

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

2024

Katriina Rauman

Johtajan perehdyttäminen  
Attendon  
mielenterveyspalveluiden  
yksiköissä

Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

2024 | 49 sivua

Katriina Rauman

## Johtajan perehdyttäminen Attendon mielenterveyspalveluiden yksiköissä

Tämä opinnäytetyö tehtiin Attendo Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa aloittavien yksikön johtajien perehdyttämisprosessin kehittämiskohteet sekä asiat, mitkä perehdytyksessä toimivat jo nyt prosessissa. Tavoitteena oli tarkastella käytännön kokemuksia perehdytyksestä haastattelemalla tarkastelujaksolla aloittaneita johtajia.

Opinnäytetyö toteutettiin käyttämällä menetelmänä teemahaastattelua. Teemahaastattelulla saadaan parhaiten kerättyä kokemuksiin pohjautuvaa tietoa. Haastatteluaineistoa analysoimalla ja yhdistämällä sitä teorian tietoon perehdytyksestä, syntyi kehittämissideoita, joiden avulla perehdyttämistä voidaan parantaa.

Tulosten perusteella ihmiset ovat merkittävä osa perehdytystä, ja jatkossa olisikin tarve paneutua siihen, ketkä uuden johtajan perehdytysprosessiin osallistuvat. Lisäksi perehdytys vaatii aiempaa enemmän suunnitelmallisuutta ja sitä, että tulijan osaaminen ja tausta huomioidaan suunnitelmaa tehdessä. Perehdytysmateriaalia ja johtajalle tärkeää tietoa on Attendolla paljon saatavilla, mutta sitä on liian monessa paikassa. Attendolla on kuitenkin toimiva perehdytysalusta, kuten ”Valo”, josta uusi työntekijä löytää tarvittavat kurssiaineistot. Attendolla on kaikki tarvittava olemassa laadukasta perehdytystä varten, ne täytyy valjastaa parempaan käyttöön. Tulokset esitettiin Attendolla jatkokäyttöä varten.

Asiasanat:

Perehdyttäminen, työnopetus, johtaja, oppiminen

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Management and Leadership in Health Care

2024 | 49

Katriina Rauman

## The orientation process of a manager in Attendo's Mental Health Services Units

This thesis was done for Attendo Oy. The purpose of this thesis was to recognize things in the orientation process that need developing and things that are now working in the process. The target was to examine experiences of orientation by interviewing managers that had started during a certain period of time.

This thesis was done using focused interviews. Focused interviews give the best information about the experiences, of what people have. By connecting interview material with theoretical knowledge, we got the results of what should be developed in the whole orientation process. The results show that people are the most relevant part of the orientation process. It should be planned who are involved in the process, when a new manager starts in their new job. The orientation process should always be planned in advance and it should recognize the skills and knowledge that the new employee already has. Organizations should also have orientation materials. Attendo also has materials, but they are located in too many places. Attendo also has a well-functioning orientation platform, "Valo", where a new employee can find all the main courses of the orientation. Attendo already has good pieces of orientation. They just need to use it more efficiently. All the results were presented to Attendo for further use.

Keywords:

Orientation process, manager, learning

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Tausta ja tarve</b>	<b>8</b>
<b>3 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö</b>	<b>10</b>
<b>4 Teoreettinen tausta</b>	<b>12</b>
4.1 Miksi perehdytetään?	12
4.2 Johtajan perehdyttäminen	14
4.3 Minä oppijana	16
4.4 Työn aloitukseen liittyvät tunteet	18
4.5 Perehdytyksen suunnittelu ja toteuttaminen	20
4.6 Perehdytykseen osallistujat	24
<b>5 Tavoite, tarkoitus ja tuotos</b>	<b>28</b>
<b>6 Opinnäytetyön toteuttaminen</b>	<b>29</b>
6.1 Opinnäytetyön menetelmä	29
6.2 Kohderyhmä	30
6.3 Aineiston keruu ja analysointi	30
6.4 Eettisyys	31
6.5 Luotettavuus	33
6.6 Aikataulu ja viestintä	34
<b>7 Tulokset</b>	<b>35</b>
7.1 Ihmiset ratkaisevat perehdytyksen	35
7.2 Järjestelmät ja perehdytysmateriaali	38
7.3 Tunteet perehdytyksestä ja ajan käyttö	39
7.4 Opinnäytetyössä löydetyt kehittämiskohteet	42
<b>8 Pohdinta</b>	<b>44</b>
<b>Lähteet</b>	<b>47</b>

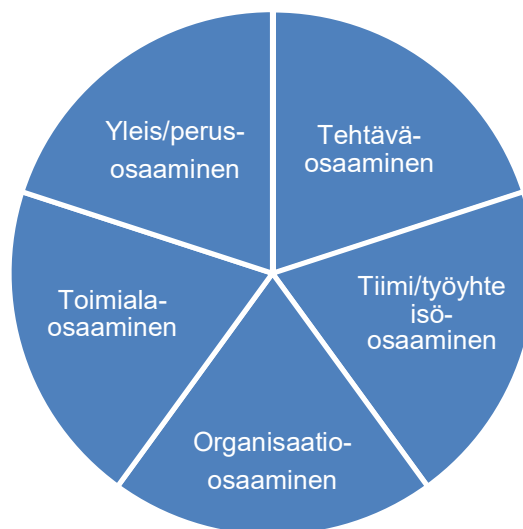
## **Kuvat**

Kuva 1 Työntekijän osaamisalueet	6
Kuva 2. Toimintaympäristön hierarkia	11
Kuva 3. Säilyttävä perehdyttäminen	13
Kuva 4. Tunnetilat	18
Kuva 5. Perehdytysprosessi	24
Kuva 6. Perehdytysprosessiin osallistujat	43

# 1 Johdanto

Perehdyttämisessä on kyse työhön opastamisesta, organisaatioymmärryksestä ja perustehtävän ja arvojen kirkastamisesta. Perehdytys on vuosien saatossa kehittynyt työn muovautuessa ja tullessa vaativammaksi. Uusi työntekijä halutaan perehdyttää mahdollisimman hyvin, koska osaava henkilöstö on organisaation kilpailuvaltti sekä menestymisen edellytys. Lisäksi lainsäädäntö vaatii työnantajilta riittävää perehdytystä työssä suoriutumiseksi. (Kupias&Peltola 2009, 13–15.) Jokaisessa organisaatiossa pääosin on perehdytysprosessi, mutta sen laajuus ja laatu vaihtelevat. Vähäinenkin perehdytys on hyvä, mutta perehdytyksen kokonaisvaltaisuus johtaa parhaisiin lopputuloksiin. Olisi virhe ajatella, että työntekijän vaihtuessa työn pitäisi jatkua kuten ennenkin. Uusi työntekijä tarjoaa mahdollisuuden kehittämiseen, kyseenalaistamiseen ja yksilölle mahdollisuuden kehittää taitojaan uudessa ympäristössä. Organisaatioiden uudistumisen takaa uudet työntekijät ja heidän potentiaalinen valjastaminen organisaation käyttöön. (Kjelin&Kuusisto 2003, 35–38.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 90) mukaan uuden työntekijän osaamisalueet ovat:



Kuva 1. Työntekijän osaamisalueet

Uutta johtajaa rekrytoidessa, rekrytoija tutustuu hänen työtaustansa ja osaamiseensa. Tämä voi johtaa liian suuriin odotuksiin ja ennakkoluuloon, että johtaja osaa toimia automaattisesti uudessa ympäristössä, ilman tukea. Uuden johtajan voi olla vaikea saada perehdytystä, tai se on vähäistä, koska luotetaan hänen oma-aloitteisuuteen ja kykyihin toimia itsenäisesti heti alusta alkaen. Virheellisesti voidaan ajatella, ettei johtajan vaihdos muuta asioita tai vaikuta yhteisöön. Johtajan vastaanottoon pitäisi paneutua erityisellä tavalla, huomioiden myös yhteisö mihin hän tulee, sidosryhmät ja organisaation oleelliset sisäiset kumppanit. (Tiililä ym. 2023, 12–13.) Perehdyttämisen suunnittelu kannattaa tehdä ennakolta, isoissa organisaatioissa se on usein kirjallisen perehdytys suunnitelman muodossa. Perehdyttämisen kokonaisuus voi olla samanlainen kaikille tulijoille, mutta yksityiskohtia tulisi räätälöidä työntekijän tehtävän, osaamisen ja tarpeiden mukaisesti. Perehdytys suunnitelma kannattaa luoda siis yksilöllisesti, yhdessä perehtyjän kanssa. Suunnitelman tulisi kattaa kaikki ne osa-alueet, jotka koskettavat tulijan työkenttää, siinä laajuudessa mitä hän tarvitsee tehtävistä suoriutukseen. (Eklund 2018, 173–177, Kupias & Peltola 2009, 127–128.)

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa, kun opiskelija aloitti Attendolla mielenterveys- ja päihdepalvelujen palveluyksikön johtajana. Opinnäytetyötä varten kerättiin tietoa Attendon palveluyksiköiden johtajilta siitä, miten perehdytystä on ennen tehty ja miten sitä pyritään kehittämään. Etsittäessä aineistoa teemaan liittyen, havaittiin, ettei tutkimuksia perehdyttämiseen liittyen juuri ole. Asiaan liittyvää teoriatietoa, käytännön perehdyttämisen oppaita ja organisaatioiden omia perehdytys sisältöä on tarjolla paljon, mutta tutkittua tietoa perehdyttämisen kokemuksista oli vaikea löytää. Opiskelija perehtyi Attendon perehdytys malliin, ja havaitsi ettei se ole välttämättä yhteneväinen läpi palvelu alueen. Tämä opinnäytetyö osoittaa kehittämisskohteet sekä hyvät käytännöt, joita Attendolla voitaisiin yhtenäistää ja kehittää johtajien perehdyttämisessä. Opinnäytetyö perustuu seitsemän mielenterveys- ja päihdepalvelujen palveluyksikön johtajan kokemuksiin. Teoreettinen tausta työlle esitellään luvussa neljä. Luvussa kuusi kerrotaan opinnäytetyön prosessista. Tuloksissa käsitellään onnistumisia perehdytyksessä sekä kehittämisskohteita. Tulokset esitellään luvussa seitsemän.

## 2 Tausta ja tarve

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tunnistaa johtajan perehdytyksen ongelma-kohtia ja löytää niihin käytännönläheisiä ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia organisaation käyttöön. Lisäksi on tarkoitus tunnistaa, mitkä asiat perehdytyksessä jo nyt toimivat hyvin ja kannattaa säilyttää. Opinnäytetyön tilaajana toimii Attendo Oy. Opinnäytetyö toteutui johtajien näkökulmasta. Attendo tarjoaa asumispalveluja neljällä toimialalla: lastensuojelu ja perhehoito, ikäihmiset, kehitysvammaiset sekä mielenterveys- ja päihdekuntoutajat (Attendo mielenterveys- ja päihdepalvelut 2023). Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin mielenterveyspalveluihin johtajaksi tulevan työntekijän perehdytystä, johtajien kokemana. Johtajan työkenttä on erittäin laaja, ja usein sen oppimiseen tarvitaan pitkä aika. Tekemällä oppimisen lisäksi, tarvitaan perehdytystä, aloituksen jälkeen vielä pitkän aikaa. Vaikka Attendolla on paljon perehdytysmateriaalia olemassa, sitä ei ole kytketty johtajan todelliseen käytössä olevaan työ- ja perehtymisaikaan. Samaan aikaan pitää tehdä jo varsinaisia työtehtäviä ja perehtyä.

Palveluyksiköiden johtajien perehdyttämisestä vastaavat heidän esihenkilöt eli aluepäälliköt. Attendolla on johtajien perehdytyksessä käytössä ”johtajan perehdytysvihko”. Perehdytysviholla tarkoitetaan painettua kierrevihkoa, johon on koostettu eri otsikoiden alle johtajan oleelliset osaamisalueet, käytettävät järjestelmät, tärkeät henkilöt, johtajan vuosikello ja päivittäisjohtamisen oleelliset tehtävät. Lisäksi vihkoon koostetaan johtajan oma kehityssuunnitelma. Tämän lisäksi perehdytyksessä hyödynnetään koulutusalausta Valoa, jossa Attendolla on erilaisia kurssikokonaisuuksia kaikkien työntekijöiden perehdytykseen ja oppimiseen.

Attendo kerää lähtijäkyselyn avulla palautetta lopettaneilta työntekijöiltä. Tulokset esitellään jatkuvana tilastona, josta opinnäytetyössä on tarkasteltu marras-joulukuun 2023 lähtijäpalautetta. Kysymyksenä lähtijäkyselyssä on ”sain riittävästi perehdytystä työhöni”, vastauksia yhteensä 1252, joiden keskiarvo 3,35. Kyselyyn vastaavat kaikki lähtijät, ei pelkästään johtajat. Johtajia ei voi vastausaineistosta erotella. Kyselyn perusteella ei voida analysoida Attendon johtajien



perehdytyksen laatua tai saatavuutta, eikä kysely anna perehdytyksen onnistumisesta tietoa. (Attendo, sisäinen aineisto 2023.)

Perehdytyksen tavoitteena on varmistaa, että uusi työntekijä hallitsee työnsä ja pääsee osaksi työyhteisöä. Perehdytyksessä omaksutaan uusia taitoja ja totuttuja toimintatapoja, jotka ovat oleellisia työtehtävien kannalta. Perehdytyksen oleellinen osa on oppia toimimaan organisaatiossa mihin työntekijä on valittu. Perehtyjä oppii uutta ja soveltaa jo osaamaansa työssä. Uusi työntekijä tuo mukanaan myös muutosta, johon muiden yhteisössä on sopeuduttava. Hyvä perehdytys takaa toimivan vuorovaikutuksen ja siihen tulisi organisaation olla valmis panostamaan aikaresursseja. Perehdytysprosessi on yksi johtamisen keino, millä organisaatio varmistaa omiin tavoitteisiin pääsyn ja strategiansa toteutumisen. Perehdytykseen liittyy hyvin käytännönläheisiä kysymyksiä siitä, kuka vastaa siirtymävaihteesta, kuka rekrytointiprosessia johtaa ja mitä ominaisuuksia valittavalta henkilöltä vaaditaan. Hyvä perehdytysprosessi on luonnollinen osa organisaation toimintaa, eikä ole irrallinen suoritettava kokonaisuus. (Eklund 2018, 25–28.)

Työelämän nopea muuttuminen haastaa työntekijää, mutta myös työorganisaatioita. Itsensä johtamisen taito nousee yhtä tärkeämmäksi työelämässä menestymisen näkökulmasta. Jo nykyään työntekijältä vaaditaan jatkuvaa oppimista ja kehittämistä, työn eteenpäin viemistä. Jotta oppimista tapahtuu, tulee oppimisympäristön tuntua turvalliselta. Epävarma ja jatkuvasti muuttuva ympäristö estävät uuden omaksumista ja näin heikentävät perehtymistä. Työtahdin ollessa hektinen, jää fokus tähän hetkeen ja käsillä oleviin tehtäviin, eikä työntekijä kykene näkemään kokonaisuutta. Oikea-aikainen perehdytys tuottaa organisaatiolle sitoutuneemman ja tyytyväisemmän työntekijän. Perehdytykseen sijoitettu aikaresurssi maksaa itsensä takaisin, työntekijän tuloksellisuudessa sekä sitoutuneisuutena. (Eklund 2018, 40–42.)

### 3 Toimeksiantaja ja toimintaympäristö

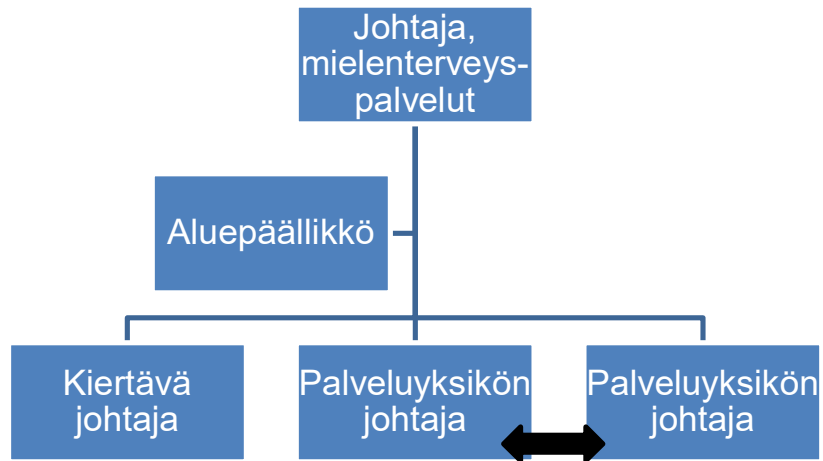
Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Attendo Oy. Attendo tarjoaa asumispalveluja neljällä toimialalla, jotka on esitelty kappaleessa kaksi. Niiden lisäksi Attendo tarjoaa ateriapalveluja sekä terapiapalveluita.

Opinnäytetyön tekemistä tuki ohjausryhmä, johon kuuluivat johtaja palvelukoti Valkealasta, mielenterveyspalveluiden aluepäällikkö, Attendon HR-business partner (HR-asiantuntija) sekä AMK:n puolesta ohjaava opettaja. Projektipäällikkönä toimi opiskelija Katriina Rauman.

Attendolla on yhteensä 80 mielenterveys- ja päihdepalveluita tarjoavaa yksikköä. Yksiköt ovat erikokoisia, asukaspaikkoja per yksikkö on yleisimmin 15–30. Yksiköissä työskentelee johtaja, tiimivastaava sekä hoito- ja ohjaushenkilökuntaa, jotka ovat koulutukseltaan tavallisesti lähihoitajia, sairaanhoitajia ja sosionomeja. Palveluihin kuuluvat tuettu asuminen, yhteisöllinen asuminen, ympärivuorokautinen palveluasuminen ja itsenäinen asuminen. (Attendo mielenterveys- ja päihdepalvelut 2023.)

Yksikön johtajalta vaaditaan soveltuvaa sosiaali- ja terveysalan tutkintoa, vähintään kahden vuoden johtamiskokemusta tai johtamisen opintoja sekä kokemusta mielenterveyspalveluista (UraAttendo 2023).

Mielenterveyspalveluilla on yksi johtaja, joka vastaa koko toimialasta. Hänen alaisuudessaan työskentelee viisi aluepäällikköä, joiden alaisuudessa toimivat sekä kiertävät johtajat että palveluyksiköiden johtajat. Tällä hetkellä aluepäälliköitä on mielenterveys- ja päihdepalveluissa viisi. Haastateltavia opinnäytetyössä oli kaikilta viideltä alueelta Suomessa. Palveluyksikön johtajat ovat toisilleen vastinpareja. Vastinpari on toisen palvelukodin johtaja, yksikön varahenkilö ja johtajan työpari. (Attendo mielenterveys- ja päihdepalvelut 2024.) Seuraava kuva osoittaa johtamisen hierarkiaa mielenterveys- ja päihdeyksiköissä, vastinparius on kuvattu nuolella (kuva 2).



Kuva 2. Toimintaympäristön hierarkia.

## 4 Teoreettinen tausta

### 4.1 Miksi perehdytetään?

Johtajien tehtävä on saada asioita tehtyä, ja se tapahtuu ihmisten kautta. Kenties vaikeinta johtamisessa on juuri henkilöstöjohtaminen: johtajan tulee varmistaa, että tiiminsä jäsenet tietävät tehtävänsä ja heillä on siihen riittävät taidot. (Armstrong 2022, 2–6.) Perehdyttäminen pitää sisällään ne toimet, joiden kautta työntekijä otetaan osaksi organisaatiota sekä verkostoja ja joiden kautta hän oppii työtehtävänsä (Joki 2021, 85). Perehdytyksessä työntekijä oppii uusia toimintatapoja, taitoja ja asettuu työyhteisöön. Hän oppii hallitsemaan työnsä ja suoriutuu siinä hyvin. (Eklund 2018, 25.)

Työturvallisuuslain 2:14:ssä mukaan työnantajan on varmistettava työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus, sekä varmistaa että hänelle opastetaan riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työntekijä tulee perehdyttää riittävällä tasolla muun muassa työhön, työpaikkaan ja työmenetelmiin. Opastusta tulee antaa muun muassa haittoja ja vaaroja vähentääkseen sekä ohjausta ja opetusta tulee täydentää tarvittaessa.

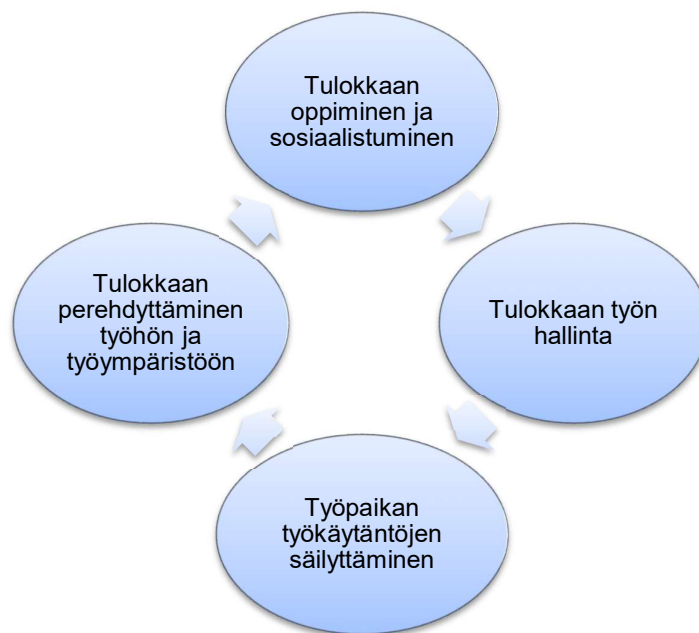
Työsopimuslaki 2:1:ssä velvoittaa työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua tehtävistään toiminnan muuttuessa tai kehitettäessä. Työnantajan on edistettävä mahdollisuuksia, joilla työntekijät voivat kehittyä työssään. Tämä yleisvelvoite koskee organisaatiota kauttaaltaan, ei vain aloittavaa työntekijää.

Joen (2021, 85–86) mukaan perehdyttämisen tulee alkaa uuden työntekijän kanssa käytävällä tutustumiskeskustelulla, jolloin esitellään myös hänelle suunniteltu perehdyttämisohjelma. Ohjelma pitää sisällään aikataulun ja työntekijään kohdistuvat odotukset, toimenkuvan sekä hänen roolinsa osana organisaatiota. Suunnitelmallisuus ja tulokkaan osaamisen mukaan eteneminen takaavat turvallisuuden tunteen uudelle työntekijälle ja hänen on mahdollista keskittyä uuden oppimiseen. Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys maksaa itsensä takaisin työyhteisölle. Keatingin (n.d.) mukaan kukaan ei oleta, että uusi työntekijä osaa

heti kaiken tarvittavan, mutta mitä nopeammin hän perehtyy organisaation asioihin ja tehtäviin, sitä nopeammin hänestä on hyötyä organisaatiolle.

Kupias & Peltola (2019, 18–19) mukaan oppimisen lähteinä työpaikoilla ovat henkilöt sekä ”seinät”. Seinillä tarkoitetaan tässä yhteydessä erilaisia dokumentteja, toimintamalleja ja työkulttuuria. Henkilöillä taas on erilaisia osaamisalueita, joista uusi työntekijä voi oppia. Pääsääntöisesti seinissä oleva tieto pysyy työpaikalla, kun taas henkilöstön vaihtuessa osaamista lähtee henkilöiden mukana pois organisaation käytöstä. Organisaatio ei saa olla riippuvainen yksittäisten työntekijöiden osaamisesta, vaan kulttuuria tulee muodostaa pysyväksi organisaatiossa, niin että se toistuu, vaikka henkilöstö vaihtuu.

Säilyttävän perehdyttämisen kuva Kjelin ja Kuusiston (2003, 37) mukaan:



Kuva 3. Säilyttävä perehdyttäminen

Säilyttävä perehdytys takaa toiminnan jatkuvuuden samanlaisena ihmisten vaihtuessa. Oppiminen perustuu sopeutumiseen ja toiminnan kopioimiseen. Se ei kuitenkaan mahdollista yhtä tehokkaasti uudistumista organisaatiossa, mikä on sen elinehto selviytyäkseen. Kangas ja Hämäläinen (2007, 3–4) ovat haastaneet säilyttävän perehdytyksen sanomalla, että jatkuva perehdytys työpaikoilla takaa

henkilöstön osaamisen muun muassa tietojärjestelmien, työmenetelmien tai koneiden muuttuessa. Koko henkilöstö tarvitsee perehdytystä silloin, kun toiminta tai toimijat vaihtuvat. Muutos voi tuoda mukanaan pelkoa ja osaamistarpeita. Kaikki muutostilanteet vaativat siis perehtymistä ja suunnittelua.

Työpaikoilla tulisi pohtia, millaisin menetelmin yksilön hiljaista tietoa saadaan jaettua työyhteisön kesken. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii oppimisprosessien suunnittelua ja osaamisen dokumentointia. (Kupias & Peltola 2019, 20.) Eklundin (2018, 154–155) mukaan hiljainen tieto työpaikoilla koostuu muun muassa kokemuksen mukanaan tuomasta intuitiosta, tuttuudesta ja kirjoittamattomista säännöistä. Organisaatioissa henkilöstöllä on tavallisesti hiljaista tietoa runsaasti. Haaste perehdytyksen vaiheessa on saada hiljainen tieto siirtymään henkilöltä toiselle, kun usein se voi olla myös tiedostamatonta. Parhaiten hiljainen tieto liikkuu silloin, kun henkilöstö jakaa kokemuksia ja osaamista toisilleen. Osaamisen jakaminen tapahtuu ketterästi esimerkiksi mentorointimallin myötä, missä kokeneempi työntekijä antaa neuvoja ja vinkkejä. Yllättävätkin asiat voivat olla merkityksellistä tietoa uudelle henkilölle, jolloin on oleellista avata myös perehdyttäjälle itsestään selviä asioita, koska todennäköisesti ne ovat uudelle työntekijälle kokonaan uusia. Kurttilan ja Aallon (2021, 203) mukaan tiedon jakaminen voi herättää negatiivisia tunteita aluksi, mutta yleensä työntekijöiden on lopulta helppoa nähdä tiedon jakamisen tärkeys. Tiedon jakamista voidaan tukea tavoittein ja palkinnoin. Työntekijävaihdoksiin, eläköitymisiin ja sairaslomiin on helpompi koko työyhteisössä sopeutua, kun tiedetään kollegoiden tehtävistä riittävällä tasolla.

#### 4.2 Johtajan perehdyttäminen

Uusi johtaja tarvitsee tukea aloittaessaan tehtävissään. Organisaatioilla on erilaisia toimintoja, joihin johtajan tulee kiinnittyä. Uuden johtajan tulee kyetä toimimaan tehokkaasti uudessa roolissaan. On tärkeää, että uusi johtaja kokee, että häntä on odotettu ja aloitukseen on valmistauduttu ja perehdytykseen osallistuu laaja joukko osajia, eri puolelta organisaatiota. (Tiililä ym. 2023, 93–95.) Mentoroinnilla voidaan vahvistaa johtajuutta alkuvaiheessa. Reflektiokyky ja oman

tekemisen arviointi ovat johtajalle tärkeitä kykyjä, joilla hän kehittää omia johtamisen taitojaan. (Kupias & Salo 2014, 260.)

Rekrytointiprosessi on jo ensi askel uuden johtajan perehdytyksessä. Haastatteluvaiheessa rekrytoija antaa jo paljon tietoa tulevasta tehtävästä, ja hakijalla olla on mahdollisuus kysyä häntä kiinnostavia yksityiskohtia. Oleellista on, että luvattu todellisuus on oikeasti vastassa työpaikalla, eikä tietoa ole vääristelty rekrytointitilanteessa. (Kupias & Peltola 2009, 71–72.) Tiirilän ym. (2023, 75–77,79) mukaan ei ole merkityksetöntä, mitä tapahtuu uuden johtajan valinnan ja aloituspäivän välisenä aikana. Tärkein linkki on tuleva esihenkilö. Yhteys katkeaa, jolloin uusi työntekijä putoaa katveeseen siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu. Tämä väli-aika on kuitenkin innostuksen säilymisen näkökulmasta tärkeää. Tiirilän ym. mukaan tämä on oikea aika varmistaa aloitus ja ensimmäiseen työpäivään liittyvät järjestelyt. Ensimmäisenä päivänä uuteen johtajaan kohdistuu odotuksia, mielenkiintoa ja yleisesti hänen toimintaansa seurataan kiinteästi. Johtajan aloitusta helpottavat selkeät tavoitteet ja odotukset, nämä takaavat johtajan onnistumisen. Uudella johtajalla on käytössään rekrytointiprosessissa saatu tieto, mutta moni käytännön asia tulee esille vasta aloittaessa. Johtaja saattaa jopa kokea, että jotain tietoa ei ole tarkoituksella annettu. Tämä saattaa vaikuttaa aloitukseen ja tavoitteiden asettamiseen.

Joen (2021, 87) mukaan uuden esihenkilön perehdytykseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Uusi esihenkilö tarvitsee perehdytystä myös varsinaiseen esihenkilöasemaan, johtamisen toimintaympäristöön sekä johtamisen valtaan ja vastuuseen suhteessa henkilöstöön ja koko organisaatioon. Alkuvaiheessa uuden esihenkilön on oleellista saada ymmärrys hänen roolistaan osana päätöksentekoa, viestintään, rekrytointia, perehdytystä, kehityskeskusteluita, taloutta sekä kehittämistyötä.

Tunnetaidokkuus korostuu erityisesti johtamistehtävissä. Hyvä johtaja kykenee tunnistamaan ja huomioimaan erilaiset esille nousevat tunteet. Johtaja tunnistaa omat tunteensa, mutta myös alaiensa tunneskaaloja ja vuorovaikutusta. Johtajan johtajallakin on mahdollisuus vaikuttaa alaisensa tunteisiin positiivisella tavalla, muun muassa kiinnittämällä huomiota siihen millaista sanatonta viestintää

hän harjoittaa. Esimerkiksi välittykö uudelle johtajalle kiireen tuntua oman esihenkilön toiminnassa. Lähtökohtaisesti kuitenkin johtajan esihenkilö haluaa tämän onnistuvan. (Rantanen ym. 2023, 205–208.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 73) mukaan esimiehet kaipaavat muistutusta siitä, mikä heidän roolinsa on perehdytyksessä.

Uuden johtajan onnistuneen aloittamisen esteenä voi olla puutteellinen perehdytys, soveltumattomuus, keskittyminen liikaa hoidettaviin asioihin, liian nopea tempo, paine saada muutosta aikaan ja odotusten ja todellisuuden välinen ristiriita. Substanssiosaaminen on harvoin syynä johtamisen aloituksen epäonnistumiseen. Tehdyn kyselyn perusteella johtajien perehdyttäminen on olematonta, vaikka tukitahot tunnistetaan organisaation sisällä. Vallalla on ajatus, että johtajat ovat omatoimisia ja osaavia, eivätkä tarvitse muiden työntekijöiden tapaan apua työhönsä. Johtajien voi olla myös vaikea tuoda oma tarpeita uudelle työnantajalle esille. Luottamuksen rakentuminen on avainasemassa johtajan onnistumisessa. (Tiililä ym. 2023, 96–98,103; Hietala 2021, 206–208.)

#### 4.3 Minä oppijana

Jokaisen oppijan tausta vaikuttaa hänen kykyynsä omaksua uutta. Aiemmin opitut asiat, tiedot ja taidot vaikuttavat oppimisen prosessiin uudessa työpaikassa. Aiemmat kokemukset voivat hidastuttaa tai parantaa oppimiskokemusta. Uuden oppimisen prosessissa tulee vastaan monia vaiheita, joissa työntekijä voi kokea turhaksi opetella uutta käytäntöä, jonkun edellisen toimintamallin toimiessa hänen mielestään paremmin. Samalla vastaan tulee tilanteita, joissa itselle tyypilliset työtavat vaativat uudistumista. Oppiminen helpottuu, kun työntekijä kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa oppijana. Oikeanlaisella tuella on kuitenkin mahdollista, että työntekijä ylittää itsensä ja nopeuttaa itse perehtymisen prosessia. (Kupias & Peltola 2019, 37–39.) Perehdyttäminen jää harvoin kiinni uuden työntekijän motivaatiosta. Työntekijä on useimmiten itse hakenut uutta paikkaa ja hän on tavallisesti innokas oppimaan uutta. Molemminpuolisella aktiivisuudella on prosessissa merkitystä. (Kjelin&Kuusisto 2003, 172, Kupias & Peltola 2009, 129–131.) Uuden työntekijän vastuulla on olla oma-aloitteinen ja aktiivinen oman



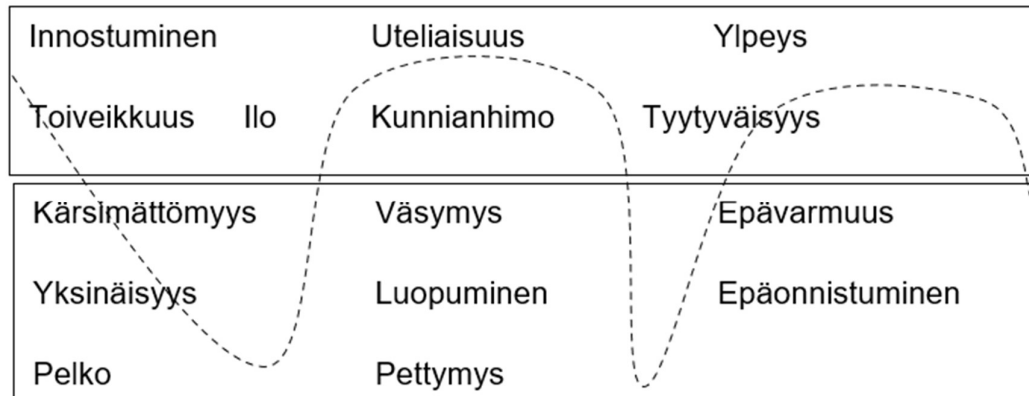
perehdytysprosessin päähenkilönä. Työntekijän vastuulla on muun muassa tuoda esiin omaa osaamista ja vahvuuksia suhteessa työhön, olla vuorovaikutuksessa organisaation kesken, sitoutua työyhteisöön ja koko organisaatioon, luoda verkostoja, sekä johtaa itseään läpi perehdytysprosessin. Omasta kehittymisestä vastaa aina työntekijä itse. (Eklund 2018, 161–166.)

Työnantajan tehtävä on suunnitella ja toteuttaa perehdytystä, joten on helppo määrittää vastuu perehdytyksestä kokonaan työnantajalle. Merkityksellistä kuitenkin on myös uuden työntekijän oma rooli perehdytyksen onnistumisessa. Uuden työn aloittaminen on usein stressaavaa, ja esille nousee työntekijän itsensä johtamisen taito sekä itsetuntemus. Tärkeää on varmistaa, että itse on valmis oppimaan ja omaksumaan uutta. Perehdytyksen edetessä, työnantaja voi odottaa perehtyjän ilmaisevan, mitkä asiat kokevat jo hallitsevansa ja mihin tarvitsee vielä opastusta. Kommunikaatio nousee merkitykselliseen asemaan koko perehdytysprosessin onnistumiselle. Tärkeää on, että ilmapiiri on sellainen missä uusi työntekijä kokee turvalliseksi kysyä ja nostaa mahdollisia havaitsemiaan epäkoh-tia esille. Työntekijän aktiivisuus on oman perehdytyksen onnistumisessa oleel-lista. (Eklund 2018, 161–169; Kjelin&Kuusisto 2003, 166–169, Kupias&Peltola 2009, 127–128.)

Jokaisella työntekijällä ammatti-identiteetti kehittyy pitkällä aikavälillä. Työpaik-kaa vaihdetaan esimerkiksi halusta vaihtaa työympäristöä tai omat ammatilliset tavoitteet tarkentuvat ja työntekijä haluaa kehittyä työurallaan. Yhtenä vaihdon syynä voi olla myös oman oppimisen syventäminen ja osaamisen parempi hyö-dyntäminen. Avoimuus uuden työnantajan kanssa näissä teemoissa johtaa uu-den työntekijän kannalta usein hyvään lopputulokseen. Hän pääsee käyttämään taitojaan täysimääräisesti ja työnantaja saa motivoituneen työntekijän. Identitee-tin ja osaamisen kehittämisessä organisaatiolla on vastuuta ja rooli, yhtä paljon kun työntekijällä itsellään. Perehdyttäminen ja aloituskeskustelu on hyvä paikka käydä omia tavoitteita läpi. (Kjelin&Kuusisto 2003, 109–111.)

#### 4.4 Työn aloitukseen liittyvät tunteet

Kjelin ja Kuusiston (2003, 114–115,117) mukaan työnvaihtamiseen liittyy monenlaisia tunteita. Epäselvät tilanteet voivat esimerkiksi ahdistaa, kun taas onnistumiset tuovat iloa. Oheiseen kuvaan he ovat keränneet tyypillisimpiä tunnetiloja mitä uudella työntekijällä voi työssään olla ja niiden vaihtelua:



Kuva 4. Tunnetilat

Perehdyttämisen alkuvaiheessa työntekijä luo pohjaa tulevalle yhteistyölle organisaatiossa. Perehdyttäminen tähtää siihen, että työntekijä pystyy toimimaan tehtävissään itsenäisesti ja osaa tehdä työtehtävänsä oikealla tavalla. Laadukas perehdyttäminen vaikuttaa aloittavan työntekijän mielialaan ja motivaatioon positiivisesti. Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät ja henkilö kokee itsensä tervetulleeksi. Alitajuisesti jokainen työn aloittaja pohtii alkuvaiheessa, onko työpaikka hänelle oikea, ja päätökseen vaikuttaa se, miten hänet on otettu vastaan ja perehdytetty. Silloin, jos työntekijä jätetään liian nopeasti suoriutumaan yksin, hänen työmotivaationsa laskee. Ihmiset jakavat verkostoissaan kokemuksiaan ja tunnelmiaan muun muassa työnantajista, joten olisi tärkeää ymmärtää aloituksen vaikutus mielikuvaan, jonka työnantaja haluaa itsestään luoda. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4–5.)

Joen (2021, 88) sekä Hietalan ym. (2021, 206–207) mukaan mielikuvia on vaikea jälkikäteen muuttaa – ei ole siis yhdentekevää miten uusi työntekijä otetaan vastaan ja perehdytetään. Erityisesti aloilla, joilla kärsitään työvoimapulasta, on

työnantajamielikuvalla iso merkitys. Rekrytointivaiheessa ei tule siis luvata liikoja. Rekrytointitilanteessa työtilannetta tulee kuvata realistisesti, jotta työntekijä ei koe itseään petetyksi työn alkaessa. Keating (n.d.) mukaan jokainen pohtii aloittaessa uutta työtä, jääkö hän vai lähteekö uudesta paikasta. Kjelín ja Kuusisto (2003, 105) pohtivat uuden työntekijän jatkuvaa havainnointia uudessa työpaikassa. Uusi työntekijä havainnoi toisten toimintaa ja arvioi saamaansa informaatiota. Näiden ollessa ristiriidassa keskenään, voi uuden työntekijän olla vaikea tietää organisaation todellista tahtotilaa tavoitteista ja toiminnasta. Kommunikatio perehdytettävän kanssa on tärkeää, jotta ristiriitakohtia voidaan perustella ja jäsenellä tulokkaalle. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 65) mukaan henkilön on vaikea toimia organisaatiossa, jos hän on arvoriidassa organisaation ja omien arvojen välillä. Yhteneväisyys oman ajattelun ja organisaation välillä tekee työstä mielekästä ja parantaa sitoutumista.

Tunteet liittyvät kiinteästi uuden oppimiseen ja merkityksellisiin muutoksiin. Oppiminen kiinnittyy aina aiempiin kokemuksiin, ja kokemuksiin liittyy useimmiten erilaisia tunteita. Tunteet voivat paljastaa myös oppimisen polun vaikeimmat paikat; luottamuksellisessa ilmapiirissä uusi työntekijä uskaltaa näyttää vaikeampiakin tunteitaan suhteessa työhön. Aiemmat positiiviset kokemukset taas luovat myönteistä rakennuspohjaa uudelle työlle ja mahdollistavat uudet oivallukset. Työntekijällä tulee olla riittävästi aikaa ja tilaa reflektoida työstä nousevia tunteitaan, ajatuksia ja kokemuksia. Tunnereflektio tukee myös oppimista, tunteiden kiinnittäessä asioita muistiimme. Tunteita voi käsitellä esimerkiksi mentorin tai perehdyttäjän kanssa. Tällöin tunteiden ja oppimisen suhde vahvistuu. (Kupias & Salo 2014, 203–206.) Osaaminen ja työhyvinvointi linkittyvät toisiinsa. Tunne siitä, että oppii uutta ja osaa, on tärkeä osa perehdytysprosessia. Uuden oppiminen vaatii rohkeutta ja kykyä tunnistaa omat tietoaukot. Palaute ja rohkaisu ovat tärkeä osa perehdytyksen kokonaisuutta. (Kupias & Peltola 2009, 70, 136.)

Kaikkeen työelämään liittyy erilaisia tunteita, koettuna ja ilmaistuna. Työntekijöiden tunneskaaloista muodostuu koko työorganisaation tunneilmasto. Sen ollessa positiivinen, on organisaatio kilpailukykyisempi, tuottavampi ja kiinnostavampi niin kumppaneiden kuin työntekijöiden silmissä. Tunneilmasto on herkkä

tarttumaan, josta syystä organisaatioissa tulisi kiinnittää huomioita siihen, että tunneilmasto pysyy positiivisena. Uusi työntekijä tulee tavallisesti uudesta työstä innostuneena ensimmäisenä päivänä töihin ja kohtaa organisaation tunneilmaston, joten ei ole merkityksetöntä, millainen se on. Siksi on tärkeää, että organisaatio on ymmärtänyt vaikuttimet tunteiden taustalla ja työntekijöiden tarpeet. Näin voidaan vapauttaa organisaation todellinen potentiaali. Työntekijän ollessa negatiivisten tunteiden vallassa, hänen kykynsä omaksua uutta ja keskittyä heikenee. (Rantanen ym. 2023, 16–19, 31.) Jotta oppimista työssä voi tapahtua, pitää uuden työntekijän tutustua ympärillä oleviin ihmisiin ja saada heistä vaikutteita. Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa uusi työntekijä saa myös lisää tietoa. Merkityksellistä kuitenkin on, millainen ilmapiiri työympäristössä on vallalla. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä muun muassa uskalletaan olla omia itseämme, puhua suoraan loukkaantumatta ja koetaan vapautta jakaa erilaisia tunteita työyhteisössä. Esihenkilön vaihdos on tyypillisesti tilanne, jossa ryhmän turvallisuuden tunne voi vaihdella. Tällöin koko yhteisöltä tarvitaan kärsivällisyyttä tottua muutokseen ja tiimiä on johdettava sinnikkäästi positiiviseen kierteeseen. Mukana tulee kuitenkin olla koko tiimi, ei ainoastaan uusi johtaja. Siihen, millainen oppimisympäristö työyhteisö on, vaikuttaa jokainen työntekijä omalla toiminnallaan. (Kupias & Peltola 2019, 140–143.)

#### 4.5 Perehdytyksen suunnittelu ja toteuttaminen

##### **Suunnitelma**

Jotta perehdytysaika tulee käytettyä tehokkaasti, se tulee suunnitella ennakolta (Kangas & Hämäläinen 2007, 6–7). Kiire ja ajanpuute on tyypilliset syyt sille, miksi perehdytys koetaan epäonnistuneeksi tai puutteelliseksi. Ajan jakaminen perehdytyksen ja päivittäisten työtehtävien välillä on merkittävässä asemassa. Jos organisaatio ei ole määritellyt perehdytykseen käytettävää aikaa, voi perehdytys tuntua toissijaiselta asialta. Perehtyjä häiritsee perehdyttäjäänsä kysymyksillä ja hidastuttaa työtehtävien edistämistä. Keskittymisen siirtyessä lyhyen tähtäimen tavoitteisiin, nyt ja tässä käsillä oleviin tehtäviin, jää pitkántähtäimen tavoite piiloon ja uusi työntekijä taka-alalle. Pitkällä tähtäimellä uudesta työntekijästä

saadaan nopeammin tuottava ja osaava, kun häneen panostetaan alusta alkaen. (Eklund 2018, 143–144.) Työntekijöille tulisi luoda mahdollisuuksia oppia uutta ja antaa heille uusia tehtäviä. Oppimisille tulee varata aikaa ja tilaa, minkä kautta tiimin ja työntekijän oma osaaminen kehittyy ja koko työyhteisö pääsee eteenpäin. (Armstrong 2022, 9.)

Organisaatioilla on usein olemassa ohjeistus siitä, miten perehdytys etenee. Uuden työntekijän tausta ja ominaisuudet kuitenkin vaikuttavat siihen, millaisesta perehdytyksestä hän hyötyy. Perehdytys suunnitelma yksilöllistäminen takaa parhaan lopputuloksen sekä ohjaa perehdytykseen käytettäviä resursseja oikein. Yksilöllisellä perehdytyksen suunnittelulla syntyy myös käsitys työntekijän osaamistasosta ja teemoista, joissa hän eniten tarvitsee apua päästäkseen organisaation vaatimalle tasolle. (Eklund 2018, 119–130; Hietala ym. 2021, 201.) Kun perehdytysohjelma on perusteellisesti suunniteltu, siitä tulee tapa toimia ja sen käyttö helpottuu. Valmista perehdytysohjelmaa tulee kehittää saadun palautteen ja tarpeiden perusteella. (Joki 2021, 88.)

Perehdyttäminen ja työhön opastus tulisi toteuttaa tilanteen ja perehdytettävän mukaan. Perehdytyksen perusrunko voi olla sama kaikille, mutta sitä tulisi räätälöidä kunkin työntekijän mukaan sopivaksi. Työn perusasiat voi olla opittavissa nopeasti, mutta työn syvempään oppimiseen kuluu usein useita kuukausia. Suunnitelmallisuus perehdytyksessä tuo tehokkuutta perehdyttämiseen. Merkityksellistä on, että perehdyttämiseen on selkeät ohjeet ja kaikki saavat tehtäviinsä perehdytystä. Perehdytys voi rakentua yhteisen muistilistan varalle, mistä molemmat osapuolet voivat tarkistaa läpikäytyt asiat. Listan avulla voidaan seurata myös oppimista ja varmistaa osaamisen taso konkreettisella tavalla. (Hietala ym. 2021, 201–202; Kangas & Hämäläinen 2007, 2, 6–7.)

Perehdytyksen suunnittelussa tulee huomioida myös mahdolliset muutokset, ja miten tilanteessa toimitaan, jollei jostain syystä tehtyä suunnitelmaa päästä toteuttamaan. Tällaisia tilanteita voisi olla esimerkiksi perehdyttäjän sairastuminen tai perehdytysajan muutokset. Suunnitelman tulisi pitää sisällään varaperehdyttäjä sekä ajatus siitä, miten työyhteisö voi perehdyttää muuttuneessa tilanteessa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

## Toteutus

Organisaatioilla on paljon materiaalia, jotka ovat hyviä perehdytykseen, vaikkei niitä ole erikseen perehdytystä varten tehty. Erillistä materiaalia kannattaakin olla mahdollisimman vähän, ja hyödyntää muuta organisaation luomaa tietoa ja materiaalia. Tällaista ovat esimerkiksi henkilöstö- ja asiakaskyselyiden tulokset ja erilaiset yhteenvedot, jotka kertovat esimerkiksi jonkun ajanjakson analyysin organisaation toiminnasta. Pääasia on, että materiaali on työntekijän helposti lähestyttävissä ja hän ymmärtää sen yhteyden omaan työhönsä. Monet organisaatiot käyttävät sisäistä intranettiä, joka voi olla monipuolinen perehdytyksen väline ja tiedonlähde. Intranetti voi olla viestinnän väylä, oppimisympäristö, dokumenttiarkisto ja prosessien hallintaa ohjaava väline. Usein fyysisenä kappaleena uusi työntekijä saa ”tervetuloa”- vihon tai vastaavan painotuotteen. Kaikki perehdytykseen liittyvä aineisto viestii tulijalle organisaation arvoja, tekemistä ja ilmapiiriä. Sen tulee olla ajantasaista ja helposti löydettävissä. Perehdyttäjän on kiinnitettävä huomioita myös materiaalin määrään. Hänen on huomioitava miten paljon eri aineistoja ja sähköisiä alustoja kannattaa kerralla esitellä ja käyttää. (Kjel&Kuusisto 2003, 206–212; Kupias&Peltola 2009, 161–163; Hietala ym. 2021, 202–204.) Helsilän (2009, 48) mukaan kirjallinen materiaali ei saa koskaan korvata vuorovaikutusta ja kommunikaatiota.

Perehdyttämisen lisäksi merkityksellistä on oman esihenkilön tapaaminen. Tapaamisen tunnelma, asiat ja kommentit voivat seurata työntekijää jopa vuosien päähän. Ensimmäiseen päivään työntekijällä tavallisesti kuuluu organisaation esittely ja sen tehtävät, työtiloihin tutustuminen ja työn tavoitteiden avaaminen. Esihenkilö on hyvä ihminen myös kertomaan työtehtävien haasteista ja kehittämiskohteista. Ensimmäisten päivien aikana työntekijälle pitäisi muodostua käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan. Selkeä työsuunnitelma ensimmäisille työviikoilla on edellytys onnistuneelle aloitukselle. (Pentikäinen 2009, 24–28.) Keatingin (n.d.) mukaan ensimmäisellä viikolla on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee osallistumaan erilaisiin tapaamisiin ja keskusteluihin, jotta hänelle rakentuu kuva organisaation toiminnasta. Kurttilan ja Aallon (2021, 199–200) mukaan esihenkilön tulee suunnitella perehdytyksen kokonaisuus niin, että tärkeimmät työtehtävät

tulevat hoidetuksi perehtymisen ohella. Työt ja perehdytyksen asiat tulee priorisoida keskenään yhdeksi kokonaisuudeksi. On siis oltava kirjallinen suunnitelma, aikataulu ja selkeät vastuuhenkilöt sekä perehtymiselle että suoritettaville työtehtäville. Eklund (2018, 60–61) nostaa esille, että on tärkeää tukea uutta työntekijän tehtävien ja ajan priorisoinnissa. Uuden työntekijän voi olla vaikeaa tunnistaa pitkällä tähtäimellä oleellisia työtehtäviä, kiiretöiden takaa. Tärkeysjärjestys tulee käydä työntekijän kanssa läpi ja avata keskustelussa, miksi asioita priorisoidaan tällä tavoin. Jos priorisointia ei tehdä, voi tärkeimpiä tehtäviä jäädä suorittamatta ja työntekijä voi kokea epäonnistumista tai motivaation puutetta.

Joen (2021, 92) mukaan perehdytysohjelma:

	Vastuuhenkilö	Hoidettu (pvm.)
Vastaanotto (1.pv) *alkukeskustelu *perehdytysohjelma *strategia, visio *tilat, ihmiset esittely *käytännöt *työpiste		
Työhönopastus 2.pv *työtehtävät *tietojärjestelmät *sidosryhmät *palvelut		
Työhönopastus 3.pv *sidosryhmät *käytännöt		
Työhönopastus 4.pv *opastaminen jatkuu *yhteistyötahojen tapaa- minen		
Seuranta		

*palaute		
----------	--	--

Joen prosessikuvaukseen Kupias ja Peltola (2009, 102) sekä Hietala, Kaivanto ja Pystynen (2021, 202, 205) ovat täydentäneet perehdytysprosessiin vaiheet: ennen rekrytointia, rekrytoinnin ja vaiheen ennen työn aloittamista. Tämä kokonaisuus takaa laadukkaan perehdytyksen läpiviennin.

Perehdyttämiseen kuuluu olennaisena osana myös oppimisen seuranta ja asioihin palaaminen ja toistaminen. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 17) sekä Eklundin (2018,121) mukaan prosessin tulisi olla:



Kuva 5. Perehdytysprosessi

Perehtyminen asioihin on varmaa vasta, kun asiat on käyty läpi ja niiden oppiminen on varmistettu. Paras tapa varmistaa perehtyminen on yhteinen keskustelu. Perehdyttävän kanssa voidaan pitää useampia keskusteluja perehdytyksen aikana, jotta voidaan olla varmoja perehtymisestä sekä saada tietoa työntekijän tietotarpeista. Keskusteluja voi perehdyttäjän lisäksi pitää oma esihenkilö. (Keating n.d.; Kangas & Hämäläinen 2007, 17–18.) Joen (2021, 95–96) mukaan on arvioitava, miten työtehtävien haltuunotto ja työyhteisöön sopeutuminen on käynnistynyt. Keskustelussa tulee käydä ilmi, mitkä asiat työntekijä jo hallitsee, ja mihin hän tarvitsee vielä lisäperehdytystä. Palaverien aikatauluttaminen on viesti työntekijälle, että hänen perehdytykseen suhtaudutaan vakavasti ja, että hänestä ollaan työntekijänä kiinnostuneita.

#### 4.6 Perehdytykseen osallistujat

Hyvin suunniteltu ja samankaltaisena organisaatiossa toistuva perehdytysprosessi helpottaa koko organisaation toimintaa uuden työntekijän aloittaessa. Oleellista on se, miten prosessi käytännössä viedään toteutukseen. Oleellista on, tietääkö perehdyttävä mitä häneltä odotetaan, ja onko hänellä resursseja viedä



suunniteltu perehdytysprosessi loppuun. Tavallisesti organisaatioissa perehdytyksestä vastaa uuden työntekijän esihenkilö. Yleensä hän ei yksin perehdytä uutta työntekijää, vaan asiat pilkotaan pienempiin osakokonaisuuksiin, joihin perehdyttävät niiden vastuuhenkilöt. Perehdyttäjiä on siis usein monia, ja oikea henkilö voi vaihdella tilanteen mukaan. Tästä syystä on tärkeää määrittää perehdytyksen vastuunjako. Vastuiden jakaminen osoittaa organisaation osoittamat resurssit perehdytykselle ja osallistaa eri organisaation osa-alueita osaksi uuden työntekijän vastaanottoa. Samalla uusi työntekijä tutustuu ja verkostoituu organisaation sisällä. Tehtävänjakoa miettiessä on tärkeää valita henkilöitä, joita perehdyttäminen oikeasti kiinnostaa ja jotka haluavat siihen sitoutua. Motivoitunut perehdyttäjäjoukko saa uuden työntekijän tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja luovat turvallisen tilan uuden oppimiselle ja erehdyksille. (Eklund 2018, 139–145; Hietala ym. 2021, 204.) Uuden työntekijän aloitus vaikuttaa aina koko työyhteisöön, mikä on huomioitava perehdytystä toteutettaessa (Kupias & Peltola 2019, 88). Perehdyttäjän tulee olla motivoitunut tehtäväänsä ja suhtautua myönteisesti erilaiseen oppimiseen. Työpaikoilla voidaan ottaa käyttöön nimetyt perehdyttäjät, joiden tehtävä on aina huolehtia uuden työntekijään perehdytysprosessista. Perehdyttäjän rooli on aloituksessa merkittävä, sillä hänestä tulee eräänlainen tukihenkilö uudelle työntekijälle. Aloittavan työntekijän tervetullut olo, rakentuu osin perehdyttäjän varaan. Perehdyttäjä voi olla lähes kuka tahansa organisaatiossa, joka jakaa osaamistaan omalta alaltaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2, 6; Kupias&Peltola 2009, 39–40, 82; Joki 2021, 88–89.)

Organisaation esittelyn oleellinen osa on tavata oikeat ihmiset. Perehdyttäjä kierättää uuden aloittaneen työntekijän eri työpisteiden ja työntekijöiden luokse ja esittelee tulijan. Tällöin erityisesti muulle organisaatiolle jää mielikuva uuden työntekijän aloittamisesta, vaikkei hän itse muistaisi kaikkien nimiä tai työtehtäviä kierroksen jälkeen. Pian kierroksen jälkeen, uudelle työntekijälle kannattaa sopia pidempiä tapaamisia avaintyöntekijöiden kanssa. Myös johdon tulee osoittaa kiinnostusta uutta työntekijää kohtaan, esittäytyä, tavata ja tutustua. (Hietala ym. 2021, 203; Pentikäinen, 2009, 23–24.)

Organisaatioissa on erilaisia tapoja sille, tapaako edeltäjä seuraajansa, erityisesti johtavissa tehtävissä. Voi olla tilanteita, missä edellinen työntekijä on jättänyt tehtävänsä jo kauan sitten tai tilanteita missä lähtevä työntekijä perehdyttää seuraavaan. Saattaen vaihtaan tarkoittaa lähtijän ja tulijan yhteistyötä asioiden ja erityisesti hiljaisen tiedon siirtämisessä. Erityisesti johtamistehtävissä vaihtaminen vaatii hyvää kommunikaatiota, ja dokumentaatiota asioista, jotka ovat johtajan pöydällä kesken. Jos kontaktia edeltäjään ei ole, on tiedon siirtäminen haasteellista. (Tiillilä ym. 2023, 224–227.)

Koko työyhteisön tulisi toimia uuden työntekijän perehdyttäjänä ja heitä tulisi siihen valmistaa. Koko työympäristö on osa oppimista ja perehtymisen näkökulmasta työyhteisön liittäminen perehdytykseen on merkityksellistä. Aloittamista voidaan tehostaa oikea-aikaisella viestinnällä ja kertomalla työyhteisössä uuden työntekijän aloittamisesta. Osana viestintää, tulisi työyhteisölle kertoa suunnitelma miten uusi työntekijä perehdytetään. Työyhteisön tulisi myös tunnistaa omasta toiminnastaan keskeiset asiat, joihin työntekijän tulisi ensimmäisinä viikkoina tutustua. Työyhteisö voi myös pohtia, mihin asioihin he haluaisivat ulkopuolisen näkökulman, koska sitä uusi työntekijä aluksi pystyy tarjoamaan. Hänen on helpompi tarkastella monia asioita objektiivisesti, ilman historian painolastia. Kyseenalaistajana ei kuitenkaan ole aina helppoa olla, ja parhaiten kehittämistyö lähtee käyntiin avoimen dialogin kautta. Uusi työntekijä haluaa kuitenkin nopeasti osaksi yhteisöä, missä häntä aloittaessa arvioidaan ja seurataan tarkasti. Työyhteisön jakaessa perehdytysvastuuta eri työntekijöiden kesken, tulee uuden työntekijän myös tutustuttua työyhteisön jäseniin laajemmin. Samalla syntyy luottamusta organisaation ja uuden työntekijän välille. (Kupias & Peltola 2009, 76–81; Kjelín&Kuusisto 2003, 130.)

Osana perehdytystä, voidaan käyttää pitkäaikaisempaa mentorointimallia. Mentorointi on vanha käytäntö, jolla voidaan tukea uutta tai nuorta työntekijää tehtävässään. Mentoroinnin historiallinen malli tulee mestarin ja kisällin välisestä suhteesta, jossa uusi tekijä seurasi läheltä mestarin työtä ja oppeja. Tavallisesti kokenut mentori tukee kokemattomampaa aktoria. Mentori sitoutuu aktorinsa ammatilliseen kehittymisen ohjaamiseen. Jotta suhde voi olla hedelmällinen, tulee

parin välillä vallita luottamusta. Mentoroinnin ytimessä on uuden oppiminen, joka voi olla myös kahden suuntaista, mentorilta aktorille ja toisin päin. Pääpaino tulee kuitenkin olla aktorin tarpeissa ja kehittämisessä. Mentorointi on tehokas tapa käyttää organisaatiossa olevaa osaamista ja siirtää sitä eteenpäin. Organisaatioissa mentorointia saattaa syntyä spontaanisti kahden työntekijän välille, mutta sitä voidaan myös organisoida. Organisaatiot voivat kehittää omia mentorointiohjelmiaan, mikä on systemaattinen osa organisaation perehdytys- ja koulutuskultuuria. Mentoroinnin tärkeä kulmakivi on sen vapaaehtoisuus molemmille osapuolille. Suhde voi tyypillisesti kestää pitkiäkin aikoja, kunhan molemmat osapuolet ovat sitoutuneita prosessiin ja koetaan sen palvelevan tarkoitustaan. (Kupias & Salo 2014, 11–14, 20–22.) Samasta asiasta on kirjoittanut Tiililä ym. (2023, 99–101) ja nimittäneet sitä ”coaching” sanalla. Merkitys ja coachingin elementit ovat samat kuin mentoroinnissa.

## 5 Tavoite, tarkoitus ja tuotos

Opinnäytetyön tavoitteena on saada Attendolle hyvinvoivia ja sitoutuneita johtajia ja vähentää johtajien vaihtuvuutta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata tekijöitä, joita tulisi kehittää ja pitää ennallaan perehdyttämisessä.

Opinnäytetyön tuotos on perehdytysprosessin kehittäminen.

## 6 Opinnäytetyön toteuttaminen

### 6.1 Opinnäytetyön menetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisin tutkimusmenetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa usein saadaan ihmisen oma kuvaus hänelle merkityksellisistä asioista, liittyen tutkimusaiheeseen. Pohdittavaksi tutkijalle tulee, onko kyse käsityksestä vai kokemuksesta, koska näiden kahden välillä ei automaattisesti ole tutkittavan kohdalla yhteyttä. Koskaan ei voida täysin ymmärtää tutkittavaa ja tämän kokemusmaailmaa. Vastaja kertoo oman tarinansa liittyen kysymyksiin, oman tulkintansa mukaan. Laadulliseen tutkimukseen usein liittyy tulkinnan vaikeuksia. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen kysymys on miksi. (Vilkkä 2021, 118–119.)

Opinnäytetyön menetelmävalintaa puoltaa myös, se että Attendo jo nyt kerää lomakemuodossa olevaa henkilöstöpalautetta ja lähtijäpalautetta. Teemahaastatteluilta saadaan haastateltavista syvemmän käsityksen ja näitä olemassa olevia kyselyitä tarkemman vastausaineiston.

Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, joka on tilaisuutena enemmän keskustelevampi. Tutkija voi edetä sopivassa järjestyksessä, ennakolta valituissa teemoissa. Teemahaastattelu vaatii tutkijalta tutkittavaan teemaan perehtymistä sekä haastateltavien tilanteen tuntemista. Kyselyyn vastaajia ei tulisi valita satunnaisesti, vaan harkita kenellä voisi olla paras anti tai kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.2.) Teemahaastattelun teemat nousivat teorialähteiden kautta. Teemat olivat ajankäyttö, kokemukset, perehdytyksen osallistujat, onnistumiset, kehityskohteet sekä haastateltavan taustatietojen kerääminen.

Haastattelut aineistona ovat usein suuritöisiä niiden laajuuden vuoksi. Aineisto on usein runsas, ja sen analysointiin voi mennä tutkijalta pitkiäkin aikoja. Toisaalta kaikkea aineistoa ei ole välttämätöntä analysoida. Analysointi ei yksin riitä, vaan lopuksi on tehtävä tulosten tulkinta ja johtopäätökset. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 229.)

## 6.2 Kohderyhmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin henkilöhaastatteluin. Syksyn 2022 ja syksyn 2023 välisenä aikana Attendon mielenterveys- ja päihdepalveluissa on aloittanut yhteensä 15 uutta johtajaa. Tavoitteena oli haastatella puolet näistä johtajista. Haastateltuja oli lopulta seitsemän. Ajankohta valikoitui sillä perusteella, että pehdyttäminen olisi vielä tuoreesti muistissa tai käynnissä.

Haastatelluista kolmella oli aiempaa johtamiskokemusta. Kaksi haastatelluista oli siirtynyt johtajan tehtävän Attendon sisällä muista tehtävistä, viisi oli rekrytoitu Attendon ulkopuolelta. Haastatteluihin osallistui johtajia kaikkien viiden aluepäälliköiden alueilta. Haastateltujen johtajien yksiköiden tilanteet olivat hyvin moninaiset heidän aloittaessaan, ja vaihtelua oli myös siinä, kuka oli vastannut yksiköstä ennen johtajan aloittamista.

## 6.3 Aineiston keruu ja analysointi

Opinnäytetyön tarkastelujaksolla aloittaneet johtajat kysyttiin aluepäälliköiltä ja opiskelija kontaktoi aloittaneet johtajat suoraan sähköpostitse. Haastateltavia saatiin ensimmäisen sähköpostin perusteella seitsemän, joten erillistä soittokierrosta tai uutta sähköpostia ei tarvittu. Kaikki seitsemän haastattelua myös toteutui sovitusti. Saatekirjeen mukana lähti opinnäytetyösuunnitelma ja tietosuojaseloste, joka piti sisällään kuvauksen osallistujien suostumuksesta tutkimukseen. Nämä molemmat oli aiemmin toimitettu myös ohjausryhmälle.

Haastateltavia oli tavoitteen mukaisesti seitsemän. Haastattelut järjestettiin tammi- ja helmikuun 2024 aikana. Haastattelut järjestettiin verkossa, Microsoft Teamsin kautta, ja ne nauhoitettiin. Lyhyin haastattelu kesti 30 minuuttia, pisin kesti 60 minuuttia. Keskimääräinen haastattelun pituus oli 44 minuuttia.

Litteroitu teksti on aina tutkijan tekemä tulkinta haastatellun kertomasta. Litterointi pitää sisällään valintoja, joita tutkija tekee, mikä itsessään tekee aineistosta epätäydellistä. Litterointi on myös osa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Analyttinen läpinäkyvyys ja tulosten kiinnittyminen kerättyyn aineistoon parantaa

tutkimuksen luotettavuutta. (Ruusuvuori ym. 2010, 432–434.) Jälkikäteen kävi ilmi, ettei Microsoft Teamsin litterointi työkalu ollut käytettävissä, joten aineisto on litteroitu käsin, hyödyntäen lisäksi haastattelun aikana tehtyjä muistiinpanoja.

Laadullisen tutkimuksen tyypillisin analysointitapa on sisältöanalyysi. Oleellista heti alussa on rajata ne aiheet ja teemat, jotka ovat relevantteja ja tutkijan mielestä kiinnostavia kokonaisuuksia. Kun rajauksen tekee jo alussa, ei tutkija ajaudu sivuun tutkittavasta aiheesta, aineiston nostaessa esiin jotain uutta kiinnostavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.)

Aineistolähtöinen analyysi pitää sisällään kolmivaiheisen prosessin: aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Sisältöanalyysissä määritellään analyysiyksikkö, joka ohjaa aineiston laatua. Pelkistämässä on kyse aineiston auki kirjoittamisesta. Ryhmittelyvaiheessa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuudet. Viimeisessä vaiheessa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta tärkein tieto, jonka perusteella luodaan käsitteistö. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.) Opinnäytetyön aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöistä sisältöanalyysia hyödyntäen. Kuuntelemalla haastatteluita läpi ja litteroimalla ne, tunnistettiin aineistosta pääteemat ja tärkeimmät asiatkohdat. Ne koottiin Excel-taulukkoon. Näin tuloksia oli helpompi analysoida ja tunnistaa yhteneväisyydet ja eroavaisuudet aineiston sisältä. Aineiston pääteemoiksi nousivat ihmiset ratkaisevana tekijänä perehdytyksessä, järjestelmät ja perehdytysmateriaali ja tunteet perehdytyksessä ja käytetty aika. Nämä pääteemat on esitelty tarkemmin tulosluvussa 7.

#### 6.4 Eettisyys

Tutkimuseettisinä perusperiaatteina pidetään luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta sekä vastuunkantoa. Nämä antavat pohjan tutkimustyölle ja ohjaavat tutkijan työtä. (ALLEA - All European Academies 2020, 4).

Vilkan (2021, 41–42) mukaan tutkimusetiikka on mukana koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusetiikka on yleisesti sovellettavia pelisääntöjä suhteessa kollegoihin, tutkimuskohteeseen sekä toimeksiantajaan. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää

sisällään eettiset tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät, jotka tiedeyhteisö on hyväksynyt. Tutkimustulokset osoittavat uutta tietoa ja täyttävät näin tutkimukselle asetetut vaatimukset. Tieteellinen käytäntö odottaa, että tutkija toimii vilpittömästi sekä rehellisesti.

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä huolehtimalla lähdeviitteet oikein sekä tuomalla teorian ja tutkimustiedon oikein esille. Opinnäytetyötä tehtäessä oltiin lähdekriittisiä, ja huomioitiin lähteiden valinnassa myös niiden ajankohtaisuuden. Opinnäytetyössä ei käsitelty arkaluontoista tietoa. Henkilöhaastattelumateriaali jäi vain opiskelijan käyttöön, jota säilytettiin opiskelijan omalla tietokoneella ja pilvipalvelussa. Tulosten auki kirjoittamisen vaiheessa huolehdittiin siitä, ettei tulokset henkilöidy tekemällä analysoinnin riittävän yleisellä tasolla. Opinnäytetyöhön osallistuminen oli vapaaehtoista johtajille. Kysyttäessä johtajia mukaan opinnäytetyöhön, he saivat liitteenä opinnäytetyösuunnitelman sekä tietosuojaselosteen, joissa oli kuvattu vapaaehtoisuutta sekä tietojen käsittelyä tarkemmin. Aineisto poistetaan kaikkialta, kun opinnäytetyö on hyväksytty.

Opinnäytetyön eettisyyttä arvioitaessa, on huomioitava, että opiskelija oli osan ajasta Attendon palveluksessa. Opinnäytetyön eri tekemisen vaiheissa oli muistettava mieleen opiskelijan rooli. Aihe oli henkilökohtainen opiskelijalle, ja jos joku toinen opiskelija oli tehnyt tästä aiheesta, tällä tutkimusjaksolla haastatteluja, olisin opiskelija ollut kohteena. Opinnäytetyön haastatteluista tehdessä, on muistettu olla ohjaamatta haastatteluista tiettyyn suuntaan, eikä tuloksissa tuoda omia mielipiteitä ilmi. Toisaalta opinnäytetyön etenemistä helpotti opiskelija omakohtainen kokemus työstä, eikä haastateltavien tarvinnut juurikaan selittää kontekstia missä toimitaan. Opiskelijan omakohtainen kokemus ei ole vaarantanut tulosten luotettavuutta eikä työn eettisyyttä, koska rooliin opiskelijana on koko ajan kiinnitetty huomiota.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023, 11–14) on julkaissut ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Ne mukailevat aiemmin mainittua eurooppalaista ohjeistusta. Tässä opinnäytetyössä huomioidaan ohjeistuksen mukaiset vaiheet. Tieteellinen työ suunnitellaan, toteutetaan ja dokumentoidaan huolellisesti ja



avoimesti. Opinnäytetyöhön haettiin tarvittavat luvat ja tutkimusaineiston käsittelyä suunniteltaessa on huomioitu eettiset seikat. Opinnäytetyössä haastateltavat sekä opinnäytetyön ohjausryhmä, joka edustaa tilaajaa, tietävät miten aineistoa käsitellään, ja työssä noudatetaan tietosuojalainsäädäntöä sekä salassapitoa. Opinnäytetyö on julkinen, eikä siinä paljasteta sellaista tietoa Attendosta, mikä olisi yritykselle vahingollista. Opinnäytetyössä on tarkoin mietitty myös osiot, jotka ovat julkisia, ja mitkä jäävät ainoastaan opiskelijan tietoon.

## 6.5 Luotettavuus

Ruusuvuoren ym. (2010, 448–449) mukaan tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on aina mahdollisuus säädellä sitä, mitä ja miten he kertovat haastattelijalle asioistaan. Haastattelijan kuuntelutaito, ystävällisyys ja hyvät vaistot kehittävät vuorovaikutusta tutkimustilanteessa. Vaikka haastattelija ohjaa haastattelutilannetta, on vuorovaikutus merkityksellistä tulosten onnistumisen kannalta. Yleensä tutkimukseen osallistuvat henkilöt haluavat edistää aiheen tieteellistä tutkimista ja ovat tietoisia aiheen kiinnittymisestä viitekehukseen missä tutkimus tehdään.

Opiskelijalle teemahaastattelut menetelmänä ei ollut entuudestaan tuttu, joten se toi lisähaastetta opinnäytetyön toteuttamiseen. Vieras menetelmä toi myös mahdollisuuden virhemarginaaliin, mikä voi osaltaan muuttaa tuloksia. Vilkan (2021, 120) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei ole kyse totuuden löytämisestä, vaan löytää asioita, jotka ei ole välittömästi tulkittavissa tai löydettävissä.

Tieto aloittaneista johtajista saatiin aluepäälliköiltä kysymällä sähköpostitse. Viestissä esiteltiin tutkittavan aihe ja tutkimusjakso. Kaikki aluepäälliköt vastasivat viestiin sähköpostitse ilmoittamalla johtajien nimet, jotka ovat heidän alueensa aloittaneet jaksolla. Opinnäytetyössä luotettiin tietoon, joka aluepäälliköiltä saatiin, eikä aloittaneita johtajia tarkistettu mistään erikseen. Haastattelussa kysyttiin, kuinka kauan johtaja on ollut tehtävissään. Haastatteluita tehdessä kävi ilmi, että yksi haastateltava oli aloittanut tehtävissään tarkastelujakson ulkopuolella. Opinnäytetyössä päätettiin kuitenkin huomioida hänen vastauksensa osana aineistoa ja laajentaa tarkastelujaksoa syksystä 2022 syksyyn 2023, ilman

tarkkoja päivämäärärajoja. Aineiston relevanttius ei ole kiinni tiukasti valitussa ajankohdassa, vaan siinä että aloittaneet johtajat olivat aloittaneet tehtävissään hiljattain. Tämän yksittäisen johtajan aloitus oli yhdeksän päivää alkuperäisen tarkastelujakson ulkopuolella, joka ei muuta aineistoa tai sen luotettavuutta. Huomioitavaa on kuitenkin se, että tarkastelujaksoa muuttamalla, joku aloittanut johtaja on voinut jäädä opinnäytetyön haastattelukutsun ulkopuolelle.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin henkilöhaastatteluiden muodossa, joten kyse oli henkilön omasta kokemuksesta suhteessa perehdytykseen ja vastaanottoon. Haastateltava olisi voinut, koska tahansa keskeyttää haastattelun ja kieltää aineiston käyttämisen. Metodilla ei voida siis saada absoluuttista totuutta esille aiheesta vaan kokemuspohjaista tietoa. Aineiston käsittelyn aikana se anonymisoitiin, eikä haastateltavat ole tunnistettavissa tulosluvussa. Aineistoa ei tulla luovuttamaan jatkokäyttöä varten, vaan se tuhotaan opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen.

## 6.6 Aikataulu ja viestintä

Idea opinnäytetyölle tuli alkuvuodesta 2023, jolloin opiskelija oli hiljattain aloittanut Attendolla palveluyksikön johtajana. Erityisesti opiskelijaa kiinnosti perehdytykseen liittyvät kokemukset ja tunteet. Opinnäytetyöstä kerrottiin mielenterveys- ja päihdeyksiköiden aluepäälliköille sähköpostitse syyskuussa 2023. Samalla opinnäytetyöstä on tiedotettu HR-business partneria.

Opinnäytetyösuunnitelma valmistui tammikuun alussa vuonna 2024. Samaan aikaan haettiin Attendolta tarvittavat luvat sekä tehtiin opinnäytetyösopimuksen. Aineistonkeruuhaastattelut järjestettiin tarvittavien lupien ja sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen tammi-helmikuun 2024 aikana. Tämän jälkeen keväällä 2024 tehtiin aineiston analysoinnin ja esiteltiin karkeat tulokset tilaajalle toukokuussa. Kevään 2024 aikana tehtiin varsinaisen opinnäytetyön kirjoittaminen.

Syksyllä 2024 järjestetään Teams-tapaaminen, jossa tulokset esitellään, johon kutsutaan aluepäälliköt, HR-business partner sekä mielenterveys- ja päihdeyksiköiden johtajat.

## 7 Tulokset

Tulokset on koottu aineistoanalyysin pääteemojen perusteella. Aineistosta nousi selkeät kokonaisuudet, joiden perusteella tulosluku on koottu.

### 7.1 Ihmiset ratkaisevat perehdytyksen

”Jos aluepäällikkö ei olis täällä, mä voin sanoa, että mä olisin varmaan lähtenyt täältä työpaikasta.” Haastateltava G. Tämä lainaus on suoraan aineistosta ja tiivistää ytimen siitä, miten tärkeässä roolissa haastateltavat ovat kokeneet eri ihmiset omassa perehdytyksessään. Haastatteluaineiston perusteella, johtajien perehdytyksellä ei ole Attendolla yhtä vastuuhenkilöä/tahoa, vaan perehdyttäjää on valittu tapauskohtaisesti. Epäselväksi aineistosta jää, onko tämä sattumaa vai tarkoituksenmukaista. Haastateltavilla on erilaisia kokemuksia siitä, keitä heidän perehdytyksessään on ollut mukana, mutta kaikki kertovat siitä, miten tärkeää on, että joku on nimetty vastuulliseksi perehdytyksen suunnittelusta ja etenemisestä. Tätä ajatusta tukee myös teoriatieto luvussa 4.5, jossa muun muassa Eklund toteaa, että vastuiden jakaminen perehdytyksestä on oleellista. Haastatteluissa mainittiin perehdyttäjänä kiertävä johtaja, vastinpari, vertaisperehdyttäjää ja aluepäällikkö.

Alueellisesti, tarkastelujakson aikana, oli melko paljon eroja siinä, miten monta uutta johtajaa oli kullakin alueella aloittanut. Sillä näyttäisi, aineiston perusteella, olevan myös vaikutusta perehdytysprosessiin. Kun aloittaneita johtajia on samaan aikaan useampia, saavat he toisistaan enemmän vertaistukea ja heille voidaan järjestää yhteistä perehdytystä. ”Sitten tuli aika nopeesti, tais tulla toinenkin, niin silloin muistan, että aluepäällikkö piti semmosia vähän niiku yhteisiä Teamseja, siinä etukäteen, vaikka jotain vähän teemoja, käydään vaikka IMSiä tai Mepcoa.” Haastateltava F. Toisaalta taas työmäärä aluepäälliköllä on isompi, kun perehdytettäviä oli monta, mikä näyttyy kiireenä ja keskittymisen puutteena perehdytykseen. Useamman haastateltavan kertoman mukaan, aluepäälliköllä on kuitenkin isoin merkitys uuden johtajan aloittaessa. Omaan esihenkilöön halutaan

tutustua ja rakentaa luottamusta, sekä saada ns. viimeinen sana vaikeissa kysymyksissä. Esihenkilön roolista ja tapaamisen merkitystä on käsitelty luvussa 4.4, jossa Pentikäinen toteaa, että oman esihenkilön tapaaminen on iso osa prosessia. Useampi haastateltava kertoi kiinnittäneensä huomioita aluepäälliköiden suureen työmäärään. ”Enhän mä täältä nyt aluepäällikölle soittele, enhän mä ajattele, että se on se henkilö, jolta kysytään mitä tahansa.” Haastateltava B. Aineiston perusteella vaikutelma työmäärästä voi joskus estää johtajaa lähestymästä aluepäällikköä, kun hän ei halua vaivata tätä. Tällöin merkityksellisiksi nousevat muut perehdytykseen osallistuvat tahot tai henkilöt. Teorialuvun luvussa 4.4. Kangas ja Hämäläinen ovat todenneet, miten kiire ja tunne toisen töiden häiritsemistä voivat vaikuttaa perehtyjän kokemuksiin.

”Sitten taas omassa mielessä niiku semmonen että jäi niin hyvä jotenkin sen liikuvan johtajan kanssa, että oon vieläkin oon perehtymässä.” Haastateltava E. Kiertävän johtajan useampi haastateltava mainitsee perehdyttäjänään. Tämä ei ole kuitenkaan läpileikkaavaa, sillä haastatelluissa on myös heitä, joiden perehdytykseen kiertävä johtaja ei ole osallistunut. Tyypillisesti silloin, jos kiertävä johtaja ei ole ollut yksikössä johtajana, vaan joku muu on hoitanut yksikön asioita, ei häntä käytetä perehdyttäjänä. Aineiston perusteella vaihtelua on siinä, miten pitkään kiertävä johtaja on uuden johtajan tukena ja saatavilla. Aineiston perusteella parhaalta vaikuttaa malli, jossa kiertävä johtaja ottaa vastaan uuden johtajan yksikössä, sekä palaa seuraavien kuukausien aikana useampaan otteeseen johtajan kanssa käytännön asioihin, esimerkiksi puhelun tai sähköisen kokouksen avulla. Tilanteissa missä kiertävä johtaja on hätäisesti joutunut vaihtamaan seuraavaan yksikköön, on jäänyt kiireen tuntu johtajan perehtyä.

Palvelutoimintojen tukea haastateltavat ovat käyttäneet vaihtelevasti. Kaikki haastateltavat tiesivät yleisistä Teams-koulutuksista, mitkä on kohdennettu uusille johtajille esimerkiksi HR-tiimin toimesta. Näiden hyödyntäminen haastateltujen kesken oli vaihtelevaa. Yli puolet haastelluista oli osallistunut joihinkin yleiskoulutuksiin. Palvelutoimintojen osalta HR-tiimi ja laskutuksen tuki mainittiin eniten kysyttäessä, keneltä perehdytystä on saanut. ”Eli se oli tosi hyvä, kun sain yhteystietolistan, että keneen voi ottaa yhteyttä. En muista kuinka monia tunteja

tehtiin Hilkkaa, ja sitten tota Woplaan liittyviä asioita. Eli opin tietämään kenelle voin soittaa.” Haastateltava C.

Vastinpari ja vertaisperehdyttäjä saavat aineistossa vain muutamia mainintoja. Osa haasteltavista kertoi vastinparin perehdyttäneen heitä alussa, samoin muutama kertoi kollegajohtajasta vertaisperehdyttäjänä, joka vertaisena perehdytti moneen käytännön asiaan. Aineiston perusteella vastinpari tai vertaisperehdyttäjä ei ole suunnitelmallisesti mukana perehdytyksessä, vaan paljon on kiinni siitä, miten henkilökemiat kohtaavat ja onko perehdytykseen osoitettu aikaa vastinparille. Kuten Kupias ja Salo luvussa 4.5 toteavat, mentorointi on tehokas tupa tukea uutta tulijaa. Vastinpari voisi toimia tämänkaltaisessa mentorointitehtävässä.

Lähes poikkeuksetta haastateltavat kertovat, ettei heillä ole ollut kontaktia yksikön edelliseen johtajaan. Useamman kohdalla yksikkö on ollut ilman pysyvää johtajaa pidemmän aikaa, jolloin yksikköä on johtanut vaihtelevasti aluepäällikkö, kiertävä johtaja tai vastinpari. Aineiston perusteella on todettavissa, että hiljaista tietoa häviää merkittävä määrä, kun johtajat eivät kohtaa.”Tää talo oli ollut ilman johtajaa monta kuukautta, että sillain aika haastavaan paikkaan hyppäsin.” Haastateltava G. Tieto ei kulje väliaikaisen johtajan kautta, ja tämä alussa haastaa uutta johtajaa turhaan. Nykyisellään Attendon yksikön johtajan irtisanoutumisaika on yksi kuukausi. Tässä ajassa ei saada koko rekrytointiprosessia käytyä läpi, vaan väistämättä väliin jää kausi, jossa jokin kolmas taho johtaa yksikköä. Haastateltavat pohtivat irtisanoutumisajan pidentämistä haastavana aiheena. Useampi kommentoi, että se voi olla ainut tapa mahdollistaa johtajien välinen perehdytys. Aineiston perusteella aloittamista helpottaisi se, jos yksikön edellinen johtaja voisi perehdyttää ja antaa hiljaista tietoa uudelle johtajalle. Aineisto on linjassa teorialiedon kanssa, eikä yhtenäistä malli työnantajien osalta tunnu löytyvän. Edellisen johtajan tapaamisen käytänteistä on maininnut Tiililä ym. teoksessaan johtajan 100 päivää, jota käsitellään luvussa 4.5.

”No periaatteessa luin itse Hilkastasi asiakkaista, et millaisia ne on.” Haastateltava D. Teorialiedossa 4.5 on käsitelty työyhteisön osallistamista mukaan perehdyttämiseen. Kukaan haastateltavista ei spontaanisti kertonut yksikön perehdyttäneen

heitä, ja sitä erikseen kysyttäessä, aineistosta käy ilmi, ettei yksikön osuutta perehdytyksessä ole mietitty. Johtamisen näkökulma perehdytysprosessissa on selkeä, mutta yksikön asioihin sekä asukasasioihin ei ole lähes kukaan haastelluista saanut perehdytystä. Asiakastietojärjestelmästä suurin osa haastelluista on itse lukeneet asiakkaista, kun ovat ehtineet. Yksikön henkilöstö osana perehdytystä on varmasti asia mihin jatkossa kannattaisi kiinnittää huomiota.

## 7.2 Järjestelmät ja perehdytysmateriaali

Attendolla on useita eri järjestelmiä, joissa tietoa ja ohjeistuksia on, sekä koulutusalusta "Valo". Järjestelmien hyöty ja käyttö osana perehtymistä on aineiston perusteella vaihtelevaa. Erityisesti Valoa alustana pidetään yleisesti hyvänä asiana. Aineiston perusteella Valon hyödyntämiseen pitäisi osoittaa erikseen aikaa osana perehdytystä, jotta se tulisi hyödynnettyä ja kursseja suoritettua. Useampi haasteltava olisi toivonut, että perehdyttäjä olisi kalenteroinut tärkeimmät kurssit osaksi ensimmäisten viikkojen perehdytystä. Samoin ajan osoittamista toivottiin palvelutoimintojen koulutussessioille, joka helpottaisi johtajaa tunnistamaan aloituksen kannalta tärkeimmät koulutukset ja omatoimisesti tehtävät kurssit. "Nyt kun ne on siellä Valossa, niin ne on jotenkin jäsennellymmän ja sieltä löytyy. – En mä niitä valokursseja ole siis ehtinyt käydä mitään." Haastateltava B.

Haasteena uudella johtajalla on löytää kaikki eri järjestelmät ja eri ohjeistukset. Aineistossa mainitaan useasti, miten monessa paikassa tietoa ja ohjeita on. Sekavuutta aiheuttaa myös se, että järjestelmät on usein nimetty "attendolaisittain", mistä uusi johtaja ei pysty päättämään, mistä ohjelmasta on kyse. Vaikka useimpiin järjestelmiin ja keskeisiin ohjeisiin on sisäisessä Intranassa linkki tai ohje, on uuden johtajan vaikea näitä löytää. Kehitysideana nostettiin nimien avaamista, tai tarkennusta Intran linkeissä, esimerkiksi "Wopla (työvuorosuunnittelu)". Sekavuutta aiheutti uusille johtajille myös se, jos materiaali ja sähköiset alustat eivät olleet ajan tasalla. Vanhan tiedon tunnistaminen ei ole uudelle johtajalle helppoa, eikä hän voi tietää esimerkiksi yhteistyökumppanin vaihdoksesta.

”Sittehän oli se perehdytyskirja. Sitä sitten katsottiin kerran viikossa teamsissa, katsottiin, onko siellä jotain. – En minä sitä hirveästi täyttänyt, mutta katsottiin sitä, onko asiat käyty läpi.” Haastateltava A. Kaikki haastatelluista kertovat saaneensa johtajalle tarkoitetun perehdytysvihon, jota on käyty oman aluepäällikön johdolla läpi. Vihko on esitelty luvussa 2. Aineiston perusteella vihkoa pidettiin hyvänä, vaikka sen läpikäynti oli haastateltujen kesken vaihtelevaa. Kaikki eivät olleet käyneet koko vihkoa läpi, vain ainoastaan jotain tiettyjä osioita. Näin oli erityisesti alueilla, joissa perehdytettäviä oli useita. Perehdytyksen päätöskeskustelun oli saanut 71 % haastatelluista johtajista.

Samoin kuin edellisessä luvussa todettiin, ettei yksikkö osallistunut johtajan perehdytykseen, ei myöskään perehdytysmateriaaleissa mainita yksikön perehdytysmateriaalia. Tällaista voisi olla vaikka kootut ohjeet yksikön käytänteistä ja asiakkaiden keskeiset huomiot. Yksikön kokonaisuus osana perehdytystä vaatii siis Attendolta huomiota. Sisäistä auditointia muutamit vastaajat kehuivat prosessina, mikä tutustutti yksikön kehittämiskohteisiin hyvin. Auditoinnissa tuli myös läpileikkaus tärkeimmistä asioista, mihin johtajan tulee kiinnittää huomioita.

### 7.3 Tunteet perehdytyksestä ja ajan käyttö

”Mä en ollut kerinnyt saada koulutusta siihen, että se piti kylmiltään vaan tehdä. – Tietysti se on ymmärrettävää, et kun sä hyppäät kelkkaan, niin siinä on ne arkipäivän jutut, mitkä on paikko hoitaa.” Haastateltava C. Haastattelukysymyksissä ei suoraan kysytty haastateltavilta tunteista, joita perehdytys herätti, mutta aineistoa arvioitaessa kokonaisuutena voidaan todeta, että tunteilla on merkitystä perehdytysprosessin onnistumisen kannalta. Haastateltavat kuvasivat esimerkiksi onnistumisen, väsymyksen ja epätietoisuuden tunteita. Aineiston perusteella merkittävin vaikuttava tunne oli yksin jäämisen tunne. Kukaan haastateltavista ei kertonut jääneensä yksin, vaikka johtajan työ on itsenäistä ja se lähti nopeasti käyntiin. Haastatellut johtajat kertoivat, että oli tunne, että aina voi kysyä, pääosin siltä kuka oli kenenkin lähin perehdyttäjä. Perehdyttämiseen liittyviä tunteita on käsitelty luvussa 4.3, jossa muun muassa Keating toteaa aloituksen merkityksen tunnetasolla ja työntekijän pohtivan jäämistä työyhteisöön. Moni

johtajista kertoi, että vaikka teki työtä fyysisesti yksin omassa yksikössä, ei ollut sellainen olo, että on jätetty yksin selviämään. Huolimatta siitä, ettei yksiköiden perehdytystä ollut mietitty, moni vastaaja koki, että oli ollut tervetullut omaan yksikköön ja että johtajaa oli odotettu. Pääosin johtajat kokivat yleisilmapiirin sallivana. Aineiston perusteella uudet johtajat kokivat, että heidän mukanaan tuomille ajatuksille ja uusille asioille oltiin avoimia, ja niitä oli mahdollisuus toteuttaa melko vapaasti. Tämä on ehdottomasti tulovaiheen vahvuus, mitä kannattaa Attendolla vahvistaa ja mikä tunteen vahvistumisessa on ratkaisevaa.

Kaikki haastatelluista kokivat, että perehdytyksen merkitys on aloittavalle johtajalla suuri. Vaikka ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaista perehdytystä, ei ydin siitä, että perehdytystä tarvitaan, muutu. Tästä syystä, aineiston pohjalta on arvioitavissa, että perehdytyksen suunnitelmallisuuteen tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomioita. Useampi haastatelluista koki, ettei omaa perehdytystä ollut suunniteltu eikä aikataulutettu, mikä heikensi perehdytyksen vaikuttavuutta. ”Vaikka onkin hektistä ja paljon, mutta voiko ne kuitenkin suunnitella siltikin paremmin, koska se on niin tärkeä se alku.” Haastateltava C. Suunnitelmallisuuden teemassa moni vastaaja palasi oman aluepäällikön työmäärään ja todelliseen mahdollisuuteen ottaa vastaan uusi johtaja. Aloitusta on kuitenkin aina tiedossa ja sitä pitäisi pystyä ennakoimaan, mutta jostain syystä näin ei vastaajien kokeman mukaan tapahdu. Suunnitelmallisuuden puute tulee esille lähes kaikkien haastateltujen vastauksista. Teorialuvun pohjalta on todettavissa, että perehdytyksen suunnitelmallisuus on merkittävä kulmakivi sen onnistumisessa.

”Mä kuitenkin uskon itse siihen vahvasti, että tekemällä oppii.” Haastateltava G. Aineiston perusteella johtajat joutuivat tarttumaan varsinaisiin töihin, vaikeivat olleet saaneet jostain tietystä työtehtävästä perehdytystä. Arki pyörii yksikössä joka päivä, ja uuteen johtajaan kohdistuu aineiston perusteella paljon odotuksia. Aineiston perusteella aikaa asioiden opetteluun ei aina ole, ennen kuin niitä pitäisi olla jo toteuttamassa. Usea vastaaja kuvasi aloitusta kuormittavaksi ja muutamat kaoottiseksi. Alun tunteeseen vaikutti myös se, millainen yleistilanne yksikössä oli ja miten pitkään edellinen johtaja oli ollut sieltä poissa. Kuormituksen ja kaoottisuuden tunne on merkityksellinen, vaikka varsinaiset työtehtävät ja asioiden



hoito jo johtajalta sujuikin. Tunteiden käsitteleminen ja itsensä johtamisen taidot nousivat aineistosta esille osana taitoja, joita aloittava johtaja tarvitsee. Monessa kohdassa aineistoa tulee ilmi toive siitä, että kiertävä johtaja, tai se taho joka yksiköstä on viimeseksi vastannut, voisi olla yksikössä pidempään, uuden johtajan aloitettua.

Haastatteluaineiston sekä teoretiedon perusteella parhaaseen lopputulokseen päästäisiin, jos perehdytys voitaisiin räätälöidä johtajan tarpeiden mukaiseksi. Yksilöllisyyden huomioiminen nousee aineistossa esille yhtenä esityksenä perehdyttämisen kehittämiseksi. Suunnitelmallisempi aloitus ja selkeiden vastuiden jakaminen tekisi johtajalle rauhallisemman tunnelman aloituksesta ja vähentäisi kuormitusta. Yhtenä ratkaisuesityksenä aineistossa nousee henkilökohtaisen viikko-ohjelman tekeminen aloittavalle johtajalle, ensimmäisen kuukauden ajalle. Viikko-ohjelma ohjaisi perehdytyksen oikea-aikaisuutta ja antaisi johtajalle myös ns. henkisen luvan keskittyä johonkin tiettyyn asiaan, muiden asioiden odottaessa. Viikko-ohjelma olisi myös helppo jakaa yksikössä, jotta henkilöstö tietää mitä johtaja ensimmäisinä viikkoina tekee. Teorialuvussa 4.4. Kurttila ja Aalto toteavat, että on työnantajan vastuulla organisoida ensimmäiset viikot niin että kriittiset tehtävät ja perehtyminen menevät rinnakkain.

Aineiston perusteella perehdytykseen käytetty aika vaihteli paljon vastaajien kesken. Kaikki vastanneista kertovat, että vuoden kierron näkeminen on tärkeä osa perehdytystä. Vaikka vuodet eivät yksiköissä ole aina samankaltaisia, on johtajan tehtävissä paljon sellaista mikä toistuu samanlaisena kuukaudesta ja vuodesta toiseen. Useampi mainitsee, että toisena vuotena johtajana työ tuntuu helpommalta ja hallinnan tunne lisääntyy.

Aktiivisen perehdytyksen vaihe haastatelluilla vaihtelee kolmen ja kuuden kuukauden välillä. Aineiston perusteella johtaja tarvitsee alussa apua asioiden ja tapaamisten priorisointiin, koska muutoin työaika ei riitä. Oleellisten asioiden tunnistaminen on uudelle johtajalle haaste, johon hän aineiston perusteella kaipaa erityisesti oman esihenkilön tukea. Priorisoinnin tukemista peräänkuuluttaa myös Eklund luvussa 4.4.

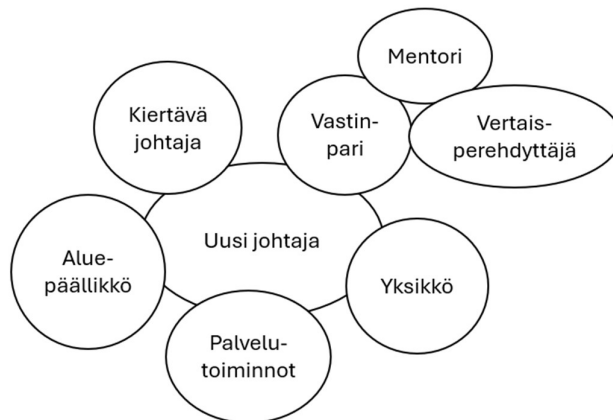
## 7.4 Opinnäytetyössä löydetyt kehittämiskohteet

Opinnäytetyö osoittaa, että johtajan perehdytysprosessia kannattaa tarkastella ja kehittää, ja siitä kannattaa kerätä aktiivisesti palautetta. Alla olevassa taulukossa on kootusti opinnäytetyön tulokset: perehdytyksen säilytettäviä ja kehitettäviä asioita. Tulokset perustuvat opinnäytetyön haastateltujen kokemuksiin ja aineiston teemoihin:

Vastuuhenkilö	Selkeästi määritetty henkilö, joka toteuttaa perehdytystä.
Suunnitelma	Perehdytyksen etenemisen suunnitelma ensimmäiselle kuukaudelle päivätasolla, ensimmäinen puoli vuotta viikko/kuukausitasolla.
Tiedon löytäminen	Tärkeiden tietojen kerääminen yhteen, liiallisten alustojen karsiminen
Yksikkö	Yksikköön ja asiakkaisiin perehtymien osaksi johtajan perehdytystä, suunnitelmallisesti: kuka, mitä, koska. Yksikön yleistilanteen huomioiminen perehdytyksen suunnitelmaa tehtäessä
Edellinen johtaja	Edellisen johtaja hiljaisen tiedon siirtämiseen tulisi kiinnittää huomiota
Vertaistuki	Vastinparin ja/tai kiertävän johtajan suunnitelmallisempi käyttö, pidempään osana perehtymistä
Palaute	Palautteen kerääminen johtajilta perehdytyksestä, prosessin jatkuva kehittäminen ja seuranta
Osaamisen hyödyntäminen	Attendolla on paljon johtajia, joilla on hyvää osaamista perehdytykseen ja

	vastaanottoon, tämän osaamisen hyödyntäminen kannattaisi valjastaa käyttöön toimenkuvia tarkastelemalla
--	---

Oleellista on tietoisesti päättää, miten juuri nyt rekrytoitavan johtajan perehdytys etenee, kuka siitä vastaa, ketkä siihen osallistuvat ja millaisessa aikataulussa se tehdään. Aineiston perusteella vaihtoehtoja osallistumiseen on monia, joita olen kerännyt alla olevaan kuvaan (kuva 6). Osa toimijoista on sellaisia, joiden olisi tarve jatkossakin olla jokaisen prosessissa mukana, kun taas uusi johtaja ei välttämättä tarvitse sekä vastinparia että erillistä mentoria. Vaikka vastuu perehdyttämisen suunnittelusta on aluepäälliköllä, ei hänen kannata yksin perehdytystä toteuttaa vaan rohkeasti vastuuttaa eri osa-alueita muille perehdyttäjille.



Kuva 6. Perehdytysprosessiin osallistujat

Attendolla on olemassa oikeastaan kaikki tarvittavat elementit laadukkaaseen perehdyttämiseen. Niiden tehokkaampi käyttö, uudelleen organisointi ja suunnitelmallisuus takaavat paremman tuloprosessin ja pitkällä aikavälillä sitoutuneempia johtajia.

## 8 Pohdinta

### Tulokset

Opinnäytetyö osoittaa, että Attendolla on kehittämisen kohtia perehdytyksessä, mutta myös sen, että monia asioita yksilötasolla tehdään oikein. Kokonaisuutta kannattaisi kuitenkin tarkastella, jotta johtajan tulopolku olisi suhteellisen yhtenäisen alueiden välillä. Opinnäytetyö osoittaa käytännössä, miten erilainen prosessi on eri aluepäälliköiden välillä, mikä voi johtua henkilökohtaisesta räätälöinnistä mutta myös työn kuormittavuuden ja kiireen vaikutuksesta uuden johtajan vastaanottoon. Prosessiin kehittämiseen kannattaa osallistaa laajaa joukkoa osajia, sillä perehdyttämisen osaamista Attendolla jo on.

Haastatteluja järjestettiin yhteensä seitsemän. Vaikka jokaisen tarina on yksilöllinen, elementit alkoivat nopeasti toistua. Aineisto on tarkastelujaksolta kattava läpileikkaus tarpeista ja kokemuksista. Tarpeet ovat hyvin samanlaisia, mutta niitä on kohdattu ja täytetty eri tavoin.

Eniten aineistosta jää mieleen suunnitelmallisuuden merkitys, siihen panostaminen ja sen yhtenäistäminen. Suunnitelmallisuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että perehdytys tulisi väkisin tehdä yhden muotin mukaisesti. Useampi haastateltava mainitsi, että uuden johtajan aloitus on aina tiedossa, ja pohtivat miksi siihen valmistautuminen jää tekemättä tai tehdään kiireessä. Tiedossa on myös yksikön tilanne, mihin johtaja on tulossa, sen tarpeet ja ongelmakohtat. Kokonaisuuden hallinnan näkökulmasta räätälöity suunnitelma perehdytyksen perusrungon ympärille toimisi varmasti parhaiten.

Toisena teemana pohdin irtisanoutumisajan pidentämistä verraten kiertävän johtajan käyttöön. Opinnäytetyötä aloittaessani olin vakuuttunut, että irtisanomisajan pidentäminen on käytännön toimi jolla perehdytystä, saadaan parannettua. Aineiston keräämisen ja litteroinnin jälkeen, jäin pohtimaan kiertävän johtajan käyttöä yksiköissä. Opinnäytetyön tuloksissa kiertävän johtajan käyttö näyttäytyy epäloogisena, eikä tule ilmi, milloin käytetään kiertävää perehdytykseen ja milloin ei. Tätä olisi syytä pohtia yhdessä kiertävien johtajien kanssa, ja pohtia

irtisanoutumisajan pidentämistä suhteessa kiertävän johtajan ajankäyttöön ja toimenkuvaan.

Erityisen positiivista tuloksissa on se, etteivät haastatellut johtajat kokeneet yksinäisyyttä tehtävissään, vaikka työtä on paljon ja sitä tehdään paljon yksin. Kaikki haastatellut kokivat, että heillä on ollut joku henkilö keneltä kysyä apua, tukea ja kenen kanssa työtä jakaa. Tästä Attendolla kannattaa pitää kiinni. Kyseinen henkilö aineistossa vaihtelee paljonkin, mutta tärkeää on, että jokaisella on joku. Tähän vaikuttaa myös henkilökemiat, ja kenen kanssa luottamuksellinen suhde luonnollisesti syntyy. Hyvää on myös se, että perehdytyksessä on ollut jo nyt yksilötason positiivisia toimia. Näitä käytettyjä menetelmiä kannattaisi yhä enemmän jakaa ja jatkojalostaa ja lopulta jalkauttaa osaksi kaikkien perehdytystä. Osaamista asiaan liittyen on Attendolla jo paljon, mutta aineiston perusteella aikaa hyvien käytäntöjen toteuttamiseen ei ole. Tämä vaatisi varmasti toimenkuvien, ajankäytön ja vastuiden tarkastelua, useammalla johtamisen tasolla.

Perehdyttämisen kehittämisen ei pitäisi organisaatioissa koskaan loppua, vaan siitä pitäisi kerätä palautetta ja kehittää sen perusteella. Tutkittua tietoa ylipäättään perehdyttämisen kokemuksista on hyvin vähän. Attendo voisi olla perehdyttämisen kehittämisessä edelläkävijä, luomalla mallin missä perehdytyksen kokemuksiin pureudutaan. Mallissa voitaisiin hyödyntää perehdytyksen päätöskeskustelua ja olemassa olevia tapoja eri kyselyiden toteuttamisesta. Opinnäytetyöhön osallistuneet johtajat kiittivät aihetta, ja kertoivat sen olevan ajankohtainen. Kentän ääntä kannattaa Attendolla kuulla herkästi ja hyödyntää perehdyttämisen eteenpäin viemisessä.

### **Opinnäytetyö prosessina**

Opinnäytetyö onnistui kokonaisprosessina hyvin. Varsinainen opinnäytetyö poikkeaa suunnitelmasta vain vähäisesti. Kokonaisuutta on ollut helppo viedä läpi suunnitelman mukaisesti. Attendo on ollut sitoutunut työhön kiitettävästi ja erityisesti se, että haastateltavia löytyi helposti, kertoo aiheen tärkeydestä ja kiinnostavuudesta organisaatiossa. Haastatteluiden aikataulut onnistuivat hyvin, ja

aineisto saatiin kasaan jopa hieman suunniteltua nopeammin. Aihe oli opiskelijalle mielenkiintoinen loppuun asti, ja vaikka opiskelija vaihtoi työpaikkaa kesken prosessin, oli selvää, että opinnäytetyö tehdään loppuun suunnitellusti. Työpaikan vaihto olisi voinut luoda riskin työn loppuun saattamiselle, mutta näin ei tapahtunut.

Vaikeinta prosessissa oli tulosten analysointivaihe. Vastaavaa analysointia ei ole opiskelija tehnyt ennen, joten teoriaan perehtyminen vei aikaa. Lisäksi oli jatkuvasti kiinnitettävä huomioita siihen, ettei opiskelija omakohtainen suhde tutkittavaa aiheeseen vaikuta tuloksiin. Opinnäytetyön edistämistä helpotti omakohtainen kokemus perehdytyksestä ja sen kehittämistarpeista, oli jatkuvasti kiinnitettävä huomioita omaan rooliin ja tarkasteltava onko tulos noussut aidosti sellaiseenaan aineistosta vai vaikuttaa opiskelija oma mielipide tuloksiin. Litterointien uudelleen läpikäyminen ja haastatteluiden kuunteleminen useasti, kuitenkin vakuuttivat että tulokset on aidosti aineistolähtöisiä.

Perehdyttäminen on universaali aihe, jonka tutkimisesta hyötyy monet tahto, vaikka tulokset itsessään koskevat Attendoa. Jatkotutkimus ideana aineiston perusteella, voisi lähteä tutkimaan lähijohtajuuden merkitystä yksiköille, sekä sitä miksi osa yksiköistä ajautuu erittäin haastaviin tilanteisiin, joita uusi johtaja joutuu ensitöikseen käymään läpi. Haastateltavista useammalla oli jossain määrin kaoottinen tilanne yksiköissä heidän aloittaessaan, mutta tässä tutkimuksessa ei keskitytty siihen, miksi näin on ja miten se vaikuttaa.

## Lähteet

ALLEA - All European Academies 2020. Tutkimusetiikan eurooppalaiset käytännöt ja ohjeistus. Viitattu: 18.10.2023. [https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish\\_European\\_Code\\_of\\_Conduct\\_digital-final.pdf](https://allea.org/wp-content/uploads/2020/08/Finnish_European_Code_of_Conduct_digital-final.pdf)

Armstrong, M. 2022. How to manage people, fast, effective managementi skills that really get results. Kogan Page Limited. London.

Attendo mielenterveys- ja päihdepalvelut 2023. Viitattu: 18.10.2023. <https://www.attendo.fi/palvelumme/mielenterveys-ja-paihdepalvelut/>

Attendo mielenterveys- ja päihdepalvelut 2024. Viitattu 4.5.2024. <https://www.attendo.fi/palvelumme/mielenterveys-ja-paihdepalvelut/yhteystiedot-mielenterveys/>

Attendo, sisäinen aineisto 2023. Lähtijäkysely marraskuu ja joulukuu 2023. Viitattu 4.5.2024.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1.painos. J-Impact Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehelle. Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hietala, H, Kaivanto, K & Pystynen, J. 2021. Esimiehen käsikirja 2021. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita.

Joki, M. Henkilöstöasiantuntija käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Julkaisija: Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä.

Keating, F. n.d. A good workplace induction process. Viitattu 7.4.2024. <https://www.eazysafe.com/online-induction-training/a-good-workplace-induction-process/>

- Kjelin, E & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentums Media Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy.
- Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum Media Oy.
- Kurttila, M & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukoihin tilanteisiin. 2. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppamari.
- Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. WSOY.
- Rantanen, J, Leppänen, I & Kankaanpää H. 2023. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.
- Ruusuvuori, J, Nikander, P & Hyvärinen, M (toim.). 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.
- Tiilikä, M, Niemelä, A & Ajanko, S. Johtajan 100 päivää. Miten onnistut uudessa tehtävässä. 1. painos. Suomen Liikekirjat Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi.
- Tutkimuseettisen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Helsinki. Viitattu: 9.11.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf)
- Työsopimuslaki 26.01.2001/55. Viitattu 6.4.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L2>
- Työturvallisuuslaki 23.08.2002/738. Viitattu: 6.4.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P14>



UraAttendo 2023. Viitattu: 9.11.2023. [https://ura.attendo.fi/?gclid=EAlalQob-ChMlve2yztq2ggMVde3mCh0xaAT\\_EAAYASAAEgKFG\\_D\\_BwE](https://ura.attendo.fi/?gclid=EAlalQob-ChMlve2yztq2ggMVde3mCh0xaAT_EAAYASAAEgKFG_D_BwE)

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.