten\\_perehdytyksessa\\_tulee\\_ottaa\\_huomioon\\_psykososiaalinen\\_kuormitus.8778.news](https://ttk.fi/ajankoh-taista/uutiset/tyoturvallisuuskeskuksen_uutisia/esimiesten_perehdytyksessa_tulee_ottaa_huomioon_psykososiaalinen_kuormitus.8778.news)

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritakoski, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Ellibs.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Äänikirja. Helsinki: Gaudeamus. Nextory.

Pöyhönen, J. 2018. SWOT-analyysin soveltaminen yrityksen kyberturvallisuuden tilannekuvan muodostamiseen. Jyväskylän yliopisto. Informaatioteknologian tiedekunnan julkaisu. Viitattu 3.5.2022. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/70082>

Raivo, P. & Lempinen, P. 2020. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitatti 14.5.2022. Saatavissa [https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf?\\_t=1578480382](https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUK-SET%202020.pdf?_t=1578480382)

Raso, R. 2011. How to assess for management readiness, find a mentor. Nursing Management 42 (4). 56.

- Ross, W., Huang, K. & Jones, G. 2014. Executive Onboarding: Ensuring the Success of the Newly Hired Department Chair. *Academic Medicine* Vol 89, No. 5/ May 2014, 728–733.
- Ruusuvuori, J. 2010, Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ryynänen, J., Simonen, A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämiseksi kohti työn imua. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 18 (3) – 2020. Viitattu 9.1.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/97977/55987>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. Tutkimuksen arviointi – reflektointia. *Kvali-MOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_3.html)
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Salminen, J. 2012. Uuden esimiehen kirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 18.1.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>
- Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 11.1.2023. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Sannemann, H., Roos, M. & Suominen, T. 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. *Hoitotiede*. Vol. 32 (1), 30–40. Viitattu 9.1.2023. Saatavissa [https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujjmv/cdi\\_proquest\\_journals\\_2378918308](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_2378918308)
- Seeck, H. & Diehl, M-R. 2017. A literature review on HRM and innovation – taking stock and future directions. *The International Journal of Human Resource Management* 28(6), 913–944.



- Senge, P. M. 2006. The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization. Lontoo: Random House.
- Sivonen, S. 2017. Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöstöjohtamista. Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat. Viitattu 4.2.2023. Saatavissa <https://www.kt.fi/henkilostojohdaminen/osaamisen-johtaminen>
- Sosiaali- ja terveysministeriön asetus laadunhallinnasta ja potilasturvallisuuden täytännönpäätöksestä laadittavasta suunnitelmasta 341/2011.
- Srimannarayana, M. 2016. Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study. The Indian Journal of Industrial Relations 51(4), 620–632.
- Suomi.fi. 2020. Työehtosopimukset. Viitattu 15.5.2022. Saatavissa <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyontekijan-palkkaaminen/opas/palkkaaminen/tyoehtosopimukset>
- Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia. Pöytälaatikosta päivittäiseksi kaveriksi. Helsinki: Alma Talent.
- Tehy. Perehdytys. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://www.tehy.fi/fi/tyoelamaopas/tyosuhteen-alkaminen/perehdytys>
- Tietoarkisto. Posti- ja verkkokyselyaineiston kokoaminen. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/postikysely/postikysely/>
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.5.2022. 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, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Tammi. Ellibs.
- Työterveyslaitos a. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 8.5.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>
- Työterveyslaitos b. Stressi ja työuupumus. Viitattu 4.1.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupu>



- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Viitattu 2.2.2023. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. uudistettu painos. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vuori, J. Tutkimusetiikka ihmistieteissä. Tietoarkisto. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetiikka/tutkimusetiikka-ihmistieteissa/>
- Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. 2010. Numerolukutaito: Tutkimuksen analyysivaihe. Viitattu 2.2.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/numerolukutaito/analyysi.html>
- Yin, R. 2014. Case study research. Design and methods. 5th edition. Thousand Oaks: Sage.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kaupakamari.

## Liite 1. Tutkimuslupahakemus

**YHTEENVETO TUTKIMUSLUPAHAKEMUKSESTA**

Hakijan nimi	Allisa Piira
Opinnäytetyön nimi	Uusien esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen
Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika	12/2022

## 1 TUTKIMUSLUVAN HAKIJA

Sukunimi * Piira	Etunimet (kutsumanimi alleiviivattuna) * Aliisa
Ammatti * Sairaanhoitaja	Työnantaja * KVPS Tukena Oy
Osoite * [REDACTED]	
Puhelin * [REDACTED]	Sähköpostiosoite * aliisa.piira@student.lab.fi
Yliopisto ja laitos / oppilaitos * LAB University of Applied Sciences (LAB-ammattikorkeakoulu)	
Tieteenala / koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan koulutus YAMK, Sosiaali- ja terveyspalvelujen digiasiantuntija	
Tutkinto, jota suorittaa * Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto	
Opinnäytetyöllä on useita tekijöitä * <input checked="" type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/> kyllä (tiedot liitteessä)	

## 2 TUTKIMUKSEN OHJAAJA

Nimi * Arja-Tuulikki Malin	
Toimipaikka ja osoite * NiemiCampus, Mikkulankatu 19 15210 Lahti	
Puhelin * 0505640213	Sähköpostiosoite * arja-tuulikki.malin@lab.fi
Ammatti Lehtori	

## 3 YHTEYSHENKILÖ TUKENASSA

Nimi * Leila Törmä	
Toimipaikka ja yhteystiedot * Puh. 040 674 5131 leila.torma@tukena.fi	
Tutkimusluvan myöntämisen edellytyksenä on, että hakija on neuvotellut tutkimusyhteistyöstä etukäteen kohdeyksikön vastuuhenkilön kanssa. Päivämäärä ja nimi, kenen kanssa neuvoteltu.	
Päiväys * 01/22	Nimi * Leila Törmä

#### 4 TUTKIMUSTA KOSKEVAT TIEDOT

Opinnäytetyön nimi ja tyyppi *	
Uusien esihenkilöiden perehdytyksen kehittäminen	
Opinnäytetyön taso *	
<input type="checkbox"/> tohtorin tutkinto <input type="checkbox"/> lisensiaatin tutkinto <input checked="" type="checkbox"/> ylempi korkeakoulututkinto tai ylempi ammattikorkeakoulututkinto <input type="checkbox"/> alempi korkeakoulututkinto tai ammattikorkeakoulututkinto <input type="checkbox"/> ammatillinen perustutkinto <input type="checkbox"/> muu, mikä	
Tutkimussuunnitelman hyväksymispäivämäärä	Tutkimuksen arvioitu valmistumisaika *
	12/22
Lyhyt yhteenveto tutkimussuunnitelmasta (tutkimussuunnitelman voi laittaa liitteeksi) * Suunnitelma liitteenä.	
Tutkimuksen kohdeyksikkö / -yksiköt Tukenassa *	
Esihenkilöt	
Tutkimuksen kohderyhmä *	Tutkittavien / havaintoyksikköjen määrä
<input type="checkbox"/> asiakkaat <input type="checkbox"/> läheiset <input checked="" type="checkbox"/> henkilökunta <input type="checkbox"/> asiakirjat <input type="checkbox"/> muu, mikä	kaikki yksiköiden johtajat
Aineiston keruumenetelmä *	Aineiston keruu-aika
<input checked="" type="checkbox"/> kysely <input checked="" type="checkbox"/> haastattelu <input type="checkbox"/> havainnointi <input type="checkbox"/> asiakirja / tilastoanalyysi <input type="checkbox"/> muu, mikä	kesä-elokuun aikana huhtikuussa tehty kartoitus Leila Törmältä
Aiheuttaako opinnäytetyö kustannuksia Tukenalle *	
<input checked="" type="checkbox"/> ei <input type="checkbox"/> kyllä (kustannusarvio liitteenä)	
Opinnäytetyön hyödyt / vaikutukset Tukenalle *	
Tieto mahdollisista kehittämiskohteista, perehdytyksen selkeyttäminen, kyselyllä voidaan kerätä laaja aineisto Tukenan käyttöön, esihenkilöiden ajankäytön järjeistäminen.	

## 5 TUTKIJAN / TUTKIJOIDEN SITOUMUS JA ALLEKIRJOITUKSET

Tutkijana olen tietoinen lainsäädännön, erityisesti yleisen tietosuoja-asetuksen (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2016/679) sekä tietosuojalain henkilötietojen käsittelylle asettamista vaatimuksista sekä vastuustani tietojen lainmukaisesta käsittelystä. Sitoudun siihen, etten käytä saamiani tietoja tutkittavan tai hänen läheistensä vahingoksi tai halventamiseksi taikka sellaisten muiden etujen loukkaamiseksi, joiden suojaksi on säädetty salassapitovelvollisuus, enkä luovuta saamiani henkilötietoja sivullisille. Sitoudun tutkijan eettisiin periaatteisiin. Sitoudun noudattamaan KVPS Tukena Oy:n antamia ohjeita ja sääntöjä ja raportoin tutkimuksen tuloksista tutkimusluvan myöntäjälle. Raportoin tutkimukseni siten, ettei yksittäinen KVPS Tukena Oy:n palveluyksikkö, asiakas tai työntekijä ole tunnistettavissa. Toimitan tutkimusraportin tutkimusluvan myöntäjälle veloituksetta tutkimuksen valmistuttua. Ilmoitan tutkimusluvan myöntäjälle, jos tutkimuksen valmistuminen viivästyy tai tutkimus keskeytyy.

Päiväys 26.5.2022	[REDACTED] lvennys
Päiväys	Muiden opinnäytetyön tekijöiden allekirjoitukset ja nimen selvennykset

Hakemuksen liitteet

tutkimussuunnitelma

tutkittavan tiedote ja suostumus

kyselylomake saatekirjeineen

haastattelurunko

tietopyyntö

muu aineistonkeruulomake, mikä

rekisterikuvaus

tietosuojaseloste tai luonnos tietosuojaselosteesta

kustannusarvio

hakemus tietojen saamiseksi salassa pidettävistä asiakirjoista

muut opinnäytetyötä tekevät henkilöt

Tutkimukseni voidaan julkaista Tukenan Internet-sivulla

Tutkimukseni voidaan julkaista Tukenan sisäiseen käyttöön (IMS)

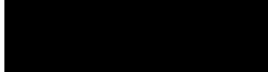
## 6 PÄÄTÖS

Tutkimuslupa myönnetään seuraavin ehdoin:

1. Tutkija sitoutuu tietojen käsittelyssä ja suojaamisessa noudattamaan yleisen tietosuoja-asetuksen ja tietosuojalain määräyksiä.
2. Tutkimuksessa mahdollisesti syntyvät yksittäisten henkilöiden tietoja koskevat tutkimusrekisterit hävitetään tai arkistoidaan yleisessä tietosuoja-asetuksessa ja tietosuojalaissa edellytetyllä tavalla.
3. Tutkittavalle annettavassa suostumusasiakirjassa tulee ilmetä ao. henkilön lupa käyttää häntä koskevia tietoja, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus ja henkilöiden mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen heti niin halutessaan.
4. Tutkimuslupa ei oikeuta hakemaan tietoja KVPS Tukena Oy:n tietojärjestelmistä.
5. Tutkimuksen raportointi tulee toteuttaa siten, ettei yksittäinen KVPS Tukena Oy:n palveluyksikkö, asiakas tai työntekijä ole tunnistettavissa.
6. Tutkimuksen valmistuttua tutkimusraportti toimitetaan tutkimusluvan myöntäjälle veloituksetta os. Maariankatu 4 B 36, 20100 TURKU tai sähköisesti osoitteeseen [info@tukena.fi](mailto:info@tukena.fi).
7. Jos tutkimus keskeytyy, siitä ilmoitetaan yhteyshenkilölle ja tutkimusluvan myöntäjälle.
8. Lupa voidaan peruuttaa, jos lupapäätöksen ehtoja rikotaan, jolloin luvansaajan on palautettava tutkimusta varten saamansa tiedot.
9. Lupa on voimassa hakemuksessa määritellyn ajan.
10. Muut ehdot:

Hakemus hylätään seuraavin perusteluin

Tutkimusluvan myöntäjä



Jere Metsähonkala, varatoimitusjohtaja  
allekirjoitus ja nimenselvennys

Päiväys 31.5.2022



## Liite 2. Teemahaastattelurunko

### **Tausta**

Mikä olet koulutukseltasi?

Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä?

Kuinka kauan olet työskennellyt palvelupäällikkönä?

Kuinka kauan olet työskennellyt KVPS Tukena Oy:ssä?

### **Palvelupäällikön perehdytys KVPS Tukena Oy:ssä**

Mitkä asiat onnistuivat mielestäsi omassa perehdytyksessäsi?

Mitkä olivat perehdytyksesi haasteet ja/tai puutteet?

### **Näkemykset esihenkilöiden perehdytyksestä KVPS Tukena Oy:ssä**


Mikä on käsityksesi esihenkilöiden perehdytyksestä KVPS Tukena Oy:ssä?

Mitä kehittäisit esihenkilöiden perehdytyksessä KVPS Tukena Oy:ssä?

Mikä tukisi esihenkilöiden perehdytysprosessia KVPS Tukena Oy:ssä?

## Liite 3. Webropol -kyselylomake

## Kysely palveluyksikön johtajille

 Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (\*)

## 1. Ikä \*

- 21-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 51-60 vuotta
- yli 60 vuotta

## 2. Koulutus \*

## 3. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilönä? (sis. kaikki esihenkilötyö) \*

- 0-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10-12 vuotta
- Yli 12 vuotta

## 4. Kuinka kauan olet työskennellyt KVPS Tukena Oy:ssä? \*

- 0-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-15 vuotta
- 16-20 vuotta
- Yli 20 vuotta

## 5. Arki \*

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Olen saanut perehdytyksen KVPS Tukena Oy:n toimintaan ja organisaatorakenteeseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut perehdytyksen oman yksikköni toimintaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut perehdytyksen oman alueeni yksiköiden toimintaan (sis. yksiköiden johtajat, yksiköiden sijainnit ym.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Lait ja asetukset \*

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Olen saanut perehdytyksen työssäni tarvittaviin lakeihin ja asetuksiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut perehdytyksen, miten kehitysvammalain ja asetusten edellyttämät käsittelykäytännöt toteutetaan organisaatiossamme (sis. rajoitustoimenpiteiden kirjaaminen, itsemääräämisoikeuden rajoittaminen ym.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Yhteistyökumppanit \*

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Olen saanut perehdytyksen oman yksikköni yhteistyökumppaneista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut perehdytyksen, mistä tarvittava tieto yhteistyökumppaneista on saatavilla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Tietotekniikka ja järjestelmät \*

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 ei samaa eikä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Olen saanut perehdytyksen organisaatiossamme käytössä olevista tietojärjestelmistä ja niiden käytöstä (sis. asiakastietojärjestelmä, työvuorosunnittelu, laskutus, henkilöstöhallintojärjestelmä ym.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut perehdytyksen työssäni vaadittavien tietojen sijainteihin eri tietojärjestelmissä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen saanut perehdytyksen organisaatiomme eri vastuualueiden ja tietojärjestelmien vastuuhenkilöistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Mitkä asiat onnistuivat mielestäsi omassa perehdytyksessäsi? \*

## 10. Mitkä olivat perehdytyksesi haasteet ja/tai puutteet? \*

## 11. Mitä kehittäisit esihenkilöiden perehdytyksessä KVPS Tukena Oy:ssä? \*

Edellinen

Lähetä

#### Liite 4. Kyselylomakkeen saatekirje

Palveluyksikön johtaja, sinun vastauksellasi on merkitystä. Pääset kertomaan mielipiteesi ja voimme yhdessä kehittää uusien esihenkilöiden perehdytystä Tukenalla. Vastaa kyselyyn 9.12.2022 mennessä.

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden digiasiantuntijaksi (YAMK) ja tämä kysely on osa opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni käsittelee KVPS Tukena Oy:n uusien esihenkilöiden perehdytyksen kehittämistä.

Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista ja tapahtuu täysin anonymisti. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Suurin osa kysymyksistä on monivalintakysymyksiä.

Kehittämistyö valmistuu alkuvuodesta 2023, jonka jälkeen opinnäytetyö on luettavissa Theseus -julkaisuarkistossa.

Alla linkki kyselyyn. Iso kiitos jo etukäteen osallistumisestasi.

Aliisa Piira

YAMK-opiskelija, LAB-ammattikorkeakoulu  
palveluyksikön johtaja, Tukena Koivumetsä

