

Kesätyöntekijöiden perehdytys Helsingin Tukkutorilla

Rinna Räsänen



Tekijä(t) Rinna Räsänen	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kesätyöntekijöiden perehdytys Helsingin Tukkutorilla	Sivu- ja liitesivumäärä 32 + 4
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on muokata Helsingin Tukkutorin nykyistä perehdyttämislomaketta vastaamaan paremmin työnantajan tarpeita saada määräaikaisten kesätyöntekijät nopeammin tuottavaan työhön. Opinnäytetyön tavoitteen määrittely perustuu kevennetyn perehdytyksen tarpeeseen, joka on noussut käytännön työstä vuosittain toistuvassa kesätyöntekijöiden perehdytyksessä. Kesäkausi on kuusi kuukautta toukokuusta lokakuuhun ja kesätyöntekijän työsuhde kestää enintään kolme kuukautta</p> <p>Produktityyppisen eli toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on kesätyöntekijöille räätälöity perehdyttämislomake sekä perehdyttämisen prosessin kuvaus. Räätälöidyn perehdyttämislomakkeen tavoite on opastaa uusi työntekijä itsenäiseen työhön kahden viikon sisällä työsuhteen alkamisesta kauppahallien ja torien valvontatehtävissä. Perehdytysprosessin kuvaus jäsentää perehdytyksen vastuualueita. Kesätyöntekijöille suunnattua perehdyttämislomaketta ja prosessikuvausta voidaan hyödyntää myös muiden yksiköiden lyhytaikaisissa työsuhteissa.</p> <p>Produktin toteuttamisen tueksi haastateltiin työntekijöitä, joilla on kokemusta kesätyöntekijöiden perehdyttämisestä. Haastattelujen tavoitteena oli saada omakohtaista tietoa ja näkökulmia kesätyöntekijöiden perehdyttämislomakkeen muokkaamista varten. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin strategista johtamista, tasapainotettua tulokorttia, oppivaa organisaatiota ja jatkuvaa kehittämistä sekä yksilön oppimista ja työhyvinvoinnin merkitystä onnistuneeseen kesätyöntekijöiden perehdytykseen.</p> <p>Kesätyöntekijöiden perehdytyslomakkeessa poistettiin ja yhdistettiin nykyisin käytössä olevasta perehdytyslomakkeesta kohtia sekä perehdytysprosessiin lisättiin ryhmäperehdytys ja nimetty tutor työtehtävien perehdyttämistä varten. Palautetta perehdytyksestä kerätään systemaattisesti ja kesätyöntekijöiden perehdytykseen liittyvää lomaketta ja prosessia tarkastellaan vuosittain.</p>	
Asiasanat perehdyttäminen, itsenäinen työskentely, tuottavuus, johtaminen, työhyvinvointi	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys työnantajalle	2
1.2	Työn kohdeorganisaatio	3
2	Strateginen johtaminen	6
2.1	Tasapainotettu tuloskortti	8
2.2	Oppiva organisaatio ja kehittäminen	10
2.2.1	Yksilön oppiminen ja uuden tiedon omaksuminen	11
2.2.2	Kesätyöntekijöiden palaute	13
2.3	Taloudellinen näkökulma.....	14
2.4	Vaikutukset työhyvinvointiin	15
3	Kesätyöntekijän perehdyttäminen.....	17
3.1	Rekrytoinnin ja perehdytyksen prosessi	18
3.2	Ryhmäperehdytyksen suunnitteleminen	20
3.3	Tutoroinnin hyödyntäminen	20
4	Produktin suunnitelma ja toteutus.....	22
4.1	Haastateltavien valinta ja toteuttaminen	23
4.2	Perehdytyslomakkeen uudistaminen	25
4.3	Perehdytysprosessin laatiminen	26
4.4	Ryhmäperehdytyksen eteneminen	27
5	Pohdinta.....	29
5.1	Kehittäminen ja jatko	30
5.2	Oman oppimisen arviointi.....	31
	Lähteet	33
	Liitteet.....	36
	Liite 1. Perehdytyslomake (kesätyöntekijä).....	36
	Liite 2. Perehdytyksen prosessikuvaus (kesätyöntekijä)	37
	Liite 3. Nykyinen perehdytyslomake	38
	Liite 4. Haastattelulomake	39

1 Johdanto

Organisaatioiden kilpailu ammattitaitoisesta työvoimasta kiristyy ja tuottavuuden vaatimukset kasvavat. Sesonkiluonteisessa toiminnassa määräaikaisten työntekijöiden tarve on suuri ja heidät on saatava tuottavaan työhön mahdollisimman nopeasti. Työterveyslaitoksen (2016) mukaan nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttämisessä ja työnopastuksessa tulee huomioida heidän valmiutensa ja kokeneiden työntekijän tuen puute työsuhteen aikana. Vakituisten henkilöstön työpanos kesäaikaan on pienempi kesälomakauden vuoksi ja kesätyöntekijöiden perehdytys vaatii huolellisen suunnitelman ja toteutuksen onnistuakseen.

Produktityyppinen eli toiminnallinen opinnäytetyö sisältää perehdyttämislomakkeen (liite 1) ja prosessikuvauksen (liite 2) räätälöitynä kesätyöntekijöille Helsingin kaupungin virastossa, Helsingin Tukutorilla. Nykyisestä perehdytyslomakkeesta (liite 3) poistetaan tarpeettomia osa-alueita, jotta prosessi olisi mahdollisimman nopea ja kesätyöntekijä saataisiin tuottavaan työhön. Kesäkausi alkaa toukokuussa ja jatkuu lokakuun loppuun, mutta Helsingin kaupungin ohjeistusten (2016d) mukaan kesätyöntekijän voi palkata enintään kolmeksi kuukaudeksi. Tämä tarkoittaa jatkuvaa perehdyttämistä kiireisimpänä sesonkina ja kesätyöntekijän on pystyttävä hoitamaan itsenäisesti työtehtäviä mahdollisimman nopeasti.

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu strategisesta laadun ja osaamisen johtamisesta, taloudellinen näkökulmasta ja henkilöstön työhyvinvoinnista. Laadun johtamista tarkastellaan Lean-ajattelun ja jatkuvan kehittämisen kautta, osaamisen johtamisella varmistetaan oikeanlainen ja oikea-aikainen osaaminen antamalla ja jakamalla tietoa sekä soveltamalla ja luomalla uusia tapoja perehdytyksessä. Perehdytyksen muotoa ja uuden työkuulttuurin omaksumista oppimisessa käsitellään yksilön oppimisen kannalta. Henkilöstön työhyvinvointi lisää tuottavuutta lisäämällä motivaatiota ja nostamalla vuosittain mitattavaa asiakastytyväisyyttä. Viihtyvyyteen vaikuttaa sujuva uusien työntekijöiden perehdytys, jotta vakituisten työntekijöiden aika menee itse työn tekemiseen eikä virheiden korjaamiseen.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 § 14 määrittelee, että työntekijä on perehdytettävä työhön, työpaikan olosuhteisiin, menetelmiin ja välineisiin sekä oikeaan ja turvalliseen käyttöön ennen uuden työn aloittamista huomioiden työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus.

Perehdyttämisen onnistuminen vaikuttaa työntekijän kokemaan arvostukseen ja tarpeellisuuden tuntemiseen, joka vaikuttaa mielikuvaan työnantajasta ja työyhteisöstä. Onnistunut perehdytys vaikuttaa työn laatuun, tulokseen ja asiakkaiden tyytyväisyyteen. (Kuntatyönantajat 2016.) Helsingin kaupungin (2016e) mukaan mielekkäät työtehtävät ja asiantunteva perehdytys ovat edellytys onnistuneelle kesätyölle.

Perehdyttämislomake määräaikaisille työntekijöille laadittiin tietoperustan, haastattelujen ja oman kokemuksen perusteella. Opinnäytetyön tuloksena syntynyt perehdyttämislomaketta ja perehdyttämisen prosessin kuvausta voidaan hyödyntää myös muiden Tukutorin yksiköiden lyhytaikaisissa työsuhteissa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja merkitys työnantajalle

Opinnäytetyön tavoitteena on uudistaa nykyistä perehdyttämislomaketta paremmin sopivaksi kesätyöntekijöiden lyhyisiin työsuhteisiin. Kesätyöntekijöiden perehdytyslomakkeesta tehdään selkeä ja helppokäyttöinen väline perehdytyksen tueksi. Kangas ja Hämäläinen (2007, 3) toteavat, että lyhytaikaisten työntekijöiden perehdytyksessä kannattaa keskittyä vain tärkeimpiin asioihin, koska perehdytykseen ei ole käytettävissä paljon aikaa. Lisäksi kesätyöntekijöiden perehdyttämisestä laaditaan prosessikuvaus.

Kesätyöntekijöiden perehdytyslomakkeen laatimisen tueksi haastateltiin henkilöitä, joilla on eniten tietoa kesätyöntekijöiden perehdyttämisen tarpeista. Haastattelun runko on liitteessä 4. Haastatteluilla kartoitettiin olemassa olevan perehdyttämislomakkeen tarpeelliset osa-alueet ja kerättiin kesätyöntekijöiden perehdytykseen liittyviä parannusehdotuksia.

Helsingin Tukutorin kauppahalli- ja toripalveluyksikön tarve opastaa uusi työntekijä itsenäiseen työhön kahden viikon sisällä työsuhteen alkamisesta on noussut käytännön työstä, sillä kesätyöntekijöitä rekrytoidaan vuosittain ja nykyisen perehdytyslomakkeen läpimenoaika on kaksi kuukautta. Helsingin kaupungin henkilöstöosaston ohjeistusten mukaisesti kesätyöntekijä voidaan palkata enintään kolmeksi kuukaudeksi 2.5.–30.9. välisenä aikana (Helsingin kaupunki 2016a). Kesäkausi Helsingin toreilla on kuusi kuukautta toukokuusta lokakuun loppuun ja kesätyöntekijöiden työsopimuksia on porrastettava ja perehdytys on jatkuvaa vuoden kiireisimpänä aikana. Kesä on loma-aikaa vakituisille työntekijöille ja tarve korvaavalle, osaavalle työvoimalle on suuri.

Työn tekeminen tarvitsee resursseja ja Lean-ajattelumallilla pyritään läpimenoajan lyhentämiseen, jotta työn tuottavuus paranisi (Six Sigma 2016). Lyhyempi perehdyttämisaika on järkevää lyhytaikaisten työntekijöiden perehdytyksessä (Kangas & Hämäläinen 2007, 3). Lisäksi Helsilän ja Salojärven (2009, 138) mukaan suorittavissa tehtävissä perehdyttämisaika voi olla vaativia tehtäviä lyhyempi. Halli- ja torivalvojan tehtävät ovat suorittavaa, valvovaa työtä. Perustyöhön kuuluu myyntipaikkojen rahastaminen ja toimintaympäristön tarkkailu sekä tarvittaessa ottaa yhteyttä kunnossapitoa tai siivousta hoitaviin tahoihin.

Laajan tietomäärän omaksuminen lyhyessä ajassa on haasteellista ja nykyisessä lomakkeessa käsitellään asioita, joita kesätyöntekijä ei välttämättä tarvitse jokapäiväisessä työssä. Kirjallista

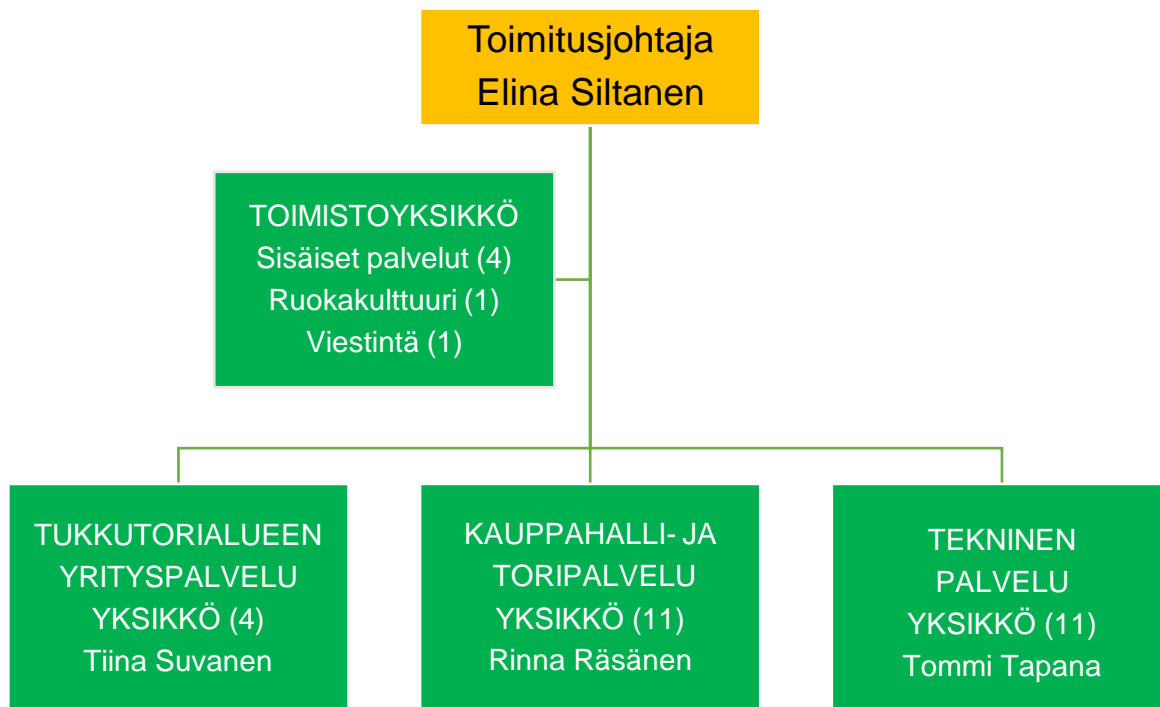
materiaalia koskien organisaation tiedotteita, ohjeistuksia kannattaa antaa itsenäisesti tutustuttavaksi, mutta ne eivät korvaa vuorovaikutteista perehdytystä (Helsilä 2009, 48). Työturvallisuuslaki myös edellyttää työtehtävien muuttuessa olennaisesti uutta perehdytystä, jolloin työsuhteen jatkuessa ja työtehtävien laajentuessa voidaan nykyinen perehdytyslomake käydä puuttuvilta osin läpi.

Kesätyöntekijöiden perehdyttämislomake ja prosessin kuvaus nopeuttavat perehdytystä sekä selkeyttävät perehdytyksessä käsiteltäviä asioita ja vastuualueita. Perehdytyksen jälkeen varmistetaan kesätyöntekijän osaaminen itsenäiseen työhön.

1.2 Työn kohdeorganisaatio

Helsingin Tukkutorin toiminta-ajatus on kiinteistöjen ja niiden toiminnan kehittäminen, tukea ja ylläpitää alueilla toimivien yritysten toimintaedellytyksiä sekä mahdollistaa uusien yritysten aloittaminen. Tukkutorin tavoite on toimia taloudellisesti kannattavasti ja tarjota pk-yrityksille pääkaupunkiseudun palvelujen ja sijainnin kannalta pääkaupunkiseudun houkuttelevin toimintaympäristö. (Helsingin Tukkutori 2016, 7.) Kiinteistövirasto omistaa kaikki Tukkutorin hallinnassa olevat rakennukset; pakastamon, kauppahallit ja muut alueella olevat Helsingin kaupungin omistuksessa olevat rakennukset ja Tukkutori maksaa niistä sisäistä vuokraa Kiinteistövirastolle.

Helsingin Tukkutorin palveluksessa oli toimintavuoden lopussa 36 henkilöä. Toimistoyksikkö vastaa talouteen, henkilöstöhallintoon, laskutukseen ja vuokra- ja valvontaan liittyvistä tehtävistä. Tukkutorialueen yrityspalveluyksikössä vuokrataan tukkutorialueen, pakastamon ja Teurastamon tiloja ja kehitetään yhteistyössä alueen yrittäjien kanssa palveluja. Kauppahalli- ja toripalveluyksikkö vuokraa tiloja ja myyntipaikkoja, vastaa valvonnasta ja toimii yhteistyössä kolmen kauppahallin ja yhdeksän torin yrittäjien sekä kaupungin organisaation kanssa toiminnan kehittämisessä. Teknisen palveluyksikön perustehtävänä on yritysten toiminta- ja kehittymisedellytysten varmistaminen mm. huolehtimalla rakennusten ja piha-alueiden kunnosta, sähkönjakelusta, kylmäntuotannosta ja jätehuollosta. (Helsingin Tukkutori 2016, 11–12.)



Kuvio 1. Helsingin Tukkutorin organisaatio 2015 (Helsingin Tukkutori 2016 mukailten)

Kauppahalli- ja toripalveluyksikkö hallinnoi vuokralaisia, sopimuksia ja vastaa toiminnasta aiheutuvista kuluista Hakaniemen ja Hietalahden kauppahallissa sekä Vanhassa Kauppahallissa. Lisäksi kauppahalli- ja toripalveluyksikkö vastaa yhdeksällä kaupallisella torilla myyntipaikkojen vuokrauksesta, tapahtumalupien myöntämisestä sekä kehittämisestä yhteistyössä kauppiaiden ja kaupungin muiden virastojen kanssa. Yksikköön kuuluu myös Tukkutorin asiakaspalvelu.

Toritoiminta alkaa toukokuussa sään lämmettyä ja jatkuu vilkkaana lokakuun loppuun. Kesäkaudella toimintaa lisää myös Hietalahden kirpputorin paikkojen vuokraus ja valvonta. Talvikaudella toiminnan paino on kauppahalleissa, varsinkin joulun ja muiden juhlapyhien aikaan.

Kauppahalli- ja toripalveluyksikössä työskentelee vakituisesti työsuhhteessa 11 henkilöä ja virkasuhhteessa yksikön päällikkö, joka vastaa toiminnan sujuvuudesta ja kehittämisestä. Kaksi henkilöä toimii asiakaspalvelusihteerinä, joista toinen vastaa käteiskassan hoitamisesta ja toinen vuokralaskutuksesta asiakaspalvelupisteen lisäksi. Asiakaspalvelu on avoinna arkisin kello 8-16. Asiakaspalvelusihteerit vastaavat Tukkutorin asiakaspalvelupisteen toimivuudesta arkisin kello 8-16. Perustehtäviin kuuluu molemmilla puhelimitse, sähköpostilla ja henkilökohtaisesti asiakaspalvelu. Molemmat voivat sijaistaa toisiaan loma- tai muiden poissaolojen aikana. Tällä hetkellä vuokralaskutuksesta vastaava asiakaspalvelusihteerit on määräaikainen johtuen Helsingin kaupungilla 1.6.2017 toteutuvasta johtamismallin ja kaupunkiorganisaation muutoksesta.

Jatkossa on kaupungin organisaatiossa neljä toimialaa ja yhtenä tavoitteena on tuottavuuden parantaminen. Kaupunkiorganisaatio uudistuu, jotta myös demokratia ja kuntavaalien tulos näkyvät paremmin johtamisessa. (Helsingin kaupunki 2016c.)

Kauppahalleilla ja niihin liittyvillä toreilla työskentelee seitsemän halli- ja torivalvojaa kaksivuorotyössä maanantaista lauantaihin kello 6.30 – 20 välisenä aikana, kesäkaudella myös sunnuntaisin. Lisäksi yksi ns. kiertävä halli- ja torivalvoja kiertää kuudella torilla Tukutorin virka-autolla päivittäin. Pääsääntöisesti kukin valvoja toimii yhdellä kauppahallilla, mutta kolmen viikon työvuorolistaan laitetaan myös työvuoroja toisissa toimipisteissä. Kiertävää valvojaa sijaistetaan myös muiden halli- ja torivalvojen toimesta. Työtehtäviin kuuluvat siisteyden, järjestyksen, kiinteistöhuollon ja torikauppiaiden valvonta- ja neuvontatehtävät. Ensisijainen tehtävä on kuitenkin asiakaspalvelu, sekä vuokralaisten että asioivien ihmisten.

Työnjohtaja on vastuussa käytännön toiminnasta kauppahalleilla ja toreilla, työvuorolistoista ja kouluttamisesta. Työnjohtaja on töissä arkisin kello 7-15 välisenä aikana. Työnjohtaja vastaa kauppahallien ja torien henkilöstön riittävydestä ja asiakaspalvelusta. Tarvittaessa palveluja hankitaan henkilövuokrauksen tai turvapalveluiden toimittajilta kaupungin sisäisiltä organisaatioilta.

Toiminnan vilkastumisesta sekä vuosilomista johtuen kesätyöntekijöiden tarve on huomattava. Perheydytyksen onnistuminen vaikuttaa myös vuosittain tehtävään asiakastytyväisyystutkimuksen tulokseen, joka muodostaa osan tulospalkkiota.

2 Strateginen johtaminen

Käsitteenä strategia on hankala määritellä lyhyesti. Strategian avulla organisaatio hallitsee sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä ja niiden vuorovaikutussuhteita, jotta organisaation kannattavuus, toiminnan jatkuvuus ja kehittyminen voidaan varmistaa. Muuttuva ulkoinen ympäristö asettaa haasteita, joihin vastaamisessa sisäisillä tekijöillä, kuten osaamisella, on tärkeä rooli toiminnan kannattavuuteen, jatkuvuuteen ja pitkäjänteisen kehittämiseen. (Kamensky 2010, 20.) Ahonen ym. (2015, 16) ovat samaa mieltä siitä, että toimivan työyhteisön rakentaminen edellyttää jokaiselle sopivien työtehtävien löytämisen ja tämä edellyttää taitavaa johtajaa, joka löytää työntekijöiden osaamisen ja vahvuudet. Erilaisten työn ja muun elämän tarpeet, yksilöllisyyden, yhteisöllisyyden ja eri-ikäisten tarpeiden yhdistäminen ovat haasteellisia johtajuudelle.

Johtamismallit ovat kehittyneet vuosien varrella ja strateginen vuorovaikutusjohtaminen edellyttää kykyä nähdä, ymmärtää, kehittää ja hallita monimutkaisia vuorovaikutussuhteita. Pitkäjänteisen liiketoiminnan menestyksen timantti muodostuu strategiasta, johtamisesta, osaamisesta ja vuorovaikutuksesta. Vuorovaikutussuhteet timantin särmien välillä ovat liiketoiminnan menestyksen kannalta tärkeimmät liikkeelle paneva voima. (Kamensky 2010, 27-28.) Ahonen ym. (2015, 38-39) lisäävät, että julkishallintoa koskevaan lainsäädäntöön kirjatut veloitteet osallistavista menettelytavoista toiminnassa vaatii pelisääntöjen, osaamisen ja toimintatapojen uudistamista. Sisäisestä byrokratiasta vapautuminen julkisessa johtamisessa on johtanut huoleen esimiesten johtamis- ja uudistusvalmiuksista.

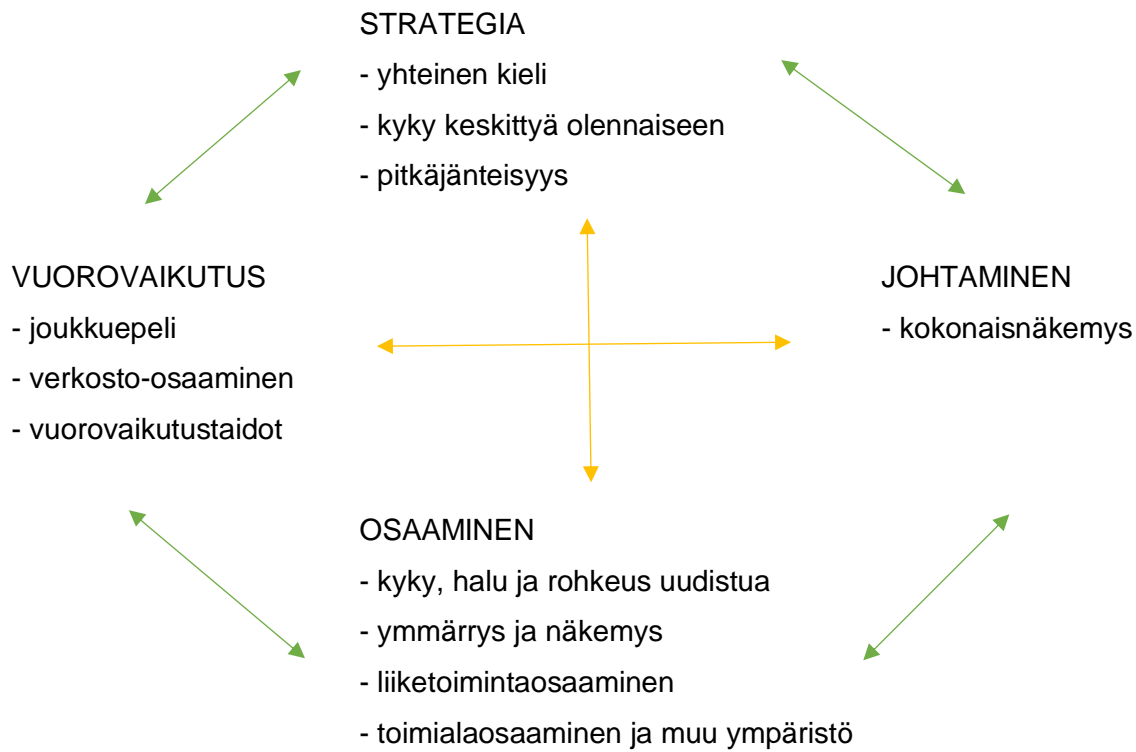
Strateginen johtaminen edellyttää taitoa hallita kriittisiä menestystekijöitä kaikilla menestyksen timantin osa-alueilla. Kriittisiä menestystekijöitä strategian toteuttamisessa ovat yhteisen kielen löytäminen, olennaiseen keskittyminen ja pitkäjänteinen tulevaisuuteen katsominen. (Kamensky 2010, 29.)

Vaikeiden termien selventäminen ja käsitteiden yhteinen määrittely ihmisten koulutus- ja kokemustausta huomioiden helpottaa strategian luomista ja toteuttamista käytännössä. Tärkeimpien asioiden löytäminen ja niihin keskittyminen vaatii valintojen tekemistä, edellyttää päätösten tekemistä ja joskus myös hyvistä ehdotuksista luopumista. Liiketoiminnan keskeisiä tavoitteita on kannattavuus, jatkuvuus ja kehittäminen, jotka onnistuvat pitkäjänteisellä, tulevaisuuteen painottuvalla johtamisella. (Kamensky 2010, 39-40.) Ahonen ym. (2015,44) painottavat myös strategisen suunnittelun varmistavan yhteiskunnan toimintojen jatkuvuuden pitkällä aikavälillä ja poliittisen päätöksenteon ohjaavan hallintoa julkisella sektorilla, joka luo varmuutta organisaation olemassa oloon ja edistää julkisen johtamisen jatkuvuutta.

Hyvä johtaminen edellyttää kykyä saada aikaan tuloksia organisaation kanssa. Johtamisessa korostetaan pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden valintoja ja niiden vaiheistamista. Tuloksia tarkastellaan tasapainotetun tuloskortin mukaisesti taloudellisesti, ulkoisella ja sisäisellä tehokkuudella sekä kehittämistavoitteilla. (Kamensky 2010, 47.) Ahonen ym. (2015, 45-46) lisää, että julkinen johtaminen on poliittisen johtamisen ja virkamiesjohtamisen välillä omassa organisaatiossa, rajapinnoilla asiakkaiden, sidosryhmien, muiden virastojen ja median kanssa tasapainoillaan ja tarkastellaan jatkuvasti. Tavoitteiden saavuttamiseen, tuottavuuteen ja tulosten vaikeaan mitattavuuteen vaikuttaa poliittisen ohjauksen raskaus ja monimuotoisuus. Julkisen sektorin muodostamien haasteiden lisäksi Averyn (2004, 28) mukaan johtajan rooli on luoda innostuneisuutta ja sitoutumista sekä toimia muutosagenttina, kannustajana, valmentajana, opettajana ja sopeuttajana. Johtajan roolissa toimitaan ennemminkin mahdollistajana kuin johtajana.

Osaamisen menestystekijöitä ovat uusiutuminen, ymmärrys ja näkemys sekä liiketoiminta- ja toimialaosaaminen suhteessa ympäristöön. Uusiutumiskykyinen organisaatio vaatii vetäjän koko organisaation yhteiselle työskentelylle. Organisaation tulee kyseenalaistaa omaa toimintaansa joka suuntaan; ylös- ja alaspäin, itseensä ja ulkopuolelle. Tosiasiat (asiakkaiden tarpeet, kilpailutilanne, muutostrendit, vahvuudet ja heikkoudet ja organisaatiokulttuuri) pitää tunnistaa, jotta tosiasioiden kohtaamiseen voidaan valmistautua ja toiminnan muutosprosessi paremman organisaation luomiseksi olisi helpompi. Tämä edellyttää tervettä itsetuntoa ja nöyryyttä sopivassa suhteessa, jotta luovuus uudistaa organisaatiota ja herkkyys toimintaympäristön muutoksiin säilyisi. Johdon on ymmärrettävästi muodostettava kokonaisnäkemys ja esittää se henkilöstölle uskottavasti. (Kamensky 2010, 31-38.) Organisaatiossa tulee olla liiketoiminta- ja arvoketjuosaamista sekä kokemusta omasta toimialasta ja sen ympäristön muutoksista (Kamensky 2010, 45-46).

Vuorovaikutuksen kriittisiä menestystekijöitä ovat joukkueen toiminta yhteisen strategian toteuttamiseksi, verkostoitumisen osaaminen sekä vuorovaikutus- ja johtamistaidot (Kamensky 2010, 29). Ahosen ym. (2015, 244) mukaan menestyvissä organisaatioissa kohdataan ihmiset ihmisinä ja luodaan ihmisten välille mahdollisuudet vuorovaikutukseen, jossa kaikkien osaamista voidaan hyödyntää parhaiten.



Kuvio 2. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät menestyksen timantin näkökulmista tarkasteltuna (Kamensky 2010, 51 mukaillen)

Julkisen johtamisen tavoite on tuottaa tehokkaasti, tuottavasti ja laadukkaasti kestäviä ratkaisuja ja julkista arvoa lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Peruspiirteinä on poliittinen ohjaus, sidonnaisuus säädöksiin, toimintatapojen läpinäkyvyys ja hyvä hallintotapa. (Ahonen ym. 2015, 49.) Johtaminen julkishallinnossa on haasteellista ja houkuttelevaa, se on vahvasti asiantuntijuuteen ja itsenäiseen soveltamiseen perustuvaa. Prosessit ovat oppivia ja yksilön tietoisuuden lisäksi syntyy yhteisöllinen tietoisuus, joka vaikuttaa organisaation menestykseen. (Ahonen ym. 2015, 51.)

2.1 Tasapainotettu tulokortti

Strategian toteuttamisessa on viisi hallinnollista pääprosessia; toteuttaminen, strategian määrittäminen, yhdensuuntaistaminen, henkilöstön motivointi ja johtaminen. Strategian toteuttaminen vaatii johdon sitoutumista strategiassa määriteltyihin mittareihin ja tavoitteisiin, joiden tulee olla sidoksissa organisaation yksiköiden toimintaan. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat koulutukset, viestintä ja kannustimet, ja johtamisessa tulee näkyä strategia suunnittelussa, budjetoinnissa ja raportoinnissa. (Kaplan & Norton 2007, 15.)

Tasapainotettu tulokortti tarkastelee sisäisiä prosesseja neljästä eri näkökulmasta. Näkökulmien avulla prosesseja parannetaan jatkuvasti tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Taloudellisen näkökulman kautta pohditaan, kuinka toimintaa voidaan tehostaa kohdistamalla resursseja ja johtamalla

toimintaa synergiassa muiden näkökulmien kanssa. Asiakasnäkökulmasta toimintaa arvioidaan asiakastyytyväisyyden kannalta, sillä tyytyväinen asiakas käyttää palveluja, jolloin tuottavuus lisääntyy. Sisäisten prosessien näkökulmasta sisäisten prosessien kehittäminen luo yhteisten prosessien kautta etuja tuottavaan työhön ja motivoituneeseen henkilöstöön. Oppimisen ja kasvun näkökulmasta johto kehittää organisaation henkistä pääomaa eli ihmisiä, kulttuuria ja johtajuutta tuottamaan lisäarvoa. (Kaplan & Norton 2007, 19-23.)

Organisaation strategiassa ja tasapainotetun tuloskortin mittaristossa määritellään organisaation tärkeimmät tavoitteet, jotka viestitään kaikille yksiköille. Yksiköt määrittelevät omat tavoitteensa ja seurantamittarit, joiden avulla organisaatio luo paikallista osaamista koko organisaation yhteisten tavoitteiden toteuttamisen ohella. Sisäisten prosessien yhdenmukaistaminen, kuten perehdyttäminen, luodaan yksiköistä strategisia kumppaneita ja yhdenmukaistetaan prosesseja tuottamaan lisäarvoa organisaatiolle lisäämällä tuottavuutta. (Kaplan & Norton 2007, 23-26.) Toisen näkökulman tuo Ahonen ym. (2015, 218) määrittelemällä johtamisen sekä asioiden että ihmisten johtamiseksi, jonka mittareita ovat tulokset, osaaminen, työkyky ja ilmapiiri. Toimintaprosessien kehittäminen on jatkuvaa ja sitä tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa. Hyvä johtaminen edistää tuottavuutta ja työhyvinvointia.

Organisaation tukiryhmien, kuten henkilöstöhallinto, toimivuuden ja tehokkuuden tuotto on vaikea laskea, sillä se on aineetonta. Henkilöstöyksikkö voi kuitenkin määritellä toiminnassaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen kriteereitä, joilla sekä organisaation että yksikön tavoitteet toteutetaan. Yksikkö voi yhdenmukaistaa palvelujaan ja arvioida mm. asiakaskyselyjen tuloksien perusteella toimintaansa. (Kaplan & Norton 2007, 142-143.) Tähän Ahonen ym. (2015, 203) lisää muutoksen olevan uuden tuotteen, toimintavan tai hyvän käytännön hakeminen ja sitä johdetaan saatavilla olevilla osaamisella ja välineillä.

Jos organisaatiolla on prosesseihin liittyviä seuranta- ja mittausjärjestelmiä, se pystyy ennakoimaan tulevia taloudelliseen tulokseen vaikuttavia tekijöitä ja parantamaan tuloksia hallitsemalla prosesseja (Ahonen ym. 2015, 71).

Henkilöstöyksikön strategisia palveluja on osaamisen kartoittaminen ja koulutusohjelmien kehittäminen, johtamisen ja toimintatapojen kehittäminen sekä arvioinnin, palkitsemisen ja motivoinnin yhdenmukaistaminen strategisten tavoitteiden kanssa (Kaplan & Norton 2007, 146). Tätä täydentää Ahonen ym. (2015, 71) lisäämällä, että organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi tarvitaan henkilöstön ponnisteluja ja johtamisen on otettava huomioon sekä liiketoiminnan että henkilöstön vaikutukset toimintaan.

2.2 Oppiva organisaatio ja kehittäminen

Oppivassa organisaatiossa työtehtävien osaamisen kokemus luo organisaatiolle osaamista, joka näkyy ulospäin kilpailijoille ja asiakkaille. Organisaation osaaminen muuttaa sen asemaa toimintaympäristössä ja vaikuttaa tulevaisuudessa organisaation oppimiskykyyn. (Argote 2013, 32–33.)

Oppivan organisaation ominaispiirteitä on organisaation kyky käyttää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä, luomaan kannustavan ilmapiirin sekä muuttamaan toimintatapojaan ja uudistumaan (Kauhanen 2012). Ahosen ym. (2015, 248) lisäävät, että työhön sitoutunut, hyvinvoiva ja työn iloa kokeva työntekijä tuottaa laadukkaita palveluja ja esimiehen on luotava yhteisöllinen ja toisia tukeva kulttuuri, joka mahdollistaa oman työn itsenäisen valvomisen ja oman osaamisen kehittämisen.

Organisaatiota ajatellaan kokonaisuutena ja sen toimintoja tarkastellaan ja uudistetaan jatkuvasti. Organisaatorakenne on matala, joka mahdollistaa tiedon liikkumisen vapaasti työntekijöiden välillä ja ympäristön kanssa. Nykyistä tietotaitoa hyödynnetään tehokkaasti ja organisaatiolla on yhtenäinen toimintapa, joka mahdollistaa luovuuden ja uudistumisen. (Hyrkäs 2009, 81.) Oppivassa organisaatiossa on eri osa-alueita, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Hyrkäksen (2009, 80) mukaan oppivan organisaation osa-alueita on viisi:

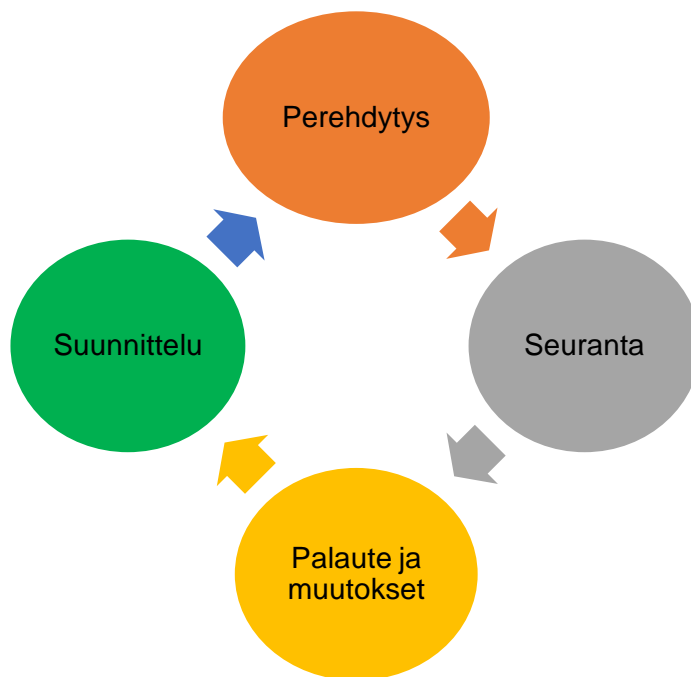
- strateginen johtaminen; osaamisen huomioinen ja osallistuva strategian luominen.
- sisäinen arviointi; tiedonvälitys ja muodolliset seurantajärjestelmät.
- rakenne; joustavat tehtävänkuvat ja yksiköiden rajat.
- ulkoinen arviointi; asiakaspalautte ja organisaatioiden välinen oppiminen.
- oppimisen edellytykset; tukeva ilmapiiri ja oman osaamisen kehittäminen.

Osaamisen johtamiseen liittyy olennaisesti olemassa olevan osaamisen kartoittaminen ja strategian mukaisesti tarvittavan osaamisen hankkiminen joko kouluttamalla tai rekrytoimalla. Tiedon välittäminen organisaation sisällä mahdollistaa oppimisen ja osaaminen seurannan ja valvonnan. Organisaation rakenteen joustavuus ilmenee työtehtävien jakamisella osaamisen perusteella eri yksiköiden välillä. Asiakaspalautteen perusteella omaa toimintaa arvioidaan ja muiden organisaatioiden toimintaa arvioidaan ja parhaita työ- tai toimintatapoja otetaan omassa organisaatiossa käyttöön. Jokaisen työntekijän valmiuksia oman osaamisen kehittämiseen tuetaan ja työyhteisön avoimesta ilmapiiristä huolehditaan.

Oppivan organisaation toimintaan kuuluu jatkuva kehittäminen ja suoritusten parantaminen. Jatkuvan parantamisen mallina on tunnettu Demingin ympyräksi kutsuttu PDSA ympyrä. Ensiksi määri-

tellään tavoite, luodaan malli ja mittarit (Plan), seuraavaksi toteutetaan (Do), arvioidaan mallin toteutuminen ja kehittämisen alueet (Study) ja viimeiseksi korjataan tarvittaessa (Act). Kehittäminen on jatkuvaa toimintaa. (The Deming Institute 2016.) Österbergin (2009, 104) mukaan myös perehdytysohjelma vaatii päivittämistä.

Kesätyöntekijöiden perehdytysprosessia arvioidaan ja kehitetään vuosittain. Rekrytoinnin jälkeen suunnitellaan perehdytys, keväällä toteutetaan, kesän ja syksyn aikana kerätään palautetta ja arvioidaan onnistumista sekä tehdään tarvittavia muutoksia.



Kuvio 3. Kesätyöntekijöiden perehdytysprosessin jatkuvan kehittämisen malli

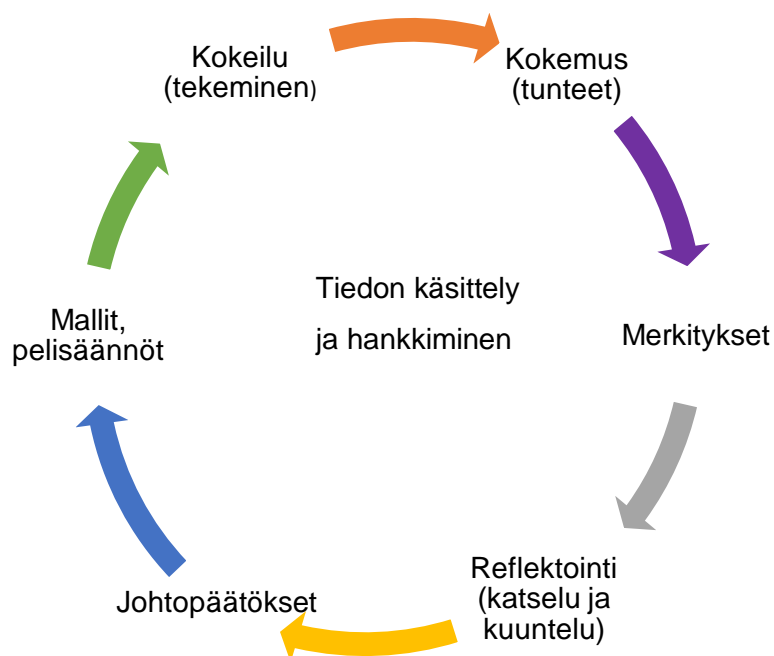
Kesätyöntekijöiden perehdyttämisen onnistumista tulee arvioida vuosittain keräämällä palautetta. Kesäduunitutkimuksen (2016) mukaan Tukutorin saama keskiarvo oli 3,65 asteikon ollessa 1-4. Vaikka seitsemän vastaajan palautteen keskiarvo oli hyvä, kannattaa palautteen perusteella tehdä muutoksia seuraavaa kesää varten, sillä perehdyttäminen on jatkuva ja muuttuva prosessi.

2.2.1 Yksilön oppiminen ja uuden tiedon omaksuminen

Oppimisessa humanistinen käsitys korostaa kokemusten merkitystä. Prosessi on jatkuvaa oppimista, sillä onnistunut oppiminen luo uutta tietoa, joka pitää käsitellä, ”reflektoida” ja tuoda mukaan toimintaan eli kokeilla aktiivisesti. Oppiminen on yksilöllistä, mutta pysyvyys ja muutokset ovat riippuvaisia vuorovaikutuksesta yksilön ja ulkoisten tekijöiden välillä. (Tampereen Yliopisto 2016.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 13) painottavat yksilöllistä ja tilanteeseen sopivaa opastusta tehokkaan oppimisen mahdollistajan.

Nykyisen oppimiskäsityksen mukaan uuden oppiminen edellyttää sen liittämistä aikaisempiin tietoihin ja taitoihin. Uuden oppimiseen liittyy tunteita ja kokemuksia. Myös muiden toiminnasta oppii. (Valtiovarainministeriö 2016.) Kupiaksen ja Peltolan (2009, 122-123) mukaan oppiminen on Kolbin oppimissyklin mukaisesti kokemuksellista eli ensiksi työntekijä kokee omakohtaisesti asian, pohtii kokemustaan, ymmärtää ja kokeilee itse. Ammattitaitoisen työntekijän seuraaminen, työn kokeileminen ja palautteen saaminen tehdystä työstä edistävät oppimista. Kuten Österberg (2009, 102) kuvaa perehdytettävän ensin seuraavan työtilannetta, seuraavan kerran osallistuvan tilanteeseen ja lopuksi hoitavan tilanteen perehdyttäjän seurattessa vierestä.

Oppimiseen ja tiedon omaksumiseen vaikuttava aikaisemmat kokemukset ja tunteet, tietoa hankitaan katselemalla ja kuuntelemalla, tehdään johtopäätöksiä, joita kokeillaan tekemällä. Tiedon merkitys, pelisäännöt ja tapahtumat vaikuttavat tiedon sisäistämiseen.



Kuva 4. Kolbin kehään perustuva oppimisen malli (Valtiovarainministeriö 2016 mukaillen)

Koulutuksen rakenne ja prosessit vaikuttavat oppimiseen. Erityisesti kahdella tavalla on merkitystä: järjestetäänkö koulutus yksilöille vai ryhmille ja järjestetäänkö koulutus käytännön työtä seuraamalla. Tutkimukset ovat osoittaneet ryhmässä tapahtuvan koulutuksen olevan tehokkaampaa, sillä ryhmä muodostaa yhteisöllistä tapoja toimia. Ryhmä tietää toistensa vahvuudet, joka mahdollistaa luovan ajattelun ja tiedon siirtämisen. Toinen oppimiseen vaikuttava tapa on seurata ammattitaitoisten työntekijöiden työskentelyä, jolloin koulutettavat omaksuvat hiljaista tietoa ja toimintakulttuurin työtehtävien tehokkaamman oppimisen lisäksi. (Argote 2013, 42-43.) Tähän Kupias ja

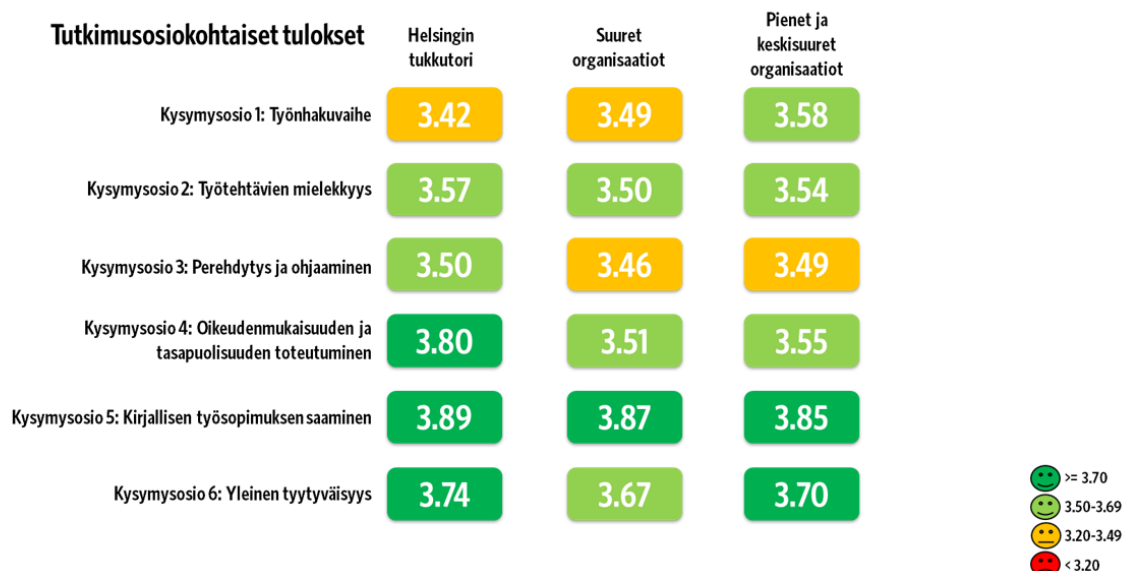
Peltola (2009, 124) lisäävät, että erilaisten oppimistyylin voi määrittellä kysymällä perehdytettävältä, miten hän haluaa aloittaa opettelemisen; keskustelemalla, tarkkailemalla, kuuntelemalla vai kokeilemalla.

Perehdytyksen onnistuminen edellyttää yksilön valmiuksia omaksua tietoa. Kevennetyn ja nopeutetun perehdytyksen tavoitteena on kesätyöntekijän sijoittuminen itsenäiseen työhön kahden viikon kuluttua työsuhteen aloittamisesta. Uudessa työpaikassa aloittaminen on samalla uuteen kulttuuriin mukautumista. Puhekieli, käyttäytyminen ja tavat eroavat totutuista (Ferraro & Briody 2013, 198). Tähän Ahonen ym. (2015, 248-249) lisää, että johtamisen haasteita ovat kuuntelemisen, keskustelemisen ja kannustamisen lisääntyminen. Ratkaisukeskeinen johtaja kannustaa luovuutta, omatoimisuutta ja yhteisöllisyyttä. Työntekijöiden tulee omaksua tietoa nopeasti, sopeutua uusiin tilanteisiin joustavasti ja tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa. Juutin ja Vuorelan (2015, 76) mukaan myös organisaation kehittäminen perustuu siihen, että jokainen osallistuu työyhteisön kehittämiseen. Työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja yhdessä kokeileminen luo ratkaisuja työyhteisön ongelmiin ja kehittää toimintaa. Uuden työntekijän osaamisen huomioiminen unohtuu usein ja sen hyödyntäminen lisää työyhteisön osaamista (Kupias & Peltola, 2014).

2.2.2 Kesätyöntekijöiden palaute

Tarjoamalla kesätoivia kaupungin työmahdollisuuksia tehdään myönteisellä tavalla tutuksi opiskelijoille ja nuorille ja edellytyksenä on asiantunteva perehdytys, mielekkäät työtehtävät ja palautteen antaminen (Helsingin kaupunki 2016b). Vuoden 2016 kesätyön palautetta on kerätty Vastuullinen kesäduuni 2016 – kampanjan toimesta. Kampanjaan ilmoittaudutaan ja siinä työnantaja sitoutuu hyvän kesätyön periaatteisiin, kuten hyvä kokemus työn hakemisesta, työn mielekkyys, perehdytys, tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, kohtuullinen palkka, työsopimus ja todistus. (Vastuullinen kesäduuni 2016). Kesäduunitutkimuksen 2016 toteutti T-Media Oy ja siinä kysyttiin kesätyöntekijän kokemuksia mm. perehdyttämisestä, työilmapiiristä ja suositteluhaluudesta. Vastaaminen toteutettiin verkkokyselynä kesätyöntekijöille ja arviointiasteikko oli 1-4 (Kesäduunitutkimus 2016).

Helsingin Tukkutorilla vastaajia oli seitsemän ja kesätyökokemuksen keskiarvo oli 3,65, Helsingin kaupungin yhteisen keskiarvon ollessa 3,59. Työnhakuvaihetta arvioidessa Tukkutorin keskiarvo oli 3,42. Kesätyön työtehtävien mielekkyys oli 3,57 sekä koko kaupungilla, että Tukkutorilla. Perehdytykseen ja ohjaamiseen liittyen keskiarvo oli 3,5 Tukkutorilla, koko kaupungin keskiarvon ollessa 3,54. Oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun keskiarvo oli Tukkutorilla 3,8 ja koko kaupungilla 3,58. Työsopimukseen liittyen keskiarvo oli 3,89 Tukkutorilla ja kaupungilla 3,86. Yleinen tyytyväisyys kesätyöpaikkana Tukkutori oli 3,74, kaupungin tasolla 3,69. Työilmapiiri Tukkutorilla oli 4. (Kesäduunitutkimus 2016.)



Kuvio 5. Tutkimusosiokohtaiset tulokset (Kesäduunitutkimus 2016)

Tutkimuksesta poimittiin perehdytykseen liittyviä kehittämiskohteita ja huomio kiinnittyi yksittäisiin kysymyksiin riittävän perehdytyksen saamisesta (3,29) sekä säännöllisen palautteen saamisesta (3,00). Lisäksi tarvetta olisi käydä työsopimus paremmin läpi nuorten kanssa (3,57), sillä muut työsopimukseen liittyvien kysymysten vastausten keskiarvo oli 4,00.

Avoimissa palautteissa perehdytykseen liittyen nousi vahvuutena työn mielekkyys, hyvin hoidettu perehdytys, monipuolisuus, kokemus ja ilmapiiri koettiin hyvänä. Kehittämiskohteina esille nousivat vakituisen henkilöstön asiakaspalveluasenne, perehdytyksen hoitaminen yhtenä päivänä ja lisää ohjeistusta erikoistilanteita (palohälytys ym.) varten. (Kesäduunitutkimus 2016.)

2.3 Taloudellinen näkökulma

Lean-ajattelumallin tavoitteena on lisätä työn tuottavuutta. Alun perin malli on kehitetty Toyotan autotehtaan tuotantolinjalle. Tavoitteena on poistaa prosesseista turhat osat, jotka eivät tuo taloudellista hyötyä. Tähän on yhdistettävissä jatkuvan kehittämisen PDSA-ympyrä, ajattelu- ja käyttäytymismallin muuttaminen toiminnan sopeuttamiseen ja kehittämiseen. (Six Sigma 2016.) Tätä tukee myös Plenert (2010, 145), jonka mukaan Lean-ajattelussa poistetaan prosessien turhat ja aikaa vievät toiminnot, vähennetään kiertonopeutta, lisätään resursseja, vähennetään inventaareja, lisätään asiakastyytyväisyyttä, poistetaan prosessista pullonkaulat ja parannetaan viestintää

Perehdyttämisen nopeuttamisen yhtenä tavoitteena on parantaa tuottavuutta eli uusi työntekijä saadaan tuottavaan työhön kahden viikon kuluttua työsuhteen alkamisesta. Nykyisestä perehdytyslomakkeesta poistetaan määräaikaiselle työntekijälle tarpeettomia osia ja keskitytään perehdyt-

tämään asioihin, jotka tuottavat eniten lisäarvoa sekä asiakkaille että työyhteisölle. Nykyisen pe-
rehdyttämislomakkeen läpimenoaika on kaksi kuukautta, joka on kesätyöntekijän enintään neljän
kuukauden työsuhteessa liian pitkä aika.

Taloudellisesti hyvä työmotivaatio, viihtyminen työssä ja asioiden nopea omaksuminen lisää orga-
nisaation tuottavuutta. Työntekijälle tärkeiden asioiden edistäminen vaikuttaa positiivisesti koko
organisaatioon (Helsilä & Salojärvi 2009, 156).

2.4 Vaikutukset työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin edistämiseen kuuluu jokapäiväinen toiminta, jossa työn tekemisen edellytykset,
työyhteisö ja työntekijä ovat keskeisessä roolissa. Kehittämistyön tulee kohdistua yksilön ominai-
suuksiin ja työhön liittyviin tekijöihin. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työhyvinvoinnista ja
organisaation tulee kehittää inhimillisiä voimavaroja ja toimintatapoja. (Helsilä & Salojärvi 2009,
270.) Helsilä ja Salojärvi (2009, 274) lisäävät vielä, että henkilöstön strategiseen johtamiseen kuu-
luvat selkeät tavoitteet ja suunnitelmat työhyvinvoinnin esimerkiksi hankkimalla lisää henkilökun-
taa, valtauttamalla ja jatkuvalla kehittämisellä.

Organisaation johtaminen on muuttumassa ihmisten välisen vuorovaikutuksen johtamiseksi, jossa
johtaminen mahdollistaa ihmisten työskentelemisen yhdessä, tiedon ja tehtävien jakamisen mo-
lemminpuolisesti sekä sitoutumisen vastavuoroisiin ihmissuhteisiin (Avery 2004, 133.).

Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja mahdollisuus käyttää taitoja, tietoja ja
osaamista lisäävät työntekijän kokemusta työn hallinnasta ja työn merkityksellisyys edistää työhy-
vinvointia (Helsilä & Salojärvi 2009, 272). Työn innon lisääntyminen sekä tärkeäksi ja arvostetuksi
kokeminen ovat Kupiaksen ja Salon (2014, 15) mukaan seurausta onnistuneesta tutoroinnista,
jossa tutorin on mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan.

Samaa työtä tekevät oppivat toisiltaan jakamalla kokemuksia. Vakituiset työntekijät kertovat miten
työtä on ollut tapana tehdä, siirtävät organisaation kulttuuria kertomalla tarinoita ja näkökulmia ja
uusi työntekijä muokkaa saatua tietoa perustuen omaan kokemukseensa. Työyhteisön vuorovai-
kutussuhteet ohjaavat ajattelutapoja, miten työ pitäisi tehdä ja työpaikalla käyttäytyä. (Juuti & Vuo-
rela 2015, 68-69.) Huonoimmillaan Kupiaksen ja Salon (2014, 15) mielestä tutor voi kertoa välittää
vanhentuneita tietoja, kertoa epäkiinnostavia tarinoita tai antaa liikaa neuvoja.

Sosiaalinen pääoma muodostuu työntekijöiden sosiaalisista suhteista organisaatiossa, ihmisten
välisestä vuorovaikutuksesta ja henkilöstön osaamisesta, jotka vaikuttavat organisaation tulokselli-
suuteen. Työhyvinvointia edistämällä ihmiset kiinnittyvät psykologisesti organisaation tavoitteisiin

ja suuntaavat energiaa tulokselliseen suorittamiseen ja kehittämiseen sekä vuorovaikutuksen ja yhteistyön lisäämiseen. (Helsilä & Salojärvi 2009, 273.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 4) mieltävät perehdytyksen luovan myönteistä suhtautumista ja sitoutumista työyhteisöön ja työhön.

Tutorointi organisaatiossa lisää organisaation tuottavuutta, sitoutuneisuutta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tutoroitava kesätyöntekijä kokee itsetunnon vahvistumista ja vähemmän stressiä. Tutor kokee tyytyväisyyttä työhönsä ja onnistumisen iloa, hyötyy uuden työntekijän energiasta ja luovuudesta sekä saattaa saada uuden näkökulman omaan työhönsä. (Avery 2004, 132.)

3 Kesätyöntekijän perehdyttäminen

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun työpaikkailmoituksessa kerrotaan työpaikasta ja työtehtävistä. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 9) mukaan myös työhönottotilanteessa keskustellaan työhön ja työsuhteeseen liittyvistä asioista. Työhönottotilanne on kaksisuuntainen tilanne, jossa sekä työnhakija että työnantaja arvioivat hakijan sopivuutta työtehtävään kumpikin omalta kannaltaan. Sekä työhaastattelu että perehdytys muodostavat mielikuvaa työnantajasta. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 21) mukaan hyvin tehty perehdytys, strategian toteuttamisen lisäksi, lisää myönteistä mainetta työnantajasta. Kupias ja Peltola (2014) lisäävät, että hyvien, uusien työntekijöiden saamista edistää myönteinen maine perehdyttäjänä, sillä kokemuksista kerrotaan eteenpäin.

Perehdyttämisen tavoitteena on saada nopeasti osaavaa työvoimaa, taloudellisesti kannattavaa on työntekijän saaminen nopeasti tuottavaan työhön ja henkilöstö voi paremmin saadessaan nopeammin itsenäiseen työhön kykeneviä osaajia työyhteisöön, joka osaltaan lisää tuottavuutta. Keskeinen perehdyttämisen tavoite on ohjata työntekijä omien työtehtävien täysipainoiseen ja itsenäiseen hoitamiseen (Helsilä & Salojärvi 2009, 138). Tähän Kupias ja Peltola (2009, 20) lisäävät, että työsuhteeseen ja perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä on työsopimuslaissa, työturvallisuuslaissa ja laissa koskien yhteistoimintaa yrityksissä ja nuoria työntekijöitä.

Työturvallisuuslain §8 veloitetaan työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä huomioiden työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat sekä suunniteltava ja toteutettava toimenpiteet työolosuhteiden parantamiseksi. Lisäksi työturvallisuuslain §14 edellytetään työnantajan annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huomioida työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus perehdytyksessä, ohjeistusten antamisessa haittojen ja vaaran välttämiseksi sekä korjaus- ja poikkeustilanteissa että täydennettäessä opetusta ja ohjausta.

Perehdyttämiseen kuuluvat toimet, jolla uusi työntekijä organisaation, työyhteisön ja sidosryhmien osaksi. Omien työtehtävien oppiminen ja mahdollisimman nopeasti sujuva itsenäinen työskentely hyödyttävät kaikkia organisaatiossa. (Österberg 2009, 101.) Kangas ja Hämäläinen (2007, 2) jakavat perehdytyksen kahteen osa-alueeseen, organisaation, työyhteisön ja toimintatapojen sekä työn perehdytykseen. Kesätyöntekijöiden perehdytyksessä on myös huomioitu eri osa-alueiden perehdytys ja ryhmäperehdytyksessä käsitellään kaikille yhteiset organisaatioon ja työyhteisöön liittyvät toimintatavat ja tutor perehdyttää työtehtäviin. Argoten (2013, 42-43) mukaan tutkimukset osoittavat oppimisen tapahtuvan sekä ryhmässä että seuraamalla ammattitaitoista työntekijää. Tähän Kupias ja Peltola (2014) lisäävät, että kesätyöntekijällä tulee olla tukihenkilö, jolta saa apua hankalissa tilanteissa sekä hyvin laadittuja toimintaohjeita ja -malleja saatavilla.

Tässä produktissa organisoitiin kesätyöntekijöiden perehdytys laatimalla prosessikuvaus ja prosessiin kuuluu tutor, joka huolehtii ryhmäperehdytyksen jälkeen syvällisemmästä työtehtäviin perehdytyksestä. Perehdytyksen tueksi laadittiin lomake. Kangas ja Hämäläinen (2007, 3) mukaan useissa organisaatioissa lyhytaikaisten työntekijöiden perehdytys keskittyy ajanpuutteen vuoksi vain tärkeimpiin asioihin ja heitä varten on koottu oma perehdytysmateriaali.

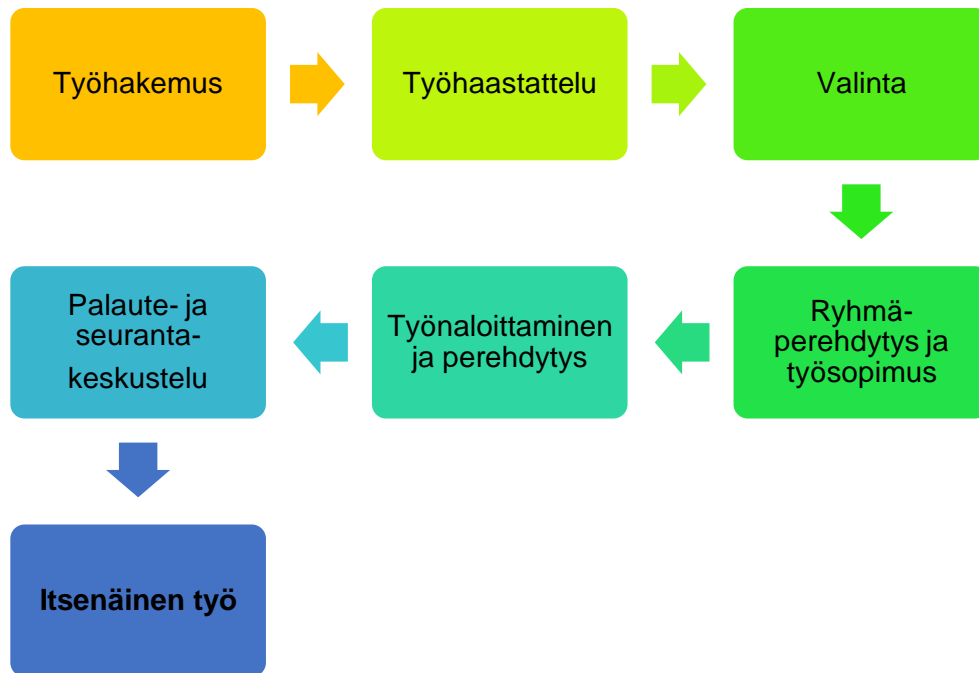
3.1 Rekrytoinnin ja perehdytyksen prosessi

Perehdyttämisen prosessi liittyy rekrytoinnin prosessiin, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään vain perehdytyksen prosessiin. Lyhyesti esitellään rekrytoinnin ja perehdytyksen kokonaisprosessi sekä kesätyöntekijän että työnantajan kannalta. Perehdyttäminen organisaatioon alkaa jo työnhakuvaiheessa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 72) mukaan työhönotto on myyntitilanne, jossa kilpailaan hyvistä työnhakijoista. Tähän Kangas ja Hämäläinen (2007, 5) lisäävät, että mielikuva organisaatiosta muodostuu omista ja muiden kokemuksista, ja mielikuva organisaatiosta vaikuttaa, miten innokkaasti tulevaisuudessa organisaatioon haetaan töihin tai sitä pidetään hyvänä yhteistyökumppanina.

Ennen työpaikkailmoituksen laatimista pohditaan organisaation kokonaisuutta ja tarpeita; kuinka monta kesätyöntekijää tarvitaan toiminnan turvaamiseksi? Rekrytointikanavat ovat Helsingin kaupungilla määritelty, joten seuraavaksi laaditaan työpaikkailmoitus. Ilmoituksessa kerrotaan lyhyesti organisaatiosta ja toimenkuvasta sekä lisätietojen antaja ja hakemuksen määräaika. Kaikki hakemukset toimitetaan sähköisinä suoraan järjestelmään. Hakemukset käsittelevät henkilöstösihteeri, yksikön päällikkö ja työnjohtaja. Hakemusten perusteella valitaan haastatteluun kaksinkertainen määrä hakijoita avoimiin työpaikkoihin nähden ja haastattelut sopii työnjohtaja. Haastatteluissa on läsnä yksikön päällikkö ja työnjohtaja. Kesätyöntekijöiksi valituille hakijoille soittaa työnjohtaja ja yksikön päällikkö ilmoittaa puhelimitse valitsematta jääneille, ja vastaa samalla mahdollisiin kysymyksiin koskien rekrytointia.

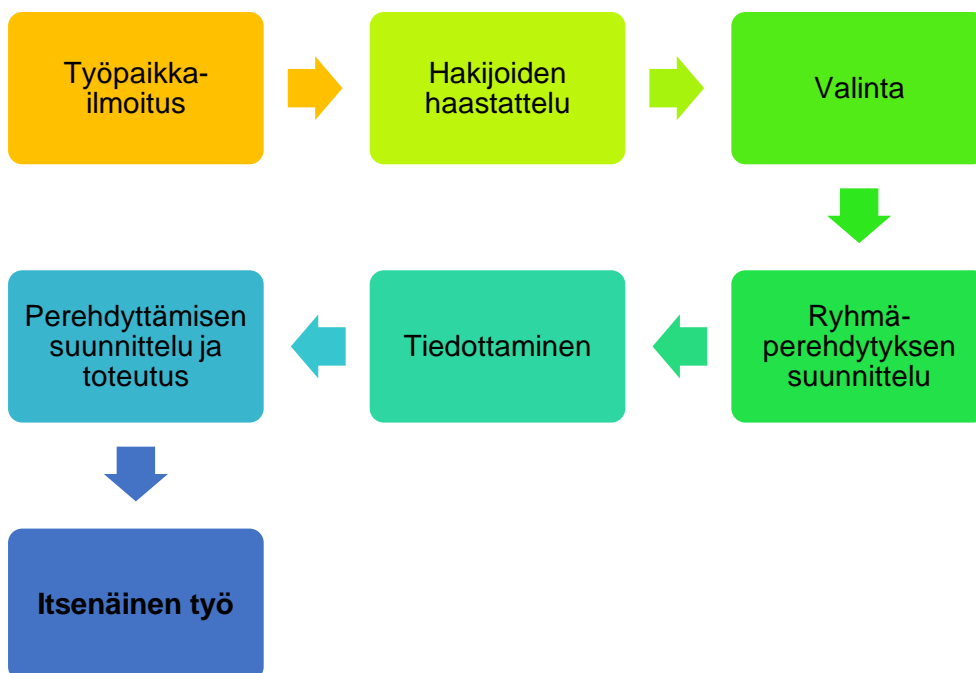
Kauppahallien ja torien kesätyöntekijöiden rekrytointi alkaa työpaikkailmoituksella helmikuussa, haastattelut ja valinnat tehdään maaliskuussa ja huhtikuussa on ryhmäperehdytys. Työsuhteet alkavat porrastetusti touko-elokuun aikana ja kestävät kukin enintään kolme kuukautta.

Perehdyttävän kannalta työhön perehtymisen prosessi etenee työhakemuksesta työhaastattelun kautta valintaan, jonka jälkeen on ryhmäperehdytys ja työsopimuksen tekeminen. Työn alkaessa on kahden viikon perehdytys. Ennen itsenäiseen työhön ryhtymistä on palaute- ja seurantakeskustelu esimiehen kanssa, jossa varmistetaan perehdytyksen onnistuminen ja osaaminen.



Kuvio 6. Rekrytoinnin ja perehdytyksen prosessi kesätyöntekijän kannalta

Työpaikalla perehdytysprosessi alkaa työpaikkailmoituksen laatimisella, työhaastatteluun tulevien valinnalla, työhaastatteluilla, kesätyöntekijöiden valinnalla ja ryhmäperehdytyksen suunnittelulla. Kesätyöntekijöiden valinnasta ja ryhmäperehdytyksen ajankohdasta tiedotetaan niin kesätyöntekijöille kuin organisaation työntekijöille. Tutorit valitaan ja perehdytys suunnitellaan laatimalla työvuorolistat tutoreille.



Kuvio 7. Rekrytoinnin ja perehdytyksen prosessi työnantajan kannalta

Työpaikalla tapahtuva kesätyöntekijän perehdyttämisen prosessi perustuu jatkuvaan kehittämiseen. Kesätyöntekijöiden valinnan jälkeen suunnitellaan perehdytys, toteutetaan, arvioidaan ja tehdään tarvittavia muutoksia seuraavaa vuotta varten.

3.2 Ryhmäperehdytyksen suunnitleminen

Kesätyöntekijän perehdytys alkaa tapaamisella, jossa kaikki kesätyöntekijät ovat läsnä. Österbergin (2009, 102) mukaan keskinäisen tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely ovat ensimmäisiä askeleita perehdytyksessä. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 15) mukaan ennakkovalmistelut on tehtävä ennen ensimmäistä askelta, ja ennakkovalmisteluihin kuuluu suunnittelu sekä ajan ja paikan varaaminen.

Kesätyöntekijöille järjestetään yhteinen perehdytystilaisuus huhtikuussa ja se on pakollinen kaikille. Tilaisuuden järjestelyistä vastaa työnjohtaja ja se järjestetään Tukutorin tiloissa. Ryhmässä uudet käsitteet opitaan paremmin, ryhmän ihmissuhteet kehittyvät ja vuorovaikutus lisääntyy (Helsingin Yliopisto 2016). Ryhmäperehdytykseen osallistuvat työnjohtajan lisäksi yksikön päällikkö, henkilöstösihteeri ja kaikki tutorit. Yhteisessä perehdytystilaisuudessa käsitellään perehdytyslomakkeen kaikki kohdat, jotta kaikilla on samat perustiedot työhön liittyen.

Työnjohtajan vastuulla on myös sopia ajankohdan sopivuudesta kaikkien ryhmäperehdytykseen osallistuvien työntekijöiden (yksikön päällikkö, henkilöstösihteeri, tutorit) kanssa. Ajankohdasta ilmoitetaan myös valituille kesätyöntekijöille. Paikkana on Tukutorin neuvottelutila, jonka varauksesta vastaa työnjohtaja. Ennen ryhmäperehdytystä henkilöstösihteeri laatii työsopimukset valmiiksi ja valmistelelee tilaisuudessa jaettavan materiaalin yhdessä työnjohtajan kanssa.

3.3 Tutoroinnin hyödyntäminen

Kupias ja Salo (2014, 34) määrittelevät mentoroinnin olevan kokemattomamman työntekijän ammattilista ohjausta kokeneemman työntekijän toimesta. Österberg (2009, 105) lisää perehdyttäjän olevan tukihenkilö, jonka tulee myös olla halukas ja ammattitaitoinen. Tässä opinnäytetyössä käytetään nimikettä tutor kuvaamaan kesätyöntekijän tukihenkilöä. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 141) mukaan perehdyttäjän tehtävänä on saada kesätyöntekijä pääsemään alkuun sekä onnistumaan työtehtävissään tekemällä perehdytyksen aikana itsestään tarpeeton.

Tutorin tulee olla perehdytettävää ammattitaitoisempi ja kokeneempi, mutta ei välttämättä korkeammassa asemassa (Kupias & Salo 2014, 35). Myös Österberg (2009, 104) on samaa mieltä siitä, että eri osa-alueiden perehdyttäjänä tulee olla parhaiten sopiva henkilö. Tähän Kupias ja Salo (2009, 57) lisäävät, että oikean perehdyttäjän valinta on tärkeää ja myös perehdyttäjä tarvitsee tukea ja palautetta perehdytyksen onnistumiseksi. Esimiehen tehtävänä on valita vakituisista

työntekijöistä tutor kullekin kesätyöntekijälle ja kysyä työntekijän halukkuutta tutoriksi. Lisäksi esimiehen on varmistettava, että perehdyttäjällä riittävä osaaminen ja valmiudet toimia perehdyttäjä, sillä kuten Kupias ja Salo (2014, 70) sanovat, tutorin on myös osattava kertoa omasta osaamisestaan.

Kesätyöntekijöiden perehdyttäminen on kesäkaudella jatkuvaa. Kupiaksen ja Peltolan (2014) mukaan liian perinpohjainen perehdyttäminen saattaa uuvuttaa vakituiset työntekijät. Kesätyöntekijöiden perehdytyksen tarkoitus on keskittyä olennaisiin, itsenäisen työn suorittamiseen tarvittavaan osaamiseen, sillä kuten Kupias ja Peltola (2014) sanovat, että tärkeimpiin työtehtäviin keskittyvä perehdytys on tehokkainta.

Kauppahallien ja torien valvonnasta vastaavat halli- ja torivalvojat, joita on seitsemän. Työtehtävät ja vastualueet ovat samoja. Työpisteitä on kolme ja yksi valvoja kiertää kolmen työpisteen lisäksi kaikilla lähiötoreilla, joissa ei ole kauppahallia. Päätyö on myyntipaikkojen rahastus ja toiminnan valvominen sekä puhtaana- ja kunnossapidon valvonta. Jokainen halli- ja torivalvoja toimii tutorina vähintään yhdelle kesätyöntekijälle vuosittain. Kupiaksen ja Peltolan (2014) mukaan tutustuminen yhteistyökumppaneihin ja muihin työntekijöihin lisää yhteistyötä ja luottamusta sekä työn tekemisen tehokkuutta. Lisäksi organisaatio hyötyy perehdytettävän palautteesta omien tehtäviensä ja toimintatapojensa kehittämisessä (Helsilä 2009, 49).

Tutoroinnin tarkoitus on siirtää hiljaista tietoa ja organisaation toimintatapoja uudelle työntekijälle. Nimetyllä perehdyttäjän tehtävä on siirtää oikeita toimintatapoja ja esimiehen on sekä annettava aikaa työntekijälle perehdytyksen tekemiseen että seurattava perehdyttäjän onnistumista (Kupias & Salo 2009, 57). Kankaan ja Hämäläisen (2007, 6) mukaan myös perehdyttäjän oma motivaatio, asenne ja opettamistaito ovat tärkeitä edellytyksiä.

4 Produktin suunnitelma ja toteutus

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia kesätyöntekijöille suunnattu perehdytyslomake sekä kesätyöntekijöiden perehdytyksen prosessikuvaus. Tällä hetkellä Tukutorilla on perehdytyslomake, jonka läpimenoaika on kaksi kuukautta. Kesätyöntekijöiden työsuhteen pituus on enimmillään kolme kuukautta, joten organisaatiolla on ollut tarve lyhyempään perehdytykseen. Opinnäytetyön tuloksena laadittiin kesätyöntekijöille perehdytyslomake ja prosessikuvaus, jotka perustuvat teoreettiseen viitekehykseen, kauppahalli- ja toripalveluysikössä työskentelevien työntekijöiden haastatteluihin sekä opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin yksikön päällikkönä.

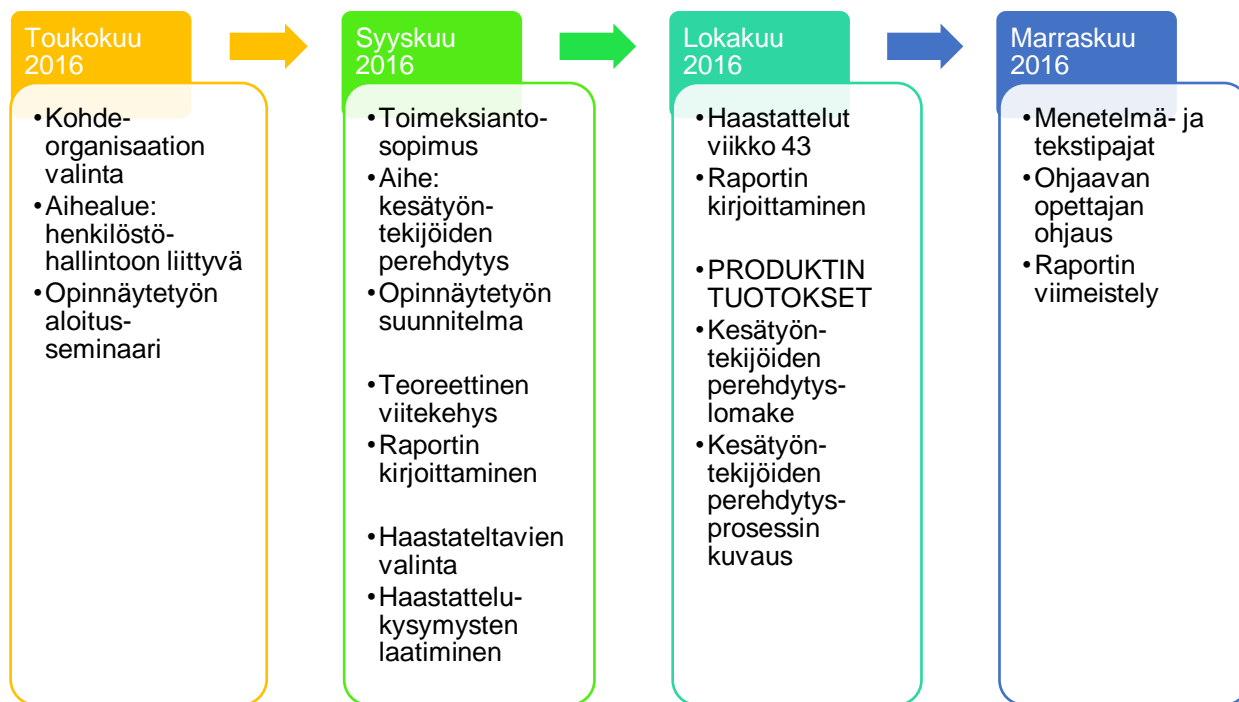
Opinnäytetyön kohteena ovat Helsingin kaupungin Tukutorin kauppahalli- ja toripalveluysikön työntekijät ja tavoitteena on luoda yksikön kesätyöntekijöille perehdytyslomake. Määräaikaisten kesätyöntekijöiden oman perehdytyksen tarve on noussut esille työn sujuvoittamisen, taloudellisen hyödyn ja työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Lean-prosessijohtamisen (SixSigma 2016) mukaisesti tarkastellaan organisaatiota ja toimintokettua kokonaisuutena. Samalla tunnistetaan nopeasti ja poistetaan tehokkaasti tarpeettomat osat, jolloin pienenetään kustannuksia ja parannetaan laatua. Tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja organisaation ketteryys, jotka paranevat organisaation toimintaa arvioitaessa ja toimintojen läpimenoaika lyhentämällä. Produktin suunnitelmassa ensiksi havaittiin nykyisen perehdytyslomakkeen läpimenoajan olevan liian pitkä kesätyöntekijöiden työsuhteeseen nähden. Haastattelujen perusteella selvitettiin turhat kohdat nykyisestä perehdytyslomakkeesta, laadittiin selkeä ja lyhyt perehdytyslomake ja prosessikuvauksen laatimisella minimoidaan vaihtelusta aiheutuvat ylimääräiset kulut työntekijöiden tuottavuuteen. Tuottavuuden arvioinnissa kesätyöntekijän perehdyttäminen itsenäiseen työhön sekä vakituisten työntekijöiden perehdytykseen kuluttama aika minimoitiin tiiviillä perehdytysprosessilla, tutoroinnilla ja ryhmäperehdytyksellä.

Aineistoa kesätyöntekijöiden perehdytyslomakkeen laatimiseksi kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina ja vastaukset kirjattiin lomakkeille. Hirsjärven ja Hurmeen (2015,66) mukaan haastattelujen perusteella voidaan tehdä päätelmiä tutkittavasta asiasta luotettavasti.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi aloitusseminaarilla toukokuun 2016 lopussa, jolloin selvillä oli kohdeorganisaationa tekijän oma työpaikka ja opinnäytetyön aiheen liittyminen henkilöstöhallintoon. Syyskuussa 2016 tehtiin toimeksiantosopimus Helsingin Tukutorin kanssa, jolloin myös aihe tarkentui ja teoreettisen viitekehyksen kokoaminen alkoi. Syyskuussa tehtiin opinnäytetyön suunnitelma sekä valittiin haastateltavat ja laadittiin haastattelun runko. Lokakuussa toteutettiin haastat-

telut ja laadittiin produktin tuotokset; kesätyöntekijöiden perehdytyslomake sekä kesätyöntekijöiden perehdytysprosessin kuvaus. Marraskuussa opinnäytetyön raporttia viimeisteltiin menetelmä- ja tekstipajojen avulla sekä ohjaavan opettajan ohjauksessa. Jotta valmistuminen olisi mahdollista vuoden 2016 loppuun mennessä, opinnäytetyö piti palauttaa viikolla 47.



Kuvio 8. Opinnäytetyön aikataulu

4.1 Haastateltavien valinta ja toteuttaminen

Haastateltaviksi valittiin kolme vakituisessa työsuhteessa olevia työntekijöitä eri ammattiryhmistä sekä yksi kesätyöntekijä. Muutaman henkilön harkinnanvarainen haastattelu antaa runsaasti tietoa olosuhteista ja yksityiskohdista, sillä tarkoituksena on ymmärtää asiaa syvällisemmin ja etsiä uusia näkökulmia asiaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 59). Haastateltaviksi valittiin henkilöt, jotka ovat eniten tekemisissä kesätyöntekijöiden kanssa ja tietävät eniten kesätyöntekijöiden perehdyttämisestä. Haastattelijana on esimiesasemassa, mikä vaikutti positiivisesti aikataulun järjestymiseen sekä rehellisiin, työyhteisöä hyödyttäviin vastauksiin, sillä esimiehellä on suora vaikutus perehdytyslomakkeen käytäntöön viemisellä.

Kauppahalli- ja toripalveluyksikkö muodostuu 11 vakituisesta työntekijästä, joista kaksi työskentelee asiakaspalvelupisteessä Tukkutorin toimistolla, työnjohtaja vastaa kaikista kahdeksasta halli- ja torivalvojista, jotka työskentelevät pääsääntöisesti kolmella kauppahallilla ja niihin liittyvillä toreilla. Lisäksi Tukkutorilla on aiemmin ollut henkilöstösihteeri, jonka jäätyä eläkkeelle syksyllä 2016 henkilöstöasiat hoidetaan toisen viraston henkilöstöosastolla toistaiseksi. Muutoksesta johtuen henkilöstöasioita hoitavaa henkilöä ei haastatella.

Kesäisin yksikköön palkataan kymmenkunta kesätyöntekijää vuosittain. Jokainen kauppahalli- ja toripalveluyksikössä työskentelee kesätyöntekijöiden kanssa ja haastateltaviksi valittiin vakituinen asiakaspalvelusihteeri, halli- ja torivalvojen työnjohtaja, halli- ja torivalvoja sekä perehdytyksen kesällä 2016 läpikäynyt kesätyöntekijä. Näin saadaan kattavaa tietoa kesätyöntekijöiden perehdyttämisen tarpeista eri osapuolilta; asiakaspalvelusihteeriltä, esimieheltä, halli- ja torivalvojalta ja kesätyöntekijältä.

Haastatteluja varten laadittiin runko. Haastattelujen tavoitteena oli selvittää miten nykyistä perehdytyslomaketta pitäisi muokata, jotta se vastaisi paremmin kesätyöntekijöiden perehdytyksen tarvetta. Haastattelukysymykset ja opinnäytetyön aihe lähetettiin noin viikkoa ennen tutustuttavaksi sähköpostilla, jossa samalla ehdotettiin haastatteluaikaa.

Haastattelutilanne on joustava ja siinä on mahdollisuus toistaa ja selventää kysymyksiä, lisäksi niitä voidaan esittää eri järjestyksessä. Koska tavoitteena on saada mahdollisimman paljon tietoa, on kannattavaa haastateltavien tutustua aiheeseen ja kysymyksiin etukäteen sekä sopia haastattelun ajankohta hyvissä ajoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72-73.) Hirsjärvi ja Hurme (2015, 47) lisäävät, että kohdennetussa haastattelussa haastateltavat ovat kokeneet tilanteen, josta haastatellaan ja haastattelussa kysytään omakohtaisia kokemuksia tutkittavasta asiasta.

Haastattelu toteutettiin viikolla 43 kahtena päivänä ja haastattelut kestivät 45-60 minuuttia. Kaksi haastatteluista tehtiin Tukutorin toimistolla haastateltavien työtilassa ja kaksi haastatteluista tehtiin kauppahallilla. Haastattelujen käytännön järjestelyissä huomioitiin ajankohta, paikka, arvioitu kesto ja haastattelun apuvälineet (Hirsjärvi & Hurme 2015, 73).

Haastattelujen perusteella kesätyöntekijöiden perehdytyksessä tärkeintä on omiin työtehtäviin perehtyminen ja ammattitaitoisen työntekijän seuraaminen. Kahden viikon perehdytysaikaa pidettiin riittävänä ja perehdytyksen seuranta varmistetaan esimiehen toimesta. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 17) mukaan asioiden opettaminen on varmistettu tarkistamalla oppiminen. Esimies käy perehdytyksen lopuksi lomakkeen asiat läpi ja tarkistaa keskustelemalla asioiden omaksumisen.

Haastatteluiden perusteella laadittiin kesätyöntekijöille perehdytyslomake ja perehdytysprosessin kuvaus, joita käytetään vuosittain ja tarvittaessa muokataan saadun palautteen mukaan. Palautetta kerätään kaikilta perehdytykseen osallistuvilta vapaamuotoisissa keskusteluissa ja myös Vastuullinen Kesäduuni – kampanja kerää vuosittain palautetta, jota hyödynnetään kehittämisessä.

4.2 Perehdytyslomakkeen uudistaminen

Opinnäytetyön tuloksena on laadittu kesätyöntekijöitä varten erillinen perehdytyslomake. Lomakkeessa on huomioitu haastatteluista saatu tieto sekä käytetty opinnäytetyön tekijän yksikön päällikkönä hankkimaa kokemusta perehdytyksestä.

Perehdytyslomakkeeseen on eri väreillä merkitty eri osapuolille kuuluvia asioita. Sinisellä värillä on merkattu kesätyöntekijän tiedot ja perehdytykseen sisältyvät asiat, vihreällä tutoriin tai vastuuhenkilöön liittyvät kohdat ja keltaisella esimiehen osuus. Lomake annetaan yhtenä kappaleena kesätyöntekijälle työsuhteen alkaessa ja se tulee olla läpikäyty kahden viikon kuluessa.

Kesätyöntekijän perehdytyslomakkeen perustiedot täyttää esimies, määrittelee tutorin ja eri osa-alueiden vastuuhenkilöt. Tutor on vakituinen työntekijä, joka työskentelee samoissa työvuoroissa kesätyöntekijän kanssa ensimmäisen viikon. Toisella viikolla kesätyöntekijä työskentelee toisen vakituisen työntekijän kanssa, mutta perehdytyksestä vastaa aina tutor. Tutor myös sopii vastuuhenkilöiden kanssa perehdytyksen ajankohdat työvuorojen mukaan ja vastuuhenkilö lisää perehdytyksen jälkeen päivämäärän ja kuittauksen lomakkeeseen. Lomake on kesätyöntekijällä mukana koko perehdytyksen ajan.

Ensimmäisenä on palvelussuhteeseen liittyvät asiat, kuten palkkaukseen ja työaikaan liittyvät asiat, avaimet, tunnukset ja puhelimet sekä henkilöstökortti. Toisena käydään läpi mistä löytyy materiaalia luettavaksi. Tutustuminen työpaikkaan sisältää organisaation, työtilat ja henkilökunnan esittelyn, työvaatteisiin ja työturvallisuuteen liittyvät käytännöt sekä tietosuojaan ja julkisuuteen liittyvät ohjeistukset. Työtehtäviin ja työpisteisiin tutustuminen sekä opastus työväliseisiin tapahtuu viimeisenä. Kesätyöntekijöiden perehdytyksessä käytetään tutoreita eli vakituisia työntekijöitä perehdyttämään kesätyöntekijöitä.

Palvelussuhteeseen liittyvistä asioista, kuten palkkauksesta, lomien määräytymisestä ja poissaolo-käytännöistä, työajasta, liukumista ja tauoista sekä henkilöstökortista ja –eduista kertoo henkilöstösihteeri. Työnjohtaja kertoo avaimista, työajanseurantaohjelmasta, verkko- ja sähköpostitunnuksista sekä puhelimen käytöstä.

Materiaalin osalta kaikille jaetaan kaupungin perehdytysmateriaali tulosteena ja kerrotaan kaupungin sisäisten sivujen osoitteet Tukutorille ja kaupungille sekä erilaisiin ohjeistuksiin listana, joilla voi vierailla työsuhteen alettua tutorin opastamana.

Tutustuminen työpaikkaan osiossa yksikön päällikkö esittelee organisaation, työnjohtaja käy läpi työpisteet ja henkilökuntamäärän, kertoo yleisesti työvaatteiden käytöstä, työturvallisuuden huomiomisesta ja vaaratilanteiden raportoinnista. Tietosuojasta ja käytännöistä lausuntojen antamisessa medialle käydään läpi yksikön päällikön johdolla.

Yhteisessä tilaisuudessa tutustutaan työtehtäviin sekä halli- ja torivalvojen että muiden yksiköiden työntekijöiden osalta tehtäviä avataan niiltä osin kuin ne liittyvät kauppahalli- ja toritoimintaan. Työvälineiden ja laitteiden opastus jätetään yhteisessä tilaisuudessa käsittelemättä ja siihen palataan työsuhteen alussa tutorin toimesta.

4.3 Perehdytysprosessin laatiminen

Perehdytys on suunniteltava ja huomioitava, että perehdytettävän on itse opeteltava ja kokeiltava, jotta hän voi oppia kokemuksista. Opastusta tulee arvioida jatkuvasti ja opastuksen tulee olla vaihteista ja vuorovaikutteista. (Helsilä 2009, 49.) Kesätyöntekijöiden uusitussa perehdytyslomakkeessa on neljä osa-aluetta – palvelussuhteeseen liittyvät asiat, materiaali, tutustuminen työpaikkaan ja työtehtävät ja vastualueet.

Kesätyöntekijöiden perehdytysprosessin kuvaus laadittiin tukemaan perehdytystä. Systemaattisen perehdytyksen tavoitteena on sopeuttaa henkilö uuteen työhön ja työympäristöön mahdollisimman joustavasti, määrittelemällä perehdyttäjät sekä varmistamalla perehdytyksen onnistuminen. (Helsilä 2009, 48.) Kesätyöntekijän prosessin asiakas on kesätyöntekijä ja prosessin omistaa esimies eli työnjohtaja. Juutin ja Vuorelan (2015, 63) mukaan työn hallintaan ja työhyvinvointiin vaikuttavat hyvin tehty perehdyttäminen, joka alkaa suunnitelmalla, kuka vastaa perehdytyksestä ja miten tietoa organisaatiosta saadaan.

Rekrytoinnin jälkeen työnjohtaja esimiehenä täyttää perehdytyslomakkeen perustiedot: nimi, nimeke ja työsuhteen alkamispäivän. Työnjohtajan vastuulla on myös ilmoittaa henkilöstösihteerille työsopimusten tekemistä varten tarvittavat tiedot sekä IT-asiantuntijalle verkko- ja sähköpostitunnuksia vaadittavat tiedot sekä ilmoittaa koko virastolle uusista työntekijöistä. Selkeä viesti työyhteisölle uudesta työntekijästä, työtehtävistä ja työsuhteen alkamispäivästä auttaa työyhteisöä valmistautumaan uuden työntekijän vastaanottamiseen (Kupias & Peltola 2009, 76). Samaa mieltä ovat myös Kangas ja Hämäläinen (2007, 9), joiden mukaan perehdytysprosessi alkaa työyhteisölle tiedottamisella ja perehdyttäjän valmistautumisella.

Työnjohtaja kysyy vakituiselta työntekijältä suostumuksen tutoriksi ja nimeää hänet lomakkeeseen. Esimies on vastuussa perehdytyksestä, mutta voi siirtää työhön liittyvän opastuksen ammattitaitoiselle henkilölle, jolla osaamista ja halua toimia perehdyttäjänä. Averyn (2004, 131) mukaan

uuden työntekijän neuvominen työtehtävissä voi myös vastavuoroisesti hyödyttää vanhempaa työntekijää työhön liittyvien uusien asioiden, kuten tietotekniikan, näkökulmasta. Tutorin tarkoitus on neuvoa, tukea, ohjata ja antaa palautetta. Tehokas keino on seurata kokenutta työntekijää. Tutorin kannattaa jakaa opastettavia asioita pienempiin osiin ja näyttää työn tekemistä käytännössä sekä antaa perehdyttävän tehdä itse (Juuti & Vuorela 2015, 65-66).

Työnjohtaja suunnittelee työvuorolistan kahdelle ensimmäiselle viikolle niin, että ensimmäisellä viikolla uusi työntekijä on tutorin kanssa ja toisella viikolla toisen vakituisen henkilön kanssa samoissa työvuoroissa. Työnjohtaja lähettää tutorille lomakkeen, jossa on suoritetuiksi merkittynä palvelussuhteeseen liittyvät asiat ja materiaalit yhteisen perehdytystilaisuuden päiväyksellä. Tutustuminen työpaikkaan ja työtehtävät käydään tutorin kanssa läpi ensimmäisen kahden viikon aikana.

Lomakkeen antaa tutor ensimmäisenä päivänä kesätyöntekijälle ja se on kesätyöntekijän mukana perehdytyksen ajan. Tutorin vastuulla on sopia muiden vastuuhenkilöiden kanssa perehdytysajat työvuorojen mukaan ja vastuuhenkilö lisää perehdytyksen jälkeen päivämäärän ja kuittauksen lomakkeeseen.

Perehdytyslomake on käyty läpi kahden viikon kuluessa työsuhteen alkamisesta ja kesätyöntekijä palauttaa lomakkeen tutorin allekirjoituksen kanssa työnjohtajalle henkilökohtaisesti. Työnjohtaja varmistaa keskustelemalla kesätyöntekijältä, että perehdytys on ollut riittävää ja kesätyöntekijä kokee olevansa valmis itsenäiseen työskentelyyn. Kankaan ja Hämäläisen (2007, 17) mukaan asioiden opettaminen on varmistettu tarkistamalla oppiminen. Tarvittaessa työnjohtaja opastaa epäselvissä asioissa tai tutor huolehtii työn ohessa tarpeellisen lisäperehdytyksen. Kesätyöntekijän ja työnjohtajan keskustelun jälkeen työnjohtaja allekirjoittaa lomakkeen, kopioi kesätyöntekijälle oman kappaleen ja antaa henkilöstösihteerille alkuperäisen arkistoitavaksi.

4.4 Ryhmäperehdytyksen eteneminen

Neuvottelutilassa kesätyöntekijät istuvat pyöreään pöydän ympärillä ja Tukktutorin työntekijät tilan etuosassa, jotta vuorovaikutus on mahdollisimman luontevaa. Ryhmäperehdytys alkaa yksikön päällikön tervetuloivotuksella sekä esittelykierroksella. Aluksi esitellään Tukktutorin henkilökunta ja sen jälkeen jokainen kesätyöntekijä kertoo nimensä. Tässä yhteydessä myös kerrotaan kullekin kesätyöntekijälle tutorin nimi.

Henkilöstösihteeri aloittaa kertomalla palkkaukseen, lomiin, työaikaan ja taukoihin liittyviä asioita. Tämän jälkeen jaetaan tulosteena materiaali, jonka henkilöstösihteeri ja työnjohtaja ovat yhteistyössä laatineet. Materiaaliin kuuluu Helsingin kaupungin kaikille uusille työntekijöille laatima opas sekä halli- ja torivalvojan työtehtävät.

Työnjohtaja jatkaa esittelemällä kaupungin intranet sivustoa näyttämällä lyhyesti työterveyshuoltoon, tietosuojaan ja työturvallisuuteen liittyviä sivuja. Hän mainitsee samalla, että näitä sivustoja voi tarkastella vasta työsuhteen alkamisen jälkeen ja tutor opastaa tiedon löytämisessä. Seuraavaksi käydään läpi avaimiin ja puhelimiin liittyviä käytäntöjä, kuten avainten luovutus ja niistä vastaaminen sekä päivystyspuhelinien käyttö ja yhteystietojen löytäminen. Verko- ja sähköpostitunnuksia varten tarvitaan työsopimukseen kirjattuja henkilötietoja ja tunnukset saa ensimmäisenä työpäivänä tutorilta.

Yksikön päällikkö kertoo Helsingin kaupungin ja Tukutorin organisaation näyttämällä organisaatiokaavion. Tukutorin osalta kerrotaan enemmän teknisestä yksiköstä, sillä se vastaa kauppahallien ja torien ylläpidosta. Asiakaspalvelu on myös tärkeässä roolissa mm. myyntipaikkojen rahoitukseen liittyvien tilitysten sekä yleisen asiakaspalvelun ja myyntipaikkojen varauksiin liittyvien asioiden osalta. Kauppahalli- ja toripalveluyksiköstä kerrataan jo työhaastattelussa kerrotut asiat toimipisteistä ja henkilökunnan määrästä.

Työnjohtaja jatkaa kertomalla työvaatteisiin liittyvistä käytännöistä, työturvallisuuden huomioimisesta ja tietoturvasta. Samalla myös työtehtävistä kerrotaan lyhyesti ja lopuksi kysymyksille annetaan mahdollisuus ja ryhmäperehdytystilaisuus päätetään kertomalle kullekin kesätyöntekijälle aloittamispäivä, -aika ja -paikka.

Tämän jälkeen tutorit menevät omien kesätyöntekijöidensä luokse juttelemaan ja samalla henkilöstösihteeri kiertää työsopimusten kanssa kesätyöntekijöiden luona. Keskustelulle ja vapaamuotoiselle ryhmäytymiselle varataan aikaa.

5 Pohdinta

Perehdyttäminen sisältää työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehtymisen. Tavoitteena työntekijän työn hallinta ja laadukas asiakaspalvelu. (Kauhanen 2012.) Perehdytyslomakkeen selkeyttämisellä halutaan mahdollisimman nopea työn omaksuminen, jotta itsenäinen työskentely olisi mahdollista jo kahden viikon kuluttua työsuhteen alkamisesta. Etukäteen tapahtuvan yhteisen tilaisuuden yhtenä tavoitteena on antaa etukäteen tietoa organisaatiosta. Juuti ja Vuorela (2015, 63) toteavat lisäksi, että työntekijä tuntee olevansa tervetullut ja muodostavansa tärkeän osan uutta työyhteisöä sekä saa perehdyttämisen aikana tietoa organisaatiosta ja yksikön toiminnasta.

Taylorin johtamismalli keskittyi työn tekemiseen mahdollisimman tehokkaasti prosesseja parantamalla huomioiden vain vähän ihmisten ja työympäristön vaikutukset vaikkakin on jo pitkään tiedetty, että ihmisiin keskittyminen nostaa tuottavuutta (Avery 2004, 72). Lean-ajattelumallin pohjautuen perehdytyslomakkeesta poistettiin tarpeettomia kohtia ja saatiin perehdytysprosessi nopeammaksi.

Kesätyöntekijöiden perehdytyksessä on huomioitava, ettei heidän valmiutensa työympäristössä ole vakituisten, pitkäaikaisten työntekijöiden kanssa samanlaiset. Heidän osaamisensa tietojen ja taitojen osalta sekä tuen tarve edellyttävät vuorovaikutteista perehdytystä. Kannustava ja keskustelevala perehdytys selvittää kesätyöntekijän aiemman osaamisen, jota voi hyödyntää (Työterveyslaitos 2016).

Ryhmässä tapahtuvalla perehdytyksellä annetaan mahdollisuus kesätyöntekijöiden tutustua toisiinsa ennen työsuhteen alkamista, joka helpottaa työn aloittamista ensimmäisenä päivänä. Luontevat suhteet esimieheen ja työtovereihin syntyvät hyvin tehdyllä perehdytyksellä. Samalla syntyy perusta työn ilon kokemiselle ja viihtymiselle työssä. Työtehtävien omaksuminen ja hallinta mahdollistavat itsenäisen työskentelyn. (Juuti & Vuorela 2015, 64.) Tähän Österberg (2009, 102) lisää, että perehdytyksen aloittamisen tavoitteena on tutustuminen sekä työpaikkaan ja työntekijöihin että perehdytysohjelmaan, sen aikatauluun ja sisältöön.

Osaavat, työssään viihtyvät ja hyvinvoivat ihmiset luovat menestystä organisaatiolle. Hyvä työilmapiiri perustuu luottamukselle, kunnioitukselle ja avoimuudelle. Luottamus ruokkii avoimuutta, avoimuus lisää tietojen jakamista ja haasteiden voittaminen on helpompaa jaettujen tietojen avulla ja luottamus muihin työntekijöihin vahvistuu. Työyhteisön menestys perustuu innokkuudelle kohdata uusia asioita ja luovuudelle toiminnan kehittämisessä. (Juuti & Vuorela 2015, 161-163.)

Haastatteluissa saatiin vastauksena useita nykyisessä perehdytyslomakkeessa turhana pidettäviä olevia kohtia ja ehdotusten mukaisesti luotiin perehdytyslomake kesätyöntekijöille. Lomakkeesta

poistettiin enintään kolmen kuukauden ajan työskentelevälle tarpeettomia kohtia ja yhdistettiin toisiinsa liittyviä asioita selkeämmäksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyön tuloksen, perehdyttämislomakkeen, tavoitteena on saada määräaikainen työntekijä tuottavaan työhön kahden viikon kuluttua työsuhteen alkamisesta. Haastatteluissa ilmeni ryhmäperehdytyksen hyödyntäminen sekä ammattitaitoisen työntekijän seuraaminen kesätyöntekijöiden perehdytyksen aikana. Lisäksi perehdytyksen kestoksi haastateltavien mielestä riittäisi kaksi viikkoa. Perehdyttävän osaamista on tarkoitus hyödyntää organisaation kehittämisessä, uusien asioiden peilaamista kesätyöntekijän aikaisempaan osaamiseen ja kokemuksiin (Helsilä 2009, 49). Österberg (2009, 103) lisää, että riippumatta uuden työntekijän ammatillisesta taustasta, organisaation tavoitteet, työskentelytavat ja ihmiset ovat aina uusia.

Kesätyöntekijän prosessin kuvaaminen selkeyttää osallisten vastuualueita. Myös Kupiaksen ja Peltolan (2009, 168) mukaan kaikkien perehdytyksessä toimivien on oltava tietoisia työnjaosta, jotta perehdytys sisältää kaikki oikeat asiat. Österberg (2009, 104) mukaan myös hyvin suunniteltua perehdytystä on helppo päivittää ajan tasalle tarvittaessa.

5.1 Kehittäminen ja jatko

Strategian ja henkilöstön johtamisen välineenä on osaamisen johtaminen, joka määrittelee strategian toteuttamiseen tarvittavan yksilön ja organisaation osaamistarpeita. Osaamista johdetaan systemaattisesti strategiatyön, henkilöstön voimavarojen ja osaamisen muodostamassa kehikossa, ja siinä huomioidaan kokonaisvaltaisesti yksilö, organisaatio ja tulokset. Organisaation suorituskyky paranee, joka näkyy laadukkaina palveluina. (Hyrkäs 2009, 89.) Tätä tukee Kaplanin ja Nortonin (2007, 96) tasapainotettu tulokortti, jonka mukaisesti tehostetaan ja johdetaan toimintaa taloudellisesti kannattavammaksi, parannetaan asiakastyytyväisyyttä osaavalla henkilöstöllä, joka yhteisten prosessien kautta on motivoitunut ja kehittää osaamistaan, joka luo organisaatiolle lisää tuottavuutta. Organisaation tuottavuutta lisää keskitetty ja toiminnaltaan yhtenäinen prosessi.

Jatkuva kehittäminen edellyttää oman toiminnan arviointia. Kesätyöntekijöiden perehdyttämistä arvioidaan sekä perehdytyksen jälkeen esimiehen keräämän palautteen että vuosittain kehityskeskusteluissa vakituiselta henkilöstöltä kerätyn palautteen kautta. Lisäksi spontaani palaute työntekijöiltä esimiehelle ja yksikön päällikölle mahdollistaa jatkuvan toiminnan parantamisen.

Vuorovaikutuksen johtamisella saadaan aikaan ns. hiljaisen tiedon siirtyminen, ryhmäytyminen ja sitoutuminen organisaation tavoitteisiin. Oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat oman toiminnan tarkastelu, yhdessä ratkaisujen etsiminen ja erilaisten näkökulmien hyödyntäminen. Organisaatio parantaa jatkuvasti toimintaansa työssä oppimalla ja menestyy paremmin. (Juuti & Vuorela 2015, 70.)

Kesätyöntekijöille räätälöityä perehdytyslomaketta käytetään seuraavan kesän työntekijöiden perehdytyksessä ja siitä kerätään kaikilta työntekijöiltä palautetta, jonka perusteella tarvittaessa sekä lomaketta että prosessia muokataan. Helsilän (2009, 48) mukaan hyvä yritys erottautuu hyvin toteutetun perehdytyksen avulla, jossa arvostetaan uusia näkemyksiä ja osaamista, jotka lisäävät työntekijän motivaatiota.

Onnistuneen perehdytyksen hyötyjä on työtehtävien nopeampi omaksuminen, virheiden ja vahinkojen väheneminen, työyhteisön hyvinvoinnin, työtehon ja laadun paraneminen, myönteisen asenteen ja työnantajakuvan luominen sekä poissaolojen ja vaihtuvuuden vähentyminen. (Työterveyslaitos 2016.) Samaa mieltä laadukkaan perehdyttämisen vaikutuksista ovat Kangas ja Hämäläinen (2007, 5) koskien osaamattomuudesta aiheutuvien asiakassuhteiden ongelmista, virheiden korjaamiseen ja sekaannusten selvittelyyn kuluva työajasta sekä laatuun ja henkilöstön poissaoloihin.

Perehdyttämisen ja uuden työntekijän sopeuttamisen osaksi työyhteisöä on yksi tärkeimmistä tuottavuuteen vaikuttavista asioista. Kamenskyn (2010, 355) mukaan menestyksen timanttia on hiottava jatkuvasti. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus vaikuttavat organisaation menestykseen ja ne ovat riippuvaisia toisistaan. Strategia toteutetaan operatiivisilla toimenpiteillä, joita työntekijät tekevät; johtaminen edellyttää ihmisten kohtelemista arvostavasti ja kunnioittavasti; osaamisen parantaminen on joukkuepeliä ja vuorovaikutus on ihmisten kohtaamista. Tästä lähtökohdasta nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen yhdessä vakituisen, ammattitaitoisen henkilöstön kanssa luo Helsingin Tukutorille vahvan, kehittyvän ja hyvinvoivan työkultuurin. Tällöin kaikki viihtyvät ja tekevät yhteisen päämäärän eteen töitä tuottavasti.

5.2 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön aiheen valitseminen monien kiinnostavien henkilöstöhallintoon liittyvistä alueista oli haastavaa. Lisäksi toiminnallisen työn tekeminen oli uutta ja opinnäytetyön prosessin aikana tekijän oli muutettava raportointitapaa produktille sopivaksi. Opinnäytetyön tekeminen produktina oli palkitsevaa, sillä produktin tulosta, kesätyöntekijöiden perehdytyslomaketta, tarvitaan organisaatiossa. Raportoinnin muotoilun hahmottaminen oli vaikeaa, mutta ohjaajalta saadulla avulla siitäkin selvitettiin.

Strategiseen johtamiseen paneutuminen oli mielenkiintoista ja opinnäytetyön teoriapohja kiinnostavaa. Aiheen ja teoreettisen viitekehyksen rajaaminen oli suuresta tietomäärästä ja mielenkiintoisista lähteistä johtuen haastavaa. Perehdytykseen vaikuttavien tekijöiden määrittelemisen tasapainotettuun tuloskorttiin, oppivaan organisaatioon ja yksilön oppimiseen sekä talouden ja työhyvinvoinnin näkökulmaan tuovat laajan pohjan tavoitteeseen vastaamiseen. Itselleni tämän opinnäytetyön myötä on hyvä jatkaa oman työn kehittämistä yksikön päällikkönä.

Aikataulullisesti opinnäytetyön tekeminen onnistui alkuperäisen suunnitelmien mukaisesti painotuen syys-marraskuuhun. Opinnäytetyön aihe keväällä 2016 oli vielä hahmotelma liittyen työhyvintointiin, joka tarkentui produktiiviseksi kesätyöntekijöiden perehdytysuunnitelmaksi kesän 2016 aikana yhteistyössä työpaikan kanssa. Opinnäytetyön valmistumiselle antoi takarajan valmistuminen joulukuun 2016 loppuun mennessä. Opintovapaan aikana on ollut mahdollista keskittyä vain opinnäytetyön tekemiseen, ja haastatteluaikeiden sopiminen oli joustavaa.

Jälkeenpäin ajateltuna olisin aikatauluttanut opinnäytetyön prosessin toisin. Aiheen tarkentumisen jälkeen alkusyksystä olisin heti voinut tehdä haastattelut, jotta raportin kirjoittamiseen ja muokkamiseen olisi jäänyt enemmän aikaa. Nyt haastattelujen jälkeen raportin työstäminen on vienyt kaiken ajan eikä vapaa-aikaa ole juurikaan ollut. Samoin opintojen osalta olisin voinut suunnitella opinnäytetyön raportoinnin alkusyksyyn ja opintoja loppuvuoteen. Olen kuitenkin tyytyväinen löydettyäni itsestäni voimavaroja opinnäytetyöhön keskittymiseen.

Lähteiden ja kirjallisuuden kautta myös johtamisen eri osa-alueisiin on tullut uutta syvyyttä. Opintovapaani aikana olen ehtinyt omaksumaan lukemaani tietoa syvällisemmin. Koen onnistuneeni tiukasta opiskelutahdista huolimatta hyvin opinnäytetyön tekemisestä. Toiminnallisen opinnäytetyön laatiminen perustuen tarpeeseen, jonka olen havainnut omassa työssäni, oli palkitsevaa ja hyödyllistä.

Lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E. & Wallin, M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Helsinki.

Argote, L. 2013. Organizational Learning. Springer. New York.

Avery, G.C. 2004. Understanding Leadership. Sage Publications Ltd. Lontoo.

The Deming Institute 2016. The PDSA Cycle. Luettavissa: <https://www.deming.org/theman/theories/pdsacycle>. Luettu: 25.10.2016.

Ferraro, G. & Briody, E. 2013. The Cultural Dimension of Global Business. Pearson Education.

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

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

Helsingin kaupunki 2016a. Henkilöstöosasto. Intranet. Ohje kesätyöntekijöiden palkkaamiseksi vuonna 2016. Luettu 26.10.2016.

Helsingin kaupunki 2016b. Kaupunginkanslia. Intranet. Tervetuloa töihin Helsingin kaupungille. Luettu 25.10.2016.

Helsingin kaupunki 2016c. Kaupunki uudistuu. Luettavissa: www.hel.fi/kaupunkiudistuu. Luettu 24.10.2016.

Helsingin kaupunki 2016d. Rekrytointi. Intranet. Kesätyöntekijän palkkaaminen. Luettu 26.10.2016.

Helsingin kaupunki 2016e. Rekrytointi. Intranet. Perehdytys kaupungilla. Luettu 25.10.2016.

Helsingin Tukkuutori 2016. Toimintakertomus 2015. Luettavissa: <http://www.hel.fi/static/heltu/toimintakertomukset/Heltu-toimintakertomus-2015.pdf>. Luettu 24.10.2016.

Helsingin Yliopisto 2016. Käyttätymistieteellinen tiedekunta. Soveltavan kasvatustieteen laitos. Luettavissa: <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/yto/>. Luettu: 11.11.2016.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. E-kirja.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenrannan tekninen yliopisto.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. P-S-Kustannus. Jyväskylä.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Nykypaino Oy.
- Kaplan, R.S. & Norton , D.P. 2007. Strategian toteutus. Talentum. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-63-1744-1. Talentum. Helsinki.
- Kesäduunitutkimus 2016. Kesätyöraportti Helsingin Tukkuutori. T-Media Oy. Powerpoint-esitys. Helsinki. (ei julkisesti saatavilla)
- Kuntatyönantajat 2016. Hyvä perehdyttäminen on kaikkien etu. Luettavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen/hr/osaaminen/perehdyttaminen/Sivut/default.aspx>. Luettu 25.10.2016.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja. Gaudeamus Oy, HYY Yhtymä. Helsinki.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2014. Perehdytys. Sähköinen julkaisu. ISBN 978-952-14-2364-2. Talentum. Helsinki.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Talentum. Helsinki.
- Plenert, G. 2010. Reinventing Lean: Introducing Lean Management into Supply Chain. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Six Sigma 2016. Lean. Luettavissa: <http://www.sixsigma.fi/fi/lean/>. Luettu 25.10.2016.

Tampereen Yliopisto 2016. Verkkotutor. Luettavissa: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/kokem.htm>. Luettu: 25.10.2016.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Vantaa.

Työterveyslaitos 2016. Tietokortti 4: Nuorten työntekijöiden perehdyttäminen. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/Tietokortti%204_2010.pdf. Luettu: 25.10.2016.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtiovarainministeriö 2016. Vahti-ohjeet. Koulutus ja oppiminen. Luettavissa: <https://www.vah-tiohje.fi/web/guest/koulutus-ja-oppiminen>. Luettu: 25.10.2016.

Vastuullinen kesäduuni 2016. Luettavissa: <http://www.kesaduuni.org/>. Luettu 25.10.2016.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun Kauppakamari. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Perehdytyslomake (kesätyöntekijä)

Nimi	Nimike
Työsuhteen alkamispäivä	Esimies
Tutor	Tutorin yhteystiedot (puhelin ja sähköposti)

Vastuuhenkilön nimi	Päiväys	Kuittaus
----------------------------	----------------	-----------------

PALVELUSSUHTEESEEN LIITTYVÄT ASIAT			
Palkkaus, lomat, poissaolot	henkilöstösihteeri		
Työaika, liukuma, tauot, ruokailu	henkilöstösihteeri		
Henkilöstökortti, -edut (HSL matkalippu)	henkilöstösihteeri		
Kulkuavain, avaimet, työajanseuranta	esimies		
Verkko-, sähköpostitunnukset	IT-asiantuntija / esimies		
Puhelin, puhelimen käyttö, yhteystiedot	esimies		
MATERIAALI			
Tukkutorin ja kaupungin nettisivut	esimies		
Kaupungin perehdytys materiaali	henkilöstösihteeri / esimies		
Ohjeistukset (tietoturva, työterveys)	henkilöstösihteeri / esimies		
TUTUSTUMINEN TYÖPAIKKAAN			
Organisaatio (kaupunki, virasto, yksikkö)	yksikön päällikkö		
Työtilojen ja henkilökunnan esittely	yksikön päällikkö		
Työvaatteet	esimies		
Työturvallisuus ja vakuutukset	esimies		
Tietosuoja ja mediayhteistyö	esimies		
TYÖTEHTÄVÄT JA VASTUUALUEET			
Omat ja muiden työtehtävät	esimies / tutor		
Työpisteiden toiminta	esimies / tutor		
Työvälineiden ja -laitteiden opastus	tutor		

PALAUTETAAN ALLEKIRJOITETTUNA ESIMIEHELLE KAHDEN (2) VIIKON KULUESSA

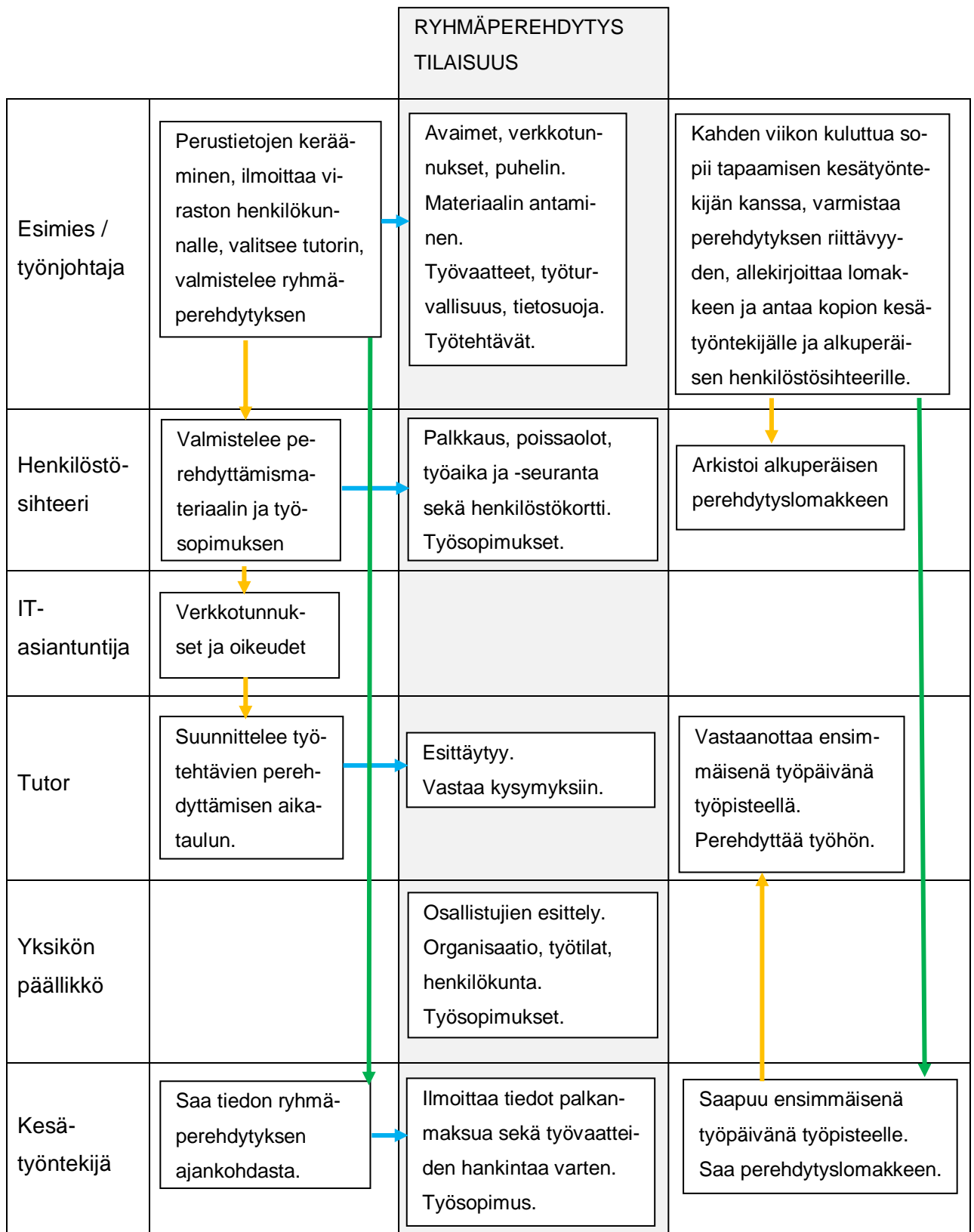
___ / ___ / 20___ ___ / ___ / 20___ ___ / ___ / 20___

esimies	tutor	työntekijä

Liite 2. Perehdytyksen prosessikuvaus (kesätyöntekijä)

prosessin asiakas
prosessin omistaja

kesätyöntekijä
esimies / kauppahallien- ja torien työnjohtaja



Liite 3. Nykyinen perehdytyslomake

Toimintayksikkö HELSINGIN TUKKUTORI		Työpiste
Työntekijä	Esimies	Tutor
Aikaisempi työkokemus Helsingin kaupungilla ___ vuotta		PEREHDYTTÄJÄ pvm + kuittaus
PALVELUSSUHTEESEEN LIITTYVIÄ ASIOITA		
1. Palkan- ja lomien määräytyminen	USK	
2. Poissaolot menettelyineen	USK	
3. Työaika, ajanvalvonta, ruokailu- ja kahviajat	Esimies	
4. Tagi ja muut avaimet	TJä,	
5. Tiedot Esmikkoon tai Fleximiin (työajanseurantalaite)	SP	
6. Verkkotunnukset ja sähköpostin tunnukset	JG	
7. Puhelimet ja ilmoitus puhelinluettelotekstiin	SP, JG	
8. Henkilötietolomakkeen täyttäminen puhelinvaihteelle	JG	
9. Työsuhdeasunnot ja työsuhdematkalippu	USK	
10. Työpaikkaruokailu, lounasliput	USK	
11. Kaupungin henkilökortti	USK	
12. Hygieniapassi	TS	
13. Heltun nettisivut	JR	
MATERIAALI		
Ohje tervetuloa taloon -sivuille (Helmi)	USK	
Henkilökuntakerho	USK	
Henkilöstöetuudet (Helmi)	USK	
Esmikko-ohje + liukuva työaika-ohje	USK	
Sairastuminen, lapsi sairastaa, vuosilomat, koulutus	USK	
Tietoturvaohje	Esimies	
Työterveyskeskuksen yhteystiedot +työhöntulotarkastus	Esimies	
TUTUSTUMINEN TYÖPAIKKAAN JA TYÖOLOSUHTEISIIN		
14.Helsingin kaupunki työnantajana	Esimies	
15.Tukkutori osana Helsingin kaupunkia, toimialaesittelyt	Esimies	
16.Henkilön esittely työyhteisössä ja työtilojen esittely	Esimies	
17.Keskustelut oman yksikön päällikön kanssa	Päällikkö	
18.Työvälineiden, tarvikkeiden hankinta ja opastus	Esimies	
Perehdyttäminen työkoneiden käyttöön ja käyttöohjeet	Esimies	
Puhelimen käyttö, sisäinen- ja ulkoinen posti, atk	SP, JG	
19.Hankintamenettelyt, tilausoikeudet ja tilioinnit	Esimies	
20.Työvaatteet		
TYÖTEHTÄVÄT JA VASTUUALUEET YM.		
21.Omat työtehtävät	Esimies	
22.Lähimpien työtovereiden tehtävät	Esimies	
23.Toimintayksikön ja työpisteen toiminta	Esimies	
24.Oman auton käyttö, ajokortti tarkastettu <input type="checkbox"/>	Esimies	
25.Laitoksen auton käyttöoikeus	Esimies	
26.Työturvallisuusasiat ja vakuutukset	Esimies, TS	
27.Salassapito, tietosuojaja media-yhteistyö	Esimies	
KOULUTUS JA KEHITTÄMINEN		
28.Laitoksen sisäinen koulutus	Esimies	
29.Kaupungin koulutus	Esimies	
30.Ulkoinen koulutus	Esimies, TJ	
31.Sisäinen turvallisuus, turvallisuusajattelu ja -koulutus	Esimies, TS	
32.Palautekeskustelu koeajan lopussa	TJ	
Lomake palautetaan henkilöstösihteerille palautekeskustelun yhteydessä → . .20		
PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUKSET . .20		
Esimies	Tutor	Työntekijä

Liite 4. Haastattelulomake

Haastattelun perusteella muokataan nykyistä Tukutorin perehdytyslomaketta paremmin sopivaksi kesätyöntekijöille ja tavoitteena on opastaa uusi kesätyöntekijä itsenäiseen työhön mahdollisimman nopeasti Helsingin Tukutorin kauppahallien ja torien valvontatehtävissä.

Perustiedot Nimike

Kuinka kauan olet ollut töissä kauppahallien ja torien parissa?

Tukutorin nykyinen perehdyttämislomake kesätyöntekijän kannalta

Mitkä kohdat **poistaisit** nykyisestä perehdyttämislomakkeesta (1-32)?

Mitkä viisi (5) kohtaa ovat **tärkeimpiä** nykyisessä perehdyttämislomakkeessa (1-32)?

Avoimet kysymykset

Mitä kohtia perehdytyslomakkeesta kannattaisi opastaa kesätyöntekijöille **ryhmässä**?

Miten kesätyöntekijää hyödyttäisi seurata ammattitaitoista työntekijää perehdytyksen aikana?

Missä ajassa mielestäsi pitäisi koko perehdytyksen kesätyöntekijöiden osalta olla suoritettu?

Mitä kesätyöntekijän **tulisi osata** perehdyttämisen jälkeen?

- mitä nykyisestä perehdytyslomakkeesta puuttuu?
- mitkä asiat ovat erityisen tärkeitä työn suorittamisen kannalta?

Miten perehdytyksen jälkeen varmistetaan kesätyöntekijän osaaminen koko työsuhteen ajan?

Muita ajatuksia liittyen kesätyöntekijöiden perehdyttämiseen?