

Johanna Tuukkanen

## **Perehdytyskansio Seinäjoen kansalaisopiston henkilöstölle**

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Johanna Tuukkanen

Työn nimi: Perehdytyskansio Seinäjoen kansalaisopiston henkilöstölle

Ohjaaja: Ulla Autio

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 41

Liitteiden lukumäärä: 4

---

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Seinäjoen kansalaisopistolle. Opinnäytetyön tarkoituksena oli suunnitella ja toteuttaa perehdytyskansio kansalaisopiston henkilöstölle, pois lukien opiston tuntiohjaajat. Perehdytyskansion tavoitteena on toimia uuden työntekijän tukena perehdytysprosessin aikana, auttaa työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaan sekä toimia niin sanottuna muistilistana yksikön nykyisille työntekijöille.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee perehdyttämistä ja organisaatiomuutoksia perehdyttämistarpeen aiheuttajana. Työn teoriaosuutta tarkastellaan pitkälti kuntasektorilla toimivan toimeksiantajan näkökulmasta. Teorian tueksi on kerätty aineistoa kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmällä teemahaastattelemalla Seinäjoen kansalaisopiston rehtoria ja Seinäjoen kaupungin kansliapäällikkö-toimialajohtajaa. Opinnäytetyön viimeinen luku sisältää perehdytyskansion syntyprosessin kuvailun.

Työ toteutettiin kehittämishankkeena, jonka lopputuloksena syntyi perehdytyskansio, joka on jokaisen Seinäjoen kansalaisopiston työntekijän saatavana kirjallisessa ja sähköisessä muodossa. Perehdytyskansio sisältää kattavasti yksikön perustiedot, toimintaohjeet- ja tavat sekä palvelusuhdeasiat. Perehdytyskansion liitteenä on perehdyttämistoimintalomake.

Avainsanat: muutos, organisaatiomuutos, perehdyttäminen, perehdytyskansio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Johanna Tuukkanen

Title of thesis: New employee orientation folder for the personnel of the Seinäjoki Adult Education Centre

Supervisor: Ulla Autio

Year: 2017

Number of pages: 41

Number of appendices: 4

---

This functional thesis was written as a commission for the Seinäjoki Adult Education Centre. The purpose of this thesis was to plan and create a new employee orientation folder for the personnel of the Adult Education Centre. The folder does not apply to the part-time teachers of the school. The goal of the new employee orientation folder is to provide support to the new employee orientation process, to help the employee become acquainted with their new job, and to serve as a checklist for the present employees of the school.

The theoretical part of this thesis consists of new employee orientation and organizational changes bringing about needs for new employee orientation. The theoretical part of the thesis was largely written from the point of view of the commissioner, operating in the municipal sector. To support the theory, material was collected using a qualitative research method, interviewing the Headmaster of the Seinäjoki Adult Education Centre and Chief Secretary-Industry Manager of the City of Seinäjoki. The last chapter of the thesis includes a description of the birth process of the new employee orientation folder.

This thesis was conducted as a development project, and the end result is a new employee orientation folder. The folder is available to every employee of the Adult Education Centre in a written and an electronic form. The new employee orientation folder presents comprehensively the basic information, instructions, guidelines, and employment relationship matters of the school. The new employee orientation folder also includes a new employee checklist as an appendix.

Keywords: change, organizational change, new employee orientation, new employee orientation folder



4 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN SEINÄJOEN KANSALAI SOPISTOLLE .....	29
4.1 Tutkimuksellinen kehittäminen .....	29
4.2 Lähtökohdat ja tavoitteet .....	30
4.3 Kehittämisen suunnittelu .....	31
4.4 Kehittämisen toteutus .....	32
4.5 Valmiin kehittämisen kuvaus .....	33
4.6 Kehittämisen tekemisen haasteet .....	34
4.7 Valmiin kehittämisen arviointi .....	34
5 POHDINTA .....	36
LÄHTEET .....	38
LIITTEET .....	41

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1. Perehdyttämisen osa-alueet (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).....	22
Kuvio 2. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (Moisalo 2011, 335).....	24
Kuvio 3. Kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23).....	30

# 1 JOHDANTO

Viime vuosina kuntiin on kohdistunut merkittäviä muutoksia ja vuosikymmenten suurimmat muutokset ovat vielä edessä. Syitä muutospainelle ovat synnyttäneet monet tekijät, joista merkittävimpiä ovat kuntien tulo- ja menokehityksen epätasapaino, väestön ikärakenteen ja työvoiman sekä väestön muuttoliikkeen aiheuttamat muutokset kuntien palvelutarpeissa. (Majoinen ym. 2008, 137.) Kuntien lisäksi muutoksia ovat kohdanneet monet muutkin organisaatiot ja yritykset.

Ympärillämme tapahtuu jatkuvasti muutoksia, eivätkä ne tule koskaan loppumaan. Muutokset voivat olla pieniä tai suuria ja ne voivat kohdistua mihin tahansa. Kasvamme ja kehitymme jatkuvasti ihmisinä, ympärillämme oleva maailma ja yhteiskunta muuttuvat, kuten myös toimintatapamme.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat kohdistua sen eri osa-alueisiin. Organisaatiossa tapahtuvia muutoksia voivat aiheuttaa esimerkiksi teknologiset, taloudelliset, lainsäädännölliset tai globaalit muutokset. Muutokset pakottavat organisaation muuttamaan toimintatapojaan, jotta se menestyisi ja olisi kilpailukykyinen.

Uusien toimintatapojen myötä organisaation henkilöstöä on usein koulutettava ja perehdytettävä työhönsä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan organisaatiomuutoksia perehdyttämistarpeen aiheuttajina kuntasektorin näkökulmasta.

Laadukkaasti suunniteltu ja toteutettu perehdyttäminen on tärkeää, jotta työntekijä onnistuisi työssään paremmin ja organisaatio välttyisi mahdollisilta ennalta arvaamattomilta virheiltä ja seurauksilta. Kupias ja Peltola (2009, 20) toteavat, että perehdyttämisellä on jopa suuret kansantaloudelliset hyödyt, sillä sen avulla luodaan edellytykset, joilla työntekijä pysyy kunnossa ja on tyytyväinen sekä sairastaa vähemmän ja huolehtii työnsä tuottavuudesta.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön toimeksiantaja on Seinäjoen kansalaisopisto. Työn tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa perehdytyskansio kansalaisopiston uusille, mutta myös yksikössä jo työskenteleville työntekijöille työn tueksi. Perehdytyskansio on laadittu kansalaisopiston henkilökunnalle, johon kuuluvat rehtori, toimistohenkilökunta, suunnittelijaopettajat, päätoimiset opettajat sekä vahtimestari. Perehdytyskansio ei koske kansalaisopiston tuntiopettajia.

Toimeksiantajalla ei ole ollut aiemmin tarjota yhtenäistä kirjallista perehdytysmateriaalia, joten aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeesta tarjota uusille työntekijöille työkalu perehdyttämisen tueksi. Perehdytyskansion tavoitteena on toimia uuden työntekijän tukena perehdytysprosessin aikana, auttaa työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaan sekä toimia niin sanottuna muistilistana nykyisille yksikön työntekijöille.

## 1.2 Työn rajaukset

Perehdytyksestä on tehty useita opinnäytetöitä, joiden näkökulmat vaihtelevat jonkun verran. Työn tarkoitus oli laatia perehdytyskansio toimeksiantajalle, joten työssä haluttiin tarkastella perehdyttämistä näkökulmasta, joka olisi ajankohtainen ja liitoksissa toimeksiantajaan.

Työn teoreettiseksi viitekehyykseksi muotoutui organisaatiomuutokset perehdyttämisen aiheuttajina ja perehdyttäminen yleisellä tasolla kuvattuna. Työ on tehty kuntasektorilla toimivaa toimeksiantajaa ajatellen, joten aiheita käsiteltiin pitkälti kuntasektorin näkökulmasta.

## 1.3 Työn toteutus

Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena, joka on toiminnallinen työ, josta esimerkkinä mainittakoon tapahtuman järjestäminen tai tuotteen suunnittelu ja toteuttaminen. Hakalan (2004, 28–29) mukaan kehittämistyöt ovat ominaisuuksiltaan

ikään kuin kaksiosaisia, muodostuen kehitettävästä tuotteesta tai tapahtumasta sekä kirjallisesta raporttiosasta, joka taustoittaa prosessia tavalla tai toisella.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena on aina jokin konkreettinen tuote (Vilkkä & Airaksinen 2003, 51). Tässä opinnäytetyössä kehitettävä tuote oli perehdytyskansio Seinäjoen kansalaisopiston henkilöstölle ja kirjallista raporttiosaa edustaa opinnäytetyö, jossa käsitellään organisaatiomuutoksia perehdyttämisen aiheuttajina ja perehdyttämistä yleisellä tasolla sekä kuvataan perehdytyskansion laatimisprosessi.

Työn kirjallisen raporttiosan toteutuksen tukena käytettiin teoreettista viitekehystä ja laadullisen eli kvalitatiivisen tiedonkeruun metodia, jota työssä edustaa teemahaastattelut. Teemahaastattelu on vapaampi tapa kerätä aineistoa ja suositeltavaa käyttää muun muassa silloin, kun tavoitteena on kerätä aineistoa jostain tietystä teemasta (Vilkkä & Airaksinen 2003, 63).

Perehdytyskansio laadittiin aloittamalla sen sisällön suunnittelu toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajaorganisaation edustajat saivat kertoa toiveistaan kansion sisältöä kohtaan. Perehdytyskansion sisällön laatimisessa lähteinä käytettiin apuna Seinäjoen kaupungin intranettiä ja nettisivuja, Seinäjoen kansalaisopiston omia nettisivuja ja tiedostoja sekä kokemusperäistä hiljaista tietoa, joka on Hyppäsen (2013, 220) mukaan organisaatiossa dokumentoimatonta tietoa ja osaamista, jota oppii vain työskennellessä pitkään talossa olleiden kanssa.

#### **1.4 Työn rakenne**

Opinnäytetyöraportissa tarkastellaan ensin organisaatiomuutoksia perehdyttämisen aiheuttajina kuntasektorin näkökulmasta. Luvussa on teorian lisäksi teemahaastatteltu Seinäjoen kaupungin kansliapäällikkö-toimialajohtajaa ja kansalaisopiston rehtoria, jotka kertovat organisaatiossa tapahtuneista muutoksista ja niiden vaikutuksista henkilöstön perehdyttämiseen ja työn tekemiseen. Teemahaastatteluiden rungot löytyvät työn lopusta (liite 4).

Opinnäytetyöraportin teoriaosuus perehdyttämisestä käy lävitse perehdyttämisen yleisellä tasolla, sillä pääpaino työssä halutaan pitää tarkastelemalla organisatiomuutoksia ja niiden aiheuttamia perehdyttämistarpeita. Työ kertoo perehdyttämisen olennaisimmat asiat, kuten sen tavoitteet, hyödyt ja haasteet.

Lopuksi opinnäytetyössä käydään läpi Seinäjoen kansalaisopiston henkilöstölle laaditun perehdytyskansion laatimisprosessi kokonaisuudessaan. Opinnäytetyön lopusta löytyy liitteinä otteita perehdytyskansiosta: perehdytyskansion kansilehti (liite 1), perehdytyskansion sisällysluettelo (liite 2) ja perehdyttämistoimintalomake (liite 3). Lisäksi liitteistä löytyvät teemahaastatteluiden rungot (liite 4).

## **1.5 Toimeksiantaja**

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Seinäjoen kansalaisopisto, joka on Seinäjoen kaupungin ylläpitämä ja opetusministeriön järjestämislupaan perustuva vapaan sivistystyön oppilaitos, joka tarjoaa yleissivistävää ja pätevoittävää koulutusta sekä taiteen perusopetusta. Kansalaisopisto tarjoaa opetusta kaikille ikään katsomatta, ja toiminnan tavoitteena onkin tarjota opetusta niin ryhmissä kuin yksilöopetuksena matalan kynnyksen periaatteella. Kansalaisopisto toimii koko Seinäjoen kaupungin alueella aina sen kaupunginosaan saakka.

Seinäjoen kansalaisopisto aloitti toimintansa kannatusyhdistyksen ylläpitämänä Seinäjoen Työväenopistona vuonna 1945. Vuonna 1950 Työväenopisto kunnallistettiin ja sen myötä vuonna 1979 Seinäjoen kaupunginvaltuusto muutti opiston nimen Seinäjoen kansalaisopistiksi. Opisto sai vuonna 1995 käyttöönsä entisen Tiklaksen kiinteistön, jossa on omaa tilaa neljässä eri kerroksessa. Kiinteistö peruskorjattiin vuonna 1998, jolloin opisto sai käyttöönsä erikoisluokkatilat muun muassa ompelua, keramiikkaa ja atk-toimintaa varten. (Seinäjoen kansalaisopisto, [8.2. 2017].)

## 2 ORGANISAATIOMUUTOKSET PEREHDYTTÄMISEN AIHEUTTAJINA

Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja vakaat sekä helposti ennustettavat markkinat ovat yhä harvemmassa (Ruohotie 2000, 9). Muutokset pakottavat organisaation tekemään uudistuksia toimintaansa, jotta se olisi kilpailukykyinen. Uudistukset ja organisaatiomuutokset voivat kohdistua henkilöstöön, jolloin esimerkiksi työtehtävät tai toimintatavat voivat muuttua. Ruohotie jatkaa (s. 7), että osaaminen ja oppiminen ovat kriittisiä menestystekijöitä.

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset kertovat Lehikoisen ja Sinivuoren (2014, 23) mukaan usein jostain organisaation ulkoisesta muutoksesta. Kilpailukyvyn heikkeneminen, strategian uudistaminen tai muutokset lainsäädännössä voivat muun muassa aiheuttaa organisaatiomuutoksia.

Hyppäsen (2013, 249) mukaan tarve organisaatiomuutokselle voi syntyä myös organisaation omien liiketoiminnallisten tavoitteiden kautta. Tavoitteena voi olla esimerkiksi organisaation kasvu, jota voidaan tavoitella yritysoston tai fuusioitumisen avulla. Liiketoiminnallisena tavoitteena voi olla myös toiminnan supistaminen, jolloin organisaatio voi luopua omistamastaan liiketoiminnasta tai markkina-alueesta. Muutostarpeita voivat aiheuttaa myös asiakkaiden osto- ja kulutuskäyttäytyminen, jonka muuttumisen taustalla voi olla esimerkiksi digitalisoituminen. Organisaatiossa voi tapahtua muutoksia johtuen muutoksista sen toimialassa, jolloin puhutaan rakenne- muutoksista, muutoksia Suomen tai EU:n lainsäädännössä ja tuotannollisia tai taloudellisia muutoksia.

Moisalo (2011, 229) jakaa muutokset kahteen eri pääluokkaan. Toisen pääluokan muodostavat ne muutokset, jotka aiheutuvat kokonaan organisaation ulkopolisista syistä ja toisen pääluokan muodostavat puolestaan ne muutokset, joita organisaatio tekee oman tarveharkintansa mukaan.

## 2.1 Muutos ja organisaatiomuutos käsitteenä

Muutoksessa tarkoitus on, että sen tuloksena syntyy jotain erilaista, eivätkä asiat jää ennalleen. Muutos voi tarkoittaa jonkun asian kehittymistä tai kehitystyötä kohti uutta, aikaisemman korvaamista uudella, vaihtoehtoja tai muunnoksia aiemmasta. (Russell-Jones 2000, 14.)

Juuti ja Virtanen (2009, 12–13) luonnehtivat muutos-sanaa kahdella laatusanalla, jotka ovat absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, ettei muutosta voi estää. He vertaavat muutosta siihen, että elämme maailmankaikkeudessa jatkuvassa liikkeessä tahdostamme riippumatta, emmekä voi palata taaksepäin. Suhteellisuus muutoksessa tarkoittaa puolestaan heidän mukaansa sitä, että muutos voi olla joillekin hyvin pieni asia, kun taas jollekin toiselle se voi olla maata mullistava asia.

Organisaatiomuutosten tarkoituksena puolestaan on pyrkiä parantamaan organisaation kilpailukykyä, turvaamaan tulevaisuudessa organisaation olemassaolo ja sopeutua ulkopuolelta aiheutuviin muutoksiin (Työterveyslaitos, [28.2.2017]). Karlöf ja Helin Lövingsson (2006, 145) toteavat organisaatiomuutoksen olevan mittava projekti, jolla on vaikutusta useiden ihmisten asemaan ja valtasuhteisiin. He pitävät tärkeänä, että organisaatiomuutosta varten on määritettävä projektiryhmä, aikataulut, työskentelytavat, toimintasuunnitelma, välietapit ja budjetti.

Organisaatiomuutoksia voi olla hyvin monenlaisia, ja niitä on Juutin ja Virtasen (2009, 16) mukaan vaikea määrittää. Organisaatiomuutokset voivat olla luonteeltaan pieniä tai isoja ja nopeita tai hitaita ja ne voivat heidän mukaansa kohdistua erityyppisiin asioihin. Tällaisia organisaatiomuutosten kohteita voivat olla esimerkiksi organisaation rakenne, asiakaspalvelun uudistaminen tai uusien tuotteiden kehittäminen.

Mattila (2007, 15–16) toteaa, että organisaatioiden muutokset voidaan jaotella monella eri tavalla. Hän esittelee kolme perustyyppiä, jotka kattavat jo pääosan tilanteista: vähittäinen muutos, radikaali muutos ja fuusio-fissio.

## 2.2 Muutosten vaikutus ihmisiin ja työhyvinvointiin

Ihmisissä muutokset herättävät aina tunteita. Nämä muutosten aiheuttamat tunteet voivat olla myönteisiä, mutta useimmiten tunteet ovat kuitenkin kielteisiä. Juholin (2009, 135) muistuttaa, että muutosten pelkääminen, vastustaminen ja niihin varauksella suhtautuminen kuuluvat ihmisen normaaliin käyttäytymiseen. Muutoksiin voi Hyppäsen (2013, 260) mukaan suhtautua myös proaktiivisesti, joka tarkoittaa sitä, että henkilö valmistautuu ja miettii uuden näkökulman mukaan asioita. Suhtautuminen voi hänen mukaansa olla myös reaktiivista, joka näkyy henkilön passiivisuutena tai tuttujen toimintatapojen puolustamisena. Muutoksiin osa ihmisistä suhtautuu osoittamatta tunteita ollenkaan.

Juholin (2009, 135) neuvoo, että muutoksiin kriittisesti suhtautuvia ei kannata vaientaa, vaan heitä on tärkeää kuunnella, sillä heillä voi olla kerrottavana hyödyllisiä näkemyksiä muutoksista. Hän muistuttaa, että muutoksiin kriittisesti suhtautuminen ei aina kerro alhaisesta sitoutumisesta, vaan se voi kertoa henkilön vahvasta sitoutumisesta organisaatioon. Mattilan (2007, 26) mukaan muutoksiin kriittisesti suhtautuvien mielipiteiden kunnioittaminen edesauttaa seuraavia muutoksia, sillä mielipiteiden kunnioittaminen vahvistaa organisaation sisäisiä ja kerrosten välisiä suhteita.

Tavallisimmin muutokset vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin dramaattisesti. Työhyvinvoinnilla on suora vaikutus henkilöstön työskentelyyn ja työssä jaksamiseen. (Moisalo 2011, 370.) Työhyvinvoinnille tulee asettaa tavoitteet, joita seurataan erilaisilla selvityksillä ja mittauksilla. Henkilöstökyselyt ovat yksi tavallisimmista tavoista selvittää henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. (Kuntatyönantajat 2007.)

Karisto (2016) kirjoittaa, että Seinäjoen kaupunki on panostanut työhyvinvointiin jo 20 vuotta tehokkaasti. Kaupunki on esimerkiksi päässyt lähes kokonaan eroon työkyvyttömyyseläkkeistä ja työntekijän ongelmiin työssä selviytymisessä on pyritty puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa hakemalla ongelmiin ratkaisuja toimintatapojen tai työtehtävien muutosten kautta.

Ranta (2017) kertoo haastattelussaan, että Seinäjoen kaupungilla henkilöstön työhyvinvointia on seurattu työhyvinvointikyselyiden avulla vuosikaudet ja niiden tulosten perusteella voidaankin todeta, että organisaatiomuutoksilla ei ole ollut vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Seinäjoella uskotaan muutosten toteutuvan henkilökunnan kannalta tulevaisuudessakin hyvin. Muutoksiin on valmistauduttu järjestämällä koko henkilöstölle avoimia muutosvalmennustilaisuuksia.

### **2.3 Muutosten vaikutus henkilöstön osaamiseen ja työskentelyyn**

Organisaatiossa tapahtuneilla muutoksilla voi olla vaikutusta useaan osa-alueeseen organisaation sisällä ja muutostilanteissa henkilöstöjohtamisen merkitys kasvaa entisestään. Muutokset voivat kohdistua henkilöstöön, jolloin ne voivat näkyä esimerkiksi tehtävien vaihdoilla, toimintatapojen muutoksilla tai henkilöstömäärän muutoksilla. Henkilöstömuutoksia voivat aiheuttaa organisaation sisäiset tai ulkoiset syyt.

Henkilöstömuutosten myötä organisaatiossa voidaan joutua uudelleen järjestämään työtehtävät. Ruohotien (2000, 71) mukaan työtehtävien muutokset tarkoittavat sitä, että henkilö työskentelee edelleen samassa työssä ja työpakalla, mutta yksilön velvollisuudet ja vastuut muuttuvat verrattuna aiempaan.

Muutokset saattavat aiheuttaa henkilöstössä pelkoa osaamattomuudesta ja pätevämmästä, joten johdon rooli muutostilanteissa on entistä tärkeämpää (Mattila 2007, 171). Mattila (s. 171) korostaa, että johdon tulee jakaa informaatiota, koulutusta ja perehdytystä avoimesti henkilöstölleen. Informaation ja koulutusten avulla pyritään tukemaan tietoisuuden syntymistä ja käytännön valmennuksella ja perehdytyksellä auttamaan henkilöstön osaamisen muodostumista. Dermol ja Kater (2013, 324) muistuttavat myös, että koulutuksen avulla työntekijät saavat mahdollisuuden oppia ja kehittyä työssään, ja sen myötä he voivat saavuttaa myönteisiä muutoksia työssä käyttäytymiseen.

## 2.4 Muutosten aiheuttamat perehdyttämistarpeet

Kunnat ovat yhä enemmän monialakonserneja ja kaikki alat kattavaa yhteistä perehdyttämishjelmaa on vaikea laatia, sillä työtehtävät ja töiden sisällöt kunnissa ovat hyvin eri tyyppisiä ja ammattialat jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi perehdyttämistarpeet vaihtelevat aloittain.

Muutosten myötä usein työtehtävät, menetelmät tai välineet muuttuvat, ja niiden myötä henkilöstö tarvitsee koulutusta ja perehdyttämistä työhönsä. Perehdyttäminen on siis erityisen tärkeää muutostilanteissa. Henkilöstön osaamisen kehittämällä huolehditaan, että ilmapiiri työpaikalla on motivoiva ja kehittymistä tukeva sekä siitä, että henkilöstön osaaminen pysyy ajan tasalla myös muutostilanteissa. Muutostilanteissa johdon merkitys kasvaa ja yksilöille on syytä tehdä säännöllinen osaauskartoitus. (Kuntatyönantajat.)

Muutokset eivät kuitenkaan aina vaikuta henkilöstön työskentelyyn. Esimerkkinä mainittakoon hoito- tai opetusala, jonka henkilöstön työtehtävät pysyvät samanlaisina kuntaliitoksista tai muista kuntien organisaatiomuutoksista riippumatta. Työn pääasiallinen tarkoitus pysyy edellä mainituilla aloilla samana, mutta esimerkiksi työpaikan fyysinen sijainti voi muuttua.

Ruohotie (2000, 120) painottaa, että henkilöstön koulutuksella ja uudelleen koulutuksella on havaittu olevan useita etuja niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Hyvän koulutuksen ansiosta henkilöstö kykenee sopeutumaan muuttuviin tarpeisiin työpaikalla ja luomaan perustaa organisaation pitkäaikaiselle menestymiselle.

Ranta (2017) kertoo haastattelussaan, että Seinäjoen kaupunkia kohdanneet organisaatiomuutokset eivät ole aiheuttaneet henkilöstölle erityistä perehdyttämistarvetta. Seinäjoen kaupungilla on ollut viime vuosina kahdenlaisia merkittäviä rakennemuutoksia, joita ovat kuntaliitokset vuosina 2005 ja 2009 sekä useat yhtiöittämiset. Hän arvioi, että noin 95 % on voinut kuitenkin jatkaa työskentelyään tutuissa työtehtävissä saman alan yksikössä, eikä kenenkään asema ole kuntaliitoksen vuoksi heikentynyt. Lopuksi hän muistuttaa, että perehdyttäminen on työntekijän oikeus ja hän pitää tärkeänä, että työntekijä saa riittävän perehdyttämisen, vaikka työtehtävät olisivatkin entuudestaan tuttuja

## 2.5 Tehtävien vaihdot ja työkykymuutokset

Vanhala ym. (2002, 331–332) mukaan henkilöstön kehittäminen on ollut aikaisempina vuosikymmeninä koulutuspainotteista, mutta myöhemmin on havaittu, että henkilöstöä voidaan kehittää muillakin tavoilla, kuten esimerkiksi tehtävien vaihdolla. Heidän mukaan henkilöstön kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, joka alkaa perehdyttämällä työn alkaessa ja loppuu työsuhteen päättyessä.

Ranta (2017) kertoo haastattelussaan, että Seinäjoen kaupungilla mahdolliset työtehtävien vaihdot on käyty henkilökohtaisten keskustelujen kautta yhdessä työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Tarvittaessa työtehtäviä on voitu sovitella ja näin on välttytty päällekkäisiltä viroilta. Muutoksista kuntaliitokset ovat olleet suurimmalle osalle henkilöstöstä yllättävän helppoja ja muutokset ovatkin näkyneet henkilöstölle lähinnä vain työnantajan nimen muuttumisena. Yhtiöittämiset ovat sen sijaan aiheuttaneet suurempia muutoksia, sillä niiden toimintaa ohjaa osakeyhtiölaki.

Työnantajien tulee seurata työntekijöidensä työkykyä ja puututtava työkykyyn sen vaarantuessa yhdessä työterveyshuollon kanssa (Työsuojelu, [11.4. 2017]). Työntekijän työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoituksena on, että työntekijän ammatilliset, fyysiset ja henkiset resurssit vastaavat hänen työtään. Toiminnan tarkoituksena on henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn ylläpitäminen ja sen edistäminen sekä työympäristön turvallisuuden ja terveellisyyden kehittäminen. (Henkilöstötilinpäätös 2015, 5.) Lisäksi työkykyä ylläpitävän toiminnan tavoitteena on tunnistaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa työkykyyn liittyvät ongelmat, jotta välttyttäisiin pitkiltä sairauslomilta (s. 29).

Seinäjoen kaupungin henkilöstöstrategian tavoitteena on tukea henkilöstön jaksamista ja työhyvinvointia sekä innostaa henkilöstöä palveluiden innovatiiviseen kehittämiseen. Kaupunki toteuttaa varhaisen tuen ja ammatillisen kuntoutuksen mallia yhdessä työterveyshuollon kanssa. Tarkoituksena on varmistaa työntekijöiden selviytyminen työtehtävistä työuran kaikissa vaiheissa. (Seinäjoen kaupunki, [27.3. 2017].) Varhaisen tuen mallia noudattamalla on saatu hyviä tuloksia Seinäjoen kaupungin henkilöstön työssä jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Mallin noudattamisen onnistumisesta kertoo muun muassa se, että henkilöstövaihdosten merkittävimpiä

syitä Seinäjoen kaupungilla ovat eläköitymiset, joissa henkilöstöä jää vanhuuseläkkeelle kymmenien vuosien työurien jälkeen. (Ranta 2017.)

Seinäjoen kaupungilla vuonna 2015 työtehtävien järjestelyt, toimipaikan siirrot ja uudelleensijoitukset työkokeilujen kautta kokonaan uusiin tehtäviin mahdollistivat useimpien työntekijöiden jatkamisen työssä (Henkilöstötilinpäätös 2015, 29). Lisäksi ennen aikaista eläköitymistä pystyttiin ehkäisemään tehtävien uudelleenjärjestelyillä ja työntekijöiden uudelleensijoituksilla (s. 30).

Seinäjoen kaupungilla henkilöstön mielipiteet otetaan huomioon työtehtävien suunnittelussa. Esimeriksi Seinäjoen kansalaisopistolla kehityskeskusteluiden avulla pyritään kuulemaan henkilöstön mielipide työstään. Esimies ja työntekijä pohtivat yhdessä millaisiin asioihin työssä halutaan panostaa ja suunnitellaan työtehtävät niiden mukaan. Organisaation ulkoiset muutokset, kuten lainsäädännölliset muutokset aiheuttavat muutoksia työtehtäviin. (Gröhn 2017.)

Rannan (2017) mukaan kehityskeskustelujen toteuttamista pyritään tehostamaan Seinäjoen kaupungilla kuluvan vuoden aikana siten, että käytyjen keskusteluiden määrä olisi vuoden loppuun mennessä täydet 100 %. Hän kertoo, että henkilöstöstä osa pitää päivittäistä kommunikointia esimiehen kanssa parhaana johtamisen tapana, mutta hänen mielestään kehityskeskustelutilanteessa esimies ja työntekijä voivat antaa toisilleen aitoa palautetta. Lisäksi keskusteluissa voidaan asettaa yhdessä tavoitteita ja selventää työntekijälle häneen kohdistuvia odotuksia.

## **2.6 Kuntaliitokset osana kuntasektorin muutoksia**

Kunnat ovat Lauslahden (2003, 57) mukaan kokeneet suuria muutospaineita organisaatioiden ja toimintamallien uudistamisesta ja hänen mukaansa paineet tulevat jatkumaan myös tulevaisuudessa. Muutoksilla halutaan varmistaa hyvinvointiyhteiskunta, jonka haasteena ovat Suomen kuntien pieni koko ja kuntien laajat tehtävät. Rannan (2017) mukaan seuraava kuntasektoria koskettava merkittävä muutos tulee olemaan sosiaali- ja terveystalouden uudistus.

Ryynänen (2008, 45) toteaa, että vuonna 2005 käynnistetyn kunta- ja palvelurakennemuutoksen myötä kuntakenttään on kohdistunut voimakkaasti muutoksia.

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta käsittelevän lain (L 9.2.2007/169) 1 §:n mukaan lain tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja sekä organisointia. Lain tarkoituksena on lisäksi parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua. Tarkoituksena on myös luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi.

Kunta- ja palvelurakennemuutostusta käsittelevän lain (L 9.2.2007/169) tavoitteena on elinvoimainen ja toimintakykyinen sekä eheä kuntarakenne. Lisäksi lain tavoitteena on varmistaa koko maassa laadukkaat ja asukkaiden saatavilla olevat palvelut. Palvelurakenteen on oltava kattava ja taloudellinen ja sen on mahdollistettava voimavarojen tehokas käyttö.

Laineen (2006, 401) mukaan kuntien toimintaympäristö tulee lähivuosikymmenien aika muuttumaan voimakkaasti väestön vanhenemisen, sisäisen muuttoliikkeen, henkilöstön eläkkeelle siirtymisen, palvelukysynnän kasvun, työvoiman niukkuuden ja julkisen talouden paineiden vuoksi. Nämä edellä mainitut asiat tulevat vaikuttamaan suoraan kuntien talouteen. Kunnissa tulee turvata palvelujen saatavuus ja laatu, jotta lähivuosikymmeninä kuntien vastuulla olevat palvelut saadaan säilytettyä. Yksi vaihtoehto on lisätä kuntien yhteistoimintaa tai vahvistaa palvelurakenteita kokoamalla yhteen palveluja, jotka vaativat kuntaa laajempaa väestöpohjaa.

Kuntien toimintaympäristön muuttuessa tulevaisuuden haasteisiin tavoitellaan parempaa kykyä vastata kuntaliitosten avulla. Kuntaliitosten hyödyt ilmenevät vasta pitkällä aikavälillä, joten niillä tavoitellaankin usein tulevaisuuden kehitystä alueen elinvoimaisuudessa, kilpailukyvyssä ja palvelujärjestelmässä. Toimivan kuntaliitoksen saavuttamiseksi muutosjohtamisen ja strategisen johtamisen on oltava laadukasta. Suomessa viimeisen yhdeksän vuoden aikana, vuosina 2007-2016 on toteutettu 75 kuntaliitosta ja kuntien määrä on vähentynyt neljänneksellä. (Suomen Kuntaliitto ry, [22.3. 2017].)

Ranta (2017) kertoo haastattelussaan, että kuntaliitokset ovat seurausta väestön vanhenemisesta ja vähenemisestä, verotulojen vähenemisestä ja palvelun tarpeen kasvamisesta. Hän arvioi, että muutetun valtionosuusjärjestelmän myötä pienem-

mät kunnat eivät enää välttämättä hyödy tasausjärjestelmästä kuin aiemmin. Kuntaliitosten syynä voidaan hänen mukaansa pitää myös kilpailukykyä muiden maakuntien tai jopa koko maailman kanssa.

## **2.7 Kuntaliitokset ja Seinäjoen kansalaisopisto**

Vuonna 2005 toteutettu Seinäjoen ja Peräseinäjoen kuntaliitos ei juurikaan ole vaikuttanut vakiintuneeseen Seinäjoen kansalaisopiston toimintaan ja toiminta säilyi määrällisesti samansuuntaisena. Seuraavan kuntaliitoksen myötä vuonna 2009 Seinäjoen kansalaisopiston toiminta laajentui Ylistaron suuntaan ja yhdistymisen myötä toimintaa järjestetään nyt myös Kyrönmaan opiston entisellä toimialueella. Kuntaliitosten myötä toiminta on muun muassa monipuolistunut. Kansalaisopiston toiminnan alueellisuus koetaan Seinäjoella tärkeänä. (Mäntylä 2015, 98–99.)

Kuntaliitokset ovat tuoneet muutoksia Seinäjoen kansalaisopiston henkilöstöön. Vuoden 2005 kuntaliitoksen myötä kansalaisopiston rehtori vaihtui ja sen myötä opiston kehittäminen on luonnollisesti muuttunut johtajansa näköiseksi. Opiston toiminta on kuntaliitosten myötä kolminkertaistunut ja kansalaisopiston kasvaneen kysynnän vuoksi henkilöstön määrä on lisääntynyt ja toimenkuvia on muutettu lähinnä virkanimikkeiden muutoksilla. (Gröhn 2017.)

Muutosten aiheuttamiin henkilöstön perehdyttämistarpeisiin Seinäjoen kansalaisopistolla on vastattu pääasiassa erilaisilla sisäisillä koulutuksilla ja henkilöstölle on järjestetty perehdytystä tarpeen vaatiessa (Gröhn 2017). Vanhala, Laukkanen ja Koskinen (2002, 330) muistuttavat, että henkilöstön osaamisella on tänä päivänä suuri merkitys ja se on yksi keskeisimmistä kilpailueduista.

## 3 PEREHDYTTÄMINEN

### 3.1 Perehdyttämisen määritelmä

Helsilän (2009, 48) mukaan perehdyttämisellä tarkoitetaan yrityksen tekemiä toimenpiteitä, joiden avulla se pyrkii saamaan työntekijän sopeutumaan uuteen työhön ja työympäristöön mahdollisimman joustavasti. Sen laajuus ja syvällisyys saattavat kuitenkin vaihdella tulevista tehtävistä riippuen. Kupias ja Peltola (2009, 17–19) huomauttavat, että perehdyttämisen määritelmä on muuttunut ajan myötä ja sen merkitys on erilainen joka organisaatioissa. Heidän käsitys perehdyttämisestä käsittää ne toimenpiteet ja tuen, joiden avulla uuden työntekijän osaamista, työyhteisöä ja työympäristöä kehitetään siten, että työntekijän on mahdollisimman helppo päästä alkuun uudessa työssä ja kykenee selviytymään tarvittaessa myös itsenäisesti.

Helsilä (2009, 48) toteaa kirjassaan, että perehdyttäminen on oppimistapahtuma, joka koskee uusien työntekijöiden lisäksi myös niitä henkilöitä, jotka siirtyvät työpaikan sisällä uusiin työtehtäviin. Hän toteaa, että perehdyttäminen on tärkeää eikä sen merkitystä voi aliarvioida perehdytettävän tai yrityksen kannalta, ja hän neuvoo yritystä suunnittelemaan perehdyttämisen huolellisesti. Davis ja Kleiner (2001, 43) muistuttavat, että huonosti perehdytetyt työntekijät eivät ole yhtä tehokkaita kuin hyvin perehdytetyt, ja sillä on vaikutusta yrityksen menestymiseen.

Helsilä (2002, 52) neuvoo systematisoimaan perehdyttämisen, mikäli yritys on vähänkin suurempi. Hänen mielestä yrityksen kannattaa määrittää perehdyttäjät ja varmistaa prosessin onnistuminen. Perehdytysprosessissa kannattaa hänen mukaansa käyttää perehdytettävän omakohtaista tutustumista yritykseen kirjallisten aineistojen kautta. Yrityksen vuosikertomukset, tiedotteet, tuote-esitteet tai turvallisuusohjeet voivat esimerkiksi toimia kirjallisena aineistona perehdytyksen tukena. Hän muistuttaa kuitenkin, että kirjallisella materiaalilla ei voida korvata suullista vuorovaikutusta.

Perehdyttäminen sisältää Viitalan (2007, 189) mukaan uuden työntekijän tiedottamisen ennen töihin tuloa, vastaanoton ja perehdyttämisen yritykseen, työsuhdepe-

rehdyttämisen sekä työnopastuksen. Juholinin (2009, 236–237) mukaan hyvä perehdyttäminen puolestaan muodostuu kolmesta vaiheesta, joita ovat aika ennen työpaikkaan tuloa, töiden aloittaessa ja muutama kuukausi töiden aloittamisen jälkeen.

### **3.2 Tavoitteet, hyödyt ja haitat**

Perehdyttämisen ensisijainen tavoite on oppiminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Juuti ja Vuorela (2015, 63) pitävät perehdyttämisen keskeisimpänä tavoitteena saada ihminen tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Hyppäsen (2013, 217) mukaan tavoitteena on antaa uudelle työntekijälle tai uuteen tehtävään tulevalle sellaiset valmiudet, joilla hän kykenee hoitamaan tehtävänsä menestyksekkäästi.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 6) mainitsevat, että tavoitteiden saavuttamista ajatellen tulee perehdyttämisen olla suunniteltua. Suunnitelmallisuuden tarkoituksena on vaikuttaa tulevaisuuteen ja suunnitelmallisuus perehdyttämisessä tuo toimintaan johdonmukaisuutta.

Huolellisella ja suunnitelmallisella perehdyttämisellä on monenlaista hyötyä yritykselle sekä perehdytettävälle itselleen. Moisalo (2011, 323) muistuttaa, että vaikka perehdyttäminen aiheuttaa lisätyötä monelle henkilölle työyhteisössä, kannattaa se kuitenkin nähdä sijoituksena tulevaisuuteen, sillä hyvin perehdytetystä henkilöstä yritys voi saada pitkäaikaisen työntekijän.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 4–5) neuvovat, että hyvin toteutetulla perehdyttämisellä perehdytettävä oppii nopeasti ja heti oikein tekemään työnsä, jolloin mahdollisten virheiden määrä vähenee eikä virheiden korjaamiseen tarvita niin paljoa aikaa ja kustannuksia säästyy. Juuti ja Vuorela (2015, 64) kertovat, että hyvin toteutetun perehdyttämisen seurauksena syntyvät myös luontevat suhteet työpaikalla esimiehiin, työtovereihin ja luottamushenkilöihin. Hyvä perehdytys on perusta työssä viihtymiselle ja työn ilon kokemiselle työssä.

Huonosti toteutettu perehdyttäminen voi Kankaan ja Hämäläisen (2007, 4–5) aiheuttaa yritykselle monenlaisia kustannuksia aiheuttavia tapahtumia. Tällaisia tapahtumia voivat olla esimerkiksi tapaturmat tai sekaantumiset, joiden hoitaminen tuo yritykselle ylimääräisiä kustannuksia. Laadukas perehdyttäminen vaikuttaa myös perehdytettävän motivaatioon, jaksamiseen ja mielialaan. Työntekijän viihtyessä työssään, vältetään poissaolojen määrää ja henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Perehdyttäminen vaikuttaa lisäksi yrityskuvaan. Yrityskuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, mikä ihmisille on muotoutunut omien sekä muiden kokemusten myötä yrityksestä. Hyvän yrityskuvan myötä voidaan taata kiinnostus yritystä kohtaan.

Suurimpia ja yleisimpiä esteitä perehdyttämiselle ovat Moisalon (2011, 325) mukaan kysymykset, jotka liittyvät työnjakoon, palkkaukseen tai perehdyttämisen hoitamiseen oman työn ohessa. Perehdyttämisjaksot ovat syytä ottaa huomioon etukäteen suunniteltaessa muun organisaation työnjakoa, jolla voidaan välttää muiden työntekijöiden ylikuormittuminen, perehdyttämislisän maksamisella työehtosopimuksen mukaan voidaan välttää palkkaukseen liittyvä este ja sijaisen hankkimisella perehdyttäjän tilalle voidaan välttää este, joka liittyy oman työn ohessa perehdyttämiseen. Alla olevassa kuviossa 1 on kuvattu perehdyttämisen osa-alueet.



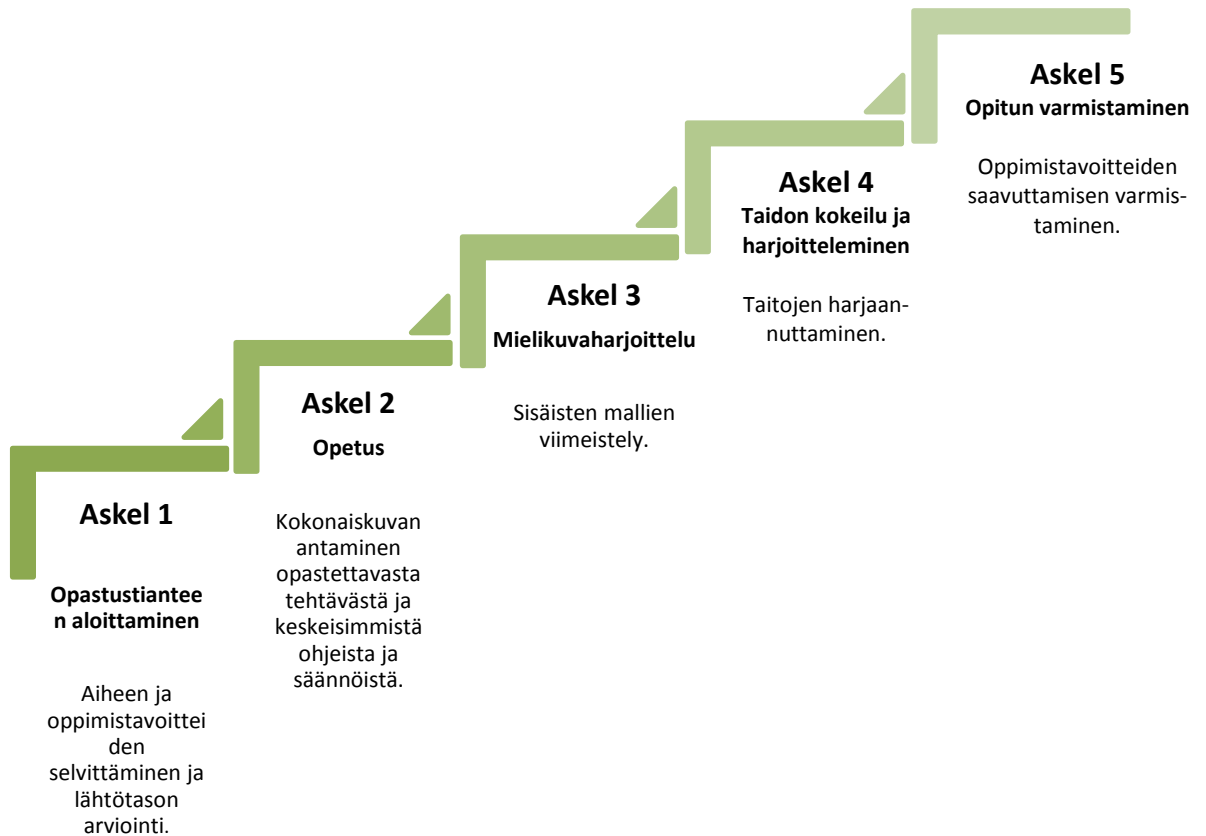
Kuvio 1. Perehdyttämisen osa-alueet (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).

### 3.3 Työnopastus

Viitalan (2007, 190) toteaa, että työnopastuksella tarkoitetaan varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Työnopastus on Moisalón (2011, 334) mukaan perehdyttämisen seuraava vaihe. Moisalo jatkaa, että työnopastuksessa keskitytään suorittamaan konkreettiset työsuoritteita. Juuti ja Vuorela (2015, 64) kirjoittavat, että työnopastus on järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on saada henkilö omaksumaan ja hallitsemaan työtehtävänsä. Kangas ja Hämäläinen (2007, 13) puolestaan toteavat, että työnopastuksen tarkoitus on keskittyä oppimaan työn tekemisen keskeisimmät valmiudet, jotta työntekijä saa tarvittavan tuen itsenäiseen oppimiseen ja oma-toimiseen ajatteluun.

Kupias ja Peltola (2009, 17–18) kertovat, että työnopastus ja perehdyttäminen erotetaan kirjallisuudessa usein toisistaan, mutta käytännössä perehdyttäminen sisältää myös työnopastuksen. Työnopastus eroaa perehdyttämisestä Moisalón (2011, 334–335) mukaan siten, että työnopastuksessa opastajalta vaaditaan syvällisempää tietoa, taitoa ja asennetta. Opastaja voi hänen mukaansa olla sama kuin perehdyttäjä, mutta tavallisemmin he ovat eri henkilöitä. Juuti ja Vuorela (2015, 65) varoittavat, että työnopastuksessa suurin virhe on työnopastuksen laiminlyönti ja he kehottavat delegoimaan työnopastuksen toiselle henkilölle, mikäli erikseen nimetty henkilö ei kykene suorittamaan työnopastusta.

Kangas ja Hämäläinen (2007, 14) neuvovat suunnittelemaan työnopastuksen, samalla tavalla kuin perehdyttämisenkin. Suunnittelu aloitetaan määrittämällä ja selvittämällä opastettavan oppimistarpeet. Tavoitteiden asettamisen jälkeen suunnitellaan opastustilanne, jossa voidaan käyttää apuna viiden askeleen menetelmää, joka on suunniteltu työnopastuksen avuksi. Moisalón (2011, 335) mukaan tällä viiden askeleen menetelmällä varmistetaan tiedon siirto hallituilla käytännön harjoitteilla. Kuviossa 2 on esitetty vaiheittain työnopastuksen viiden askeleen menetelmä.



Kuvio 2. Työnopastuksen viiden askeleen menetelmä (Moisalo 2011, 335).

### 3.4 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi voi Hyppäsen (2013, 221) mielestä olla osittain kaksisuuntainen, joka tarkoittaa sitä, että työnantaja voi keskustella työntekijän kanssa hänen aikaisemmista töistään ja pyytää häntä näyttämään tavan tehdä tietty työtehtävä. Tämä kaksisuuntainen perehdytysprosessi vaatii työntekijältä rohkeutta tuoda omia ajatuksiaan esille koeaikana ja organisaation onkin oikealla tavalla rohkaistava työntekijää tuomaan ajatuksiaan esille. Organisaatio voi saada hyviä kehitysideoita toimintaansa ja samalla uusi henkilö saa arvostusta osakseen.

Kupias ja Peltola (2009, 102) kuvaavat perehdyttämistä puolestaan monivaiheisena prosessina, joka voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: ennen rekrytointia, rekrytointi-

vaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä, (työsuhteen aikana) ja työsuhteen päättyminen. Perehdytysprosessin kesto riippuu Moisalon (2011, 324) mukaan työnopastuksen osuudesta. Perehdytettävien lähtötasot ja työn vaativuus vaihtelevat niin paljon, että usein työnopastuksen ja perehtymisvaiheen annetaan mennä osittain päällekkäin.

Perehdytysprosessin onnistuminen vaaditaan Moisalon (2011, 324) mukaan kaksi pääsääntöä, jotka ovat suunnitelmallinen toiminta ja suunnitelman noudattaminen. Hän painottaa, että perehdyttämissuunnitelmassa on oltava tarkasti mietittynä kaikki prosessin vaiheet, roolit ja resurssit. Suunnitelmaa tulee hänen mukaansa pystyä noudattamaan esimerkiksi varahenkilön avulla, jos nimetty perehdyttäjä ei ole paikalla.

Perehdyttäminen kulkee prosessina eteenpäin, mutta Moisalo (2011, 324–325) muistuttaa, että sen etenemistä pitää tarkkailla ja tarvittaessa elää uusien työntekijöiden ehdoilla. Erityisen tärkeää hänen mielestään on muistaa, että jokaisessa prosessin vaiheessa saavutetaan suunniteltu tulos, jotta perehdyttäminen pysyisi laadukkaana ja suunnitelman mukaisena.

### **3.5 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö**

Perehdyttämistä ohjaavat Suomessa useat lait, joissa on suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Erityisesti perehdyttämistä käsittelevät työsopimuslaki (L 26.1.2001/55), työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738) ja laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (L 13.4.2007/449), joissa on kiinnitetty erityistä huomiota työnantajan vastuisiin ja velvollisuuksiin opastaa työntekijä työhönsä.

Työlainsäädäntö on usein pakottavaa oikeutta, jonka mukaan työnantaja ja työntekijä eivät voi sopia toisin kuin laissa on säädetty. Työehtosopimuksilla ja työsopimuksilla voi heikentää työntekijöiden oikeuksia niiden asioiden osalta, joista on erikseen mainittu. Työlainsäädännön ensisijainen tarkoitus on toimia työntekijää suojaavasti ja sopeuttavasti.

Lainsäädännön noudattamisessa lähdetään siitä, että säännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan. Yrityksille lainsäädännön noudattaminen on vähimmäisvaatimus.

Kupias ja Peltola (2009, 20–21) muistuttavat, että huolellinen säännösten ja sopimusehtojen noudattaminen on tärkeää, sillä se lisää luottamusta ja työntekijä voi keskittyä työssä oppimiseen ja kehittymiseen työnantajan toiminnan vahtimisen sijaan.

Työlainsäädännössä perehdyttämiselle on annettu paljon painoa. Lainmukaisella toiminnalla on monia positiivisia vaikutuksia yritykselle. Luotettava toiminta vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn, menestymiseen ja työhyvinvointiin. Sen sijaan laiton toiminta voi aiheuttaa erityyppisiä vahinkoja, tulkintaerimielisyyksiä, työtaisteluja tai riitoja työpaikalla.

Lainsäädännön noudattamista työpaikoilla valvovat johto sekä henkilöstöammattilaiset. Esimies vastaa viime kädessä työntekijöistään ja heidän kohtelustaan. Työsuojeluviranomaiset valvovat työpaikoilla työlainsäädännön toteutumista ja työntekijäpuolella tilannetta sen sijaan seuraavat luottamusmiehet sekä työsuojeluvaltuutetut. (Kupias & Peltola 2009, 27.)

### **3.5.1 Työsopimuslaki**

Työsopimuslain (L 26.1.2001/55) 2 luvun 1 §:n yleisveloitteessa todetaan seuraavasti:

Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.

Yleisvelvoite koskee muitakin kuin organisaation uusia työntekijöitä, kuten esimerkiksi työntekijöitä, jotka palaavat takaisin töihin vanhempainlomalta tai vuorottelupaalta (Kupias & Peltola 2009, 21). Yleisvelvoitteen lisäksi työsopimuslaissa määri-

tellään työnantajan ja työntekijän velvollisuudet, lomauttaminen, perhevapaat, työsuhteen päättäminen, vahingonkorvausvelvollisuus sekä työsopimuksen solmimisen vaatimukset ja ehdot (Viitala 2007, 347).

### 3.5.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (L 23.8.2002/738) 2 luvun 14 §:ssä on säädetty seuraavasti:

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä sekä huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen:

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

Työnantajan on huolehdittava siitä, ettei työntekijän terveys vaarannu ja työnteko on turvallista. Työnantajan on räättälöitävä työpaikkakohtaisesti työturvallisuus. Työturvallisuudessa on otettava huomioon työn luonne, työolosuhteet, työntekijä sekä muu työympäristö. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Työnantaja ja työnantajan edustajat ovat vastuussa työpaikan työturvallisuudesta ja siihen perehdyttämisestä. Laki velvoittaa myös työntekijää noudattamaan annettuja työturvallisuusohjeita ja määräyksiä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 22.)

### **3.5.3 Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa**

Lain työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (L 13.4.2007/449) tarkoitus on edistää yhteistoimintaa kunnissa työnantajan ja henkilöstön välillä. Tavoitteena on yhteistoiminnan avulla antaa henkilöstölle mahdollisuus osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa ja antaa mahdollisuus henkilöstölle vaikuttaa päätösten valmisteluun, jotka koskevat heidän omaa työtään ja työyhteisöään sekä edistää henkilöstön työelämän laatua ja kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta. Lakia sovelletaan yhteistoimintaan kunnissa ja kuntayhtymissä työnantajien ja henkilöstön välillä.

### **3.5.4 Muut lait ja asetukset**

Muita perehdyttämistä käsitteleviä lakeja ovat laki nuorista työntekijöistä (L 19.11.1993/998) ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (L 20.1.2006/44). Perehdyttämistä ohjaavat asetukset ovat valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä (A 15.6.2006/475) ja valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (A 5.5.2011/407).

## 4 PEREHDYTYSKANSION LAATIMINEN SEINÄJOEN KANSALAIPOISTOLLE

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen, joka tavoittelee Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan käytännön toiminnan opastamista, ohjeistamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä ammatillisessa kentässä. Toiminnallista osuutta tässä opinnäytetyössä edustaa perehdytyskansion laatiminen Seinäjoen kansalaisopistolle. Opinnäytetyön liitteenä on otteita perehdytyskansioista, sillä se sisältää osittain vain toimeksiantajalle kuuluvaa tietoa, joten kansion sisältöä ei julkaista kokonaan.

Tässä luvussa on kuvattu perehdytyskansion laatimisprosessi yksinkertaisen muutostyön prosessin eri vaiheiden mukaan. Prosessissa on kolme eri vaihetta: suunnittelu, toteutus ja arviointi (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22).

### 4.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimukselliselle kehittämistyölle ominaista on se, että se voi saada alkunsa organisaation kehittämistarpeesta tai muutoshalukkuudesta. Se sisältää niin ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, tuotteiden, palveluiden tai käytäntöjen tuottamista sekä toteuttamista. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä viedään asioita käytännössä eteenpäin, eikä vain kuvailla tai selitetä asioita. (Ojasalo ym. 2014, 19.)

Ojasalon ym. (2014, 22) mukaan kehittämistyötä kuvataan usein prosessina. Heidän mukaansa kehittämistyö vie aikaa ja koostuu usein selkeistä vaiheista, joten sen kuvaaminen prosessina on siten luonnollista ja auttaa kirjoittajaa toimimaan järjestelmällisesti sekä ottamaan huomioon ne asiat, jotka on hyvä tehdä kussakin vaiheessa ennen siirtymistä prosessin seuraavaan vaiheeseen.

Ojasalo ym. (2014, 22–23) toteavat, että kaiken tyyppinen kehittämistyö voidaan jäsentää kolmivaiheiseksi muutostyön prosessiksi. Sen ensimmäinen vaihe muodostuu suunnitteluvaiheesta, jossa selvitetään kehittämishaasteet ja asetetaan tavoitteet niille sekä laaditaan suunnitelma tavoitteiden saavuttamiselle. Toinen vaihe on suunnitelman toteutus ja prosessin kolmas vaihe on arviointi, jossa arvioidaan

sitä, miten muutostyössä on onnistuttu. Alla esitetyssä kuviossa 3 on kuvattu kehittämistyön prosessin eri vaiheet.



Kuvio 3. Kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2014, 23).

#### 4.2 Lähtökohdat ja tavoitteet

Ojasalo ym. (2014, 24) toteavat, että tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohdana on tunnistaa ensin kehittämiskohde ja ymmärtää siihen liittyvät tekijät. Lisäksi on tärkeää määritellä alustavat tavoitteet hankkeelle selvittämällä työyhteisöltä, mitä hankkeelta odotetaan ja millainen merkitys näillä odotuksilla on työyhteisön arjessa.

Seinäjoen kansalaisopistolla ei ole ollut aiemmin tarjota yhtenäistä kirjallista perehdytysmateriaalia. Kansalaisopistolta löytyi kirjallisessa muodossa muutamia toiminnan kannalta tärkeitä ohjeita ja suunnitelmia, jotka olivat pääasiassa Seinäjoen kaupungin yhteisiä toimintaohjeita ja suunnitelmia. Seinäjoen kansalaisopistoa koskevista päivittäisistä toimintatavoista, yhteystiedoista, suunnitelmista ja ohjeista ei ollut laadittu yhtenäistä perehdyttämiseen tarkoitettua kokonaisuutta.

Perehdytyskansion tavoitteena on tukea ja auttaa uuden työntekijän perehtymistä työhön Seinäjoen kansalaisopistolla, mutta toimia myös niin sanottuna muistilistana nykyisille yksikön työntekijöille työn ohessa. Kattavalla ja yhtenäisellä perehdytysmateriaalilla halutaan parantaa uusien työntekijöiden perehtymistä ja auttaa työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaan. Hyvä perehdyttäminen edesauttaa henkilöstön työssä viihtymistä ja parantaa henkilöstön tehokkuutta työssä.

### 4.3 Kehittämistyön suunnittelu

Perehdytyskansion laatiminen aloitettiin tutustumalla perehdyttämistä käsittelevään ammattikirjallisuuteen ja opinnäytetöihin. Tutustumisvaiheessa tutustuttiin myös muiden Seinäjoen kaupungin yksiköiden perehdytysmateriaaleihin ja kaupungin henkilöstöhallinnon käsikirjaan, jotta perehdytyskansion laatijan olisi helpompi hahmottaa materiaalin olennainen sisältö.

Suunnitteluvaiheessa rajattiin kehittämiskohde. Kehittämiskohteeksi valittiin Seinäjoen kansalaisopiston henkilöstö ja heidän perehdyttäminen. Perehdytyskansion kohderyhmä rajattiin siten, että se ei koske opistossa työskenteleviä tuntiopettajia, vaan opiston henkilökuntaa, jonka muodostavat rehtori, toimistotyöntekijät, vahtimestari, suunnittelijaopettajat ja päätoimiset opettajat. Perehdyttämisen tueksi päätettiin laatia kattava perehdytyskansio.

Suunnitteluvaiheessa toimeksiantajan edustajat saivat kertoa toiveistaan, näkemyksistään sekä omista kokemuksistaan perehdytyskansion sisällön suhteen. Perehdytyskansion sisällössä pyrittiin ottamaan huomioon kokemukset asioista, jotka ovat uuden työntekijän tärkeää tietää ja, joita työntekijä kohtaa päivittäisessä työssään. Perehdytyskansion sisällön suunnittelua helpotti huomattavasti kirjoittajan saama omakohtainen kokemus uutena henkilönä työskentelystä toimeksiantajan palveluksessa.

Seinäjoen kansalaisopiston toimintaa ja siellä työskentelyä ohjaavat monet kaupungin yhteiset ohjeet ja käytännöt, joten pääsuunnan toiminnalle ja henkilöstöasioille antaa Seinäjoen kaupunki. Perehdytyskansion sisällöstä haluttiin tehdä kattava, jossa keskityttiin kansalaisopiston päivittäisiin toimintoihin, ohjeisiin ja toimintatapoihin sekä kokoamaan nykyisille työntekijöille niin sanotut ”itsestään selvät” asiat ja hiljainen tieto, joita perehdyttäjät tai muu henkilökunta eivät ymmärrä välttämättä kertoa uudelle työntekijälle tai, joita perehdytettävä ei ymmärrä kysyä perehdyttäjältä.

#### 4.4 Kehittämistyön toteutus

Perehdytyskansion laatiminen alkoi sisällysluettelon hahmottelulla. Sisällysluetteloon hahmoteltiin ensin eri aihealueita kuvaavat pääotsikot ja niiden alle alaotsikot aiheista, jotka kuuluivat aiheiltaan pääotsikoiden alle. Valmiiksi hahmotellun rungon vuoksi kirjoittaminen oli sujuvampaa ja helpotti tiedon jäsentämistä. Perehdytyskansion rakenne muodostettiin siten, että se alkaa uuden työsuhteen aloittamisesta ja päättyy työsuhteen loppumiseen.

Tietoa kerättiin lähinnä Seinäjoen kaupungin intranetistä, kansalaisopiston verkkoasemalta ja henkilökunnalta. Tietoa kerätessä varmistettiin aina, että se oli ajantasaista ja luotettavaa. Vilkka ja Airaksinen (2003, 53) muistuttavat, että lähdekritiikki on erityisessä asemassa oppaita, käsikirjoja, tietopaketteja ja ohjeistuksia laadittaessa.

Perehdytyskansion sisällön kirjoittamisessa otettiin huomioon työntekijöiden toiveet sisältöä kohtaan. Jokaiselle työntekijälle annettiin mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja näkemyksensä kansion sisällöstä. Kirjoittamisprosessin aikana sisältöä käytiin läpi yhdessä kansalaisopiston rehtorin ja henkilöstön kanssa, puuttuen havaittuihin epäkohtiin.

Toimeksiantaja antoi kirjoittajalle vapaat kädet perehdytyskansion visuaalisen ilmeen luomisessa. Kirjoittaja halusi tehdä perehdytyskansioista toimeksiantajan näköisen, joten värimaailma haluttiin pitää toimeksiantajan visuaalisen ilmeen mukaisena. Kansion sisältö haluttiin pitää selkeänä ja helposti luettavana.

Perehdytyskansio on saatavilla sähköisenä, jolloin se on jokaisen työntekijän saatavilla ja helppo päivittää. Perehdytyskansioista haluttiin tehdä myös kirjallinen versio, joka on helppo antaa käteen uudelle työntekijälle luettavaksi ja miellyttävämpi lukea. Kirjallinen versio koostuu konkreettisesta kansioista, johon on koottu perehdytyskansion lisäksi toimeksiantajan toimintaa ohjaavat suunnitelmat ja ohjeet, jotka ovat uuden työntekijän helposti löydettävissä ja luettavissa.

#### 4.5 Valmiin kehittämistyön kuvaus

Perehdytyskansion laajuudeksi tuli lopulta 40 sivua. Kansio muodostuu 18:sta pääotsikosta. Perehdytyskansio alkaa lyhyellä esipuheella, jossa toivotetaan uusi työntekijä tervetulleeksi taloon ja kerrotaan lyhyesti perehdytyskansion sisällöstä ja tarkoituksesta. Kansion ensimmäinen luku käsittelee yleisellä tasolla Seinäjoen kaupunkia työnantajana, kaupungin historiaa lyhyesti sekä arvoja ja tehtäviä.

Toisessa luvussa kerrotaan yleistä Seinäjoen kansalaisopistosta, käydään läpi lyhyesti sen historia, opetustarjonta, strategia ja toiminnan keskeisimmät arvot. Kolmannessa luvussa on kuvattu kansalaisopiston asema Seinäjoen kaupungin organisaatiossa graafisen organisaatiokaavion muodossa.

Luvussa neljä on kerrottu kansalaisopiston hallinnosta, lukuun viisi on koottu kansalaisopiston yhteystiedot ja lukuun kuusi tiedot henkilökunnasta yhteystietoineen. Perehdytyskansion luvussa seitsemän on listattu asiat, jotka uuden työntekijän on otettava huomioon työsuhteen alkaessa.

Työntekijän kannalta perehdytyskansion luku kahdeksan on yksi tärkeimmistä, sillä siinä on kerrottu palvelusuhteeseen liittyvät asiat, kuten työaika, palkanmaksu, tauot ja henkilöstöedut. Luku yhdeksän käsittelee viestintää ja lukuun kymmenen on koottu työterveyshuollon yhteystiedot ja ohjeet sairastumisen varalle.

Perehdytyskansion luvussa yksitoista käsitellään työsuoja- ja turvallisuutta. Luvusta löytyy turvallisuusohje ja lyhyesti tiedot ensiaputarvikkeista, hätäpoistumisreiteistä, alkusammuttimista ja paloilmoitinpainikkeista sekä väestönsuojasta.

Luvussa kaksitoista on toimintaohjeet työtapaturmatilanteiden varalle ja luvussa kolmetoista on kerrottu tietokoneiden käytöstä sekä käytössä olevista ohjelmista. Tästä luvusta löytyy osoitteet ohjelmiin ja ohjeet kirjautumisiin kotoa käsin.

Perehdytyskansion luvussa neljätoista on listattu asiat, jotka työntekijän tulee muistaa työsuhteen päättyessä. Luvut viisitoista ja kuusitoista sisältävät tärkeitä yhteystietoja, joita työntekijä voi tarvita päivittäin työssään. Perehdytyskansion lopussa lu-

vussa seitsemäntoista on kerrottu lyhyesti opistolaiskunnasta ja luku kahdeksantoista sisältää perehdyttämistoimintalomakkeen. Kansion loppuun on listattu sisällön kirjoittamisessa käytetyt lähteet.

#### **4.6 Kehittämistyön tekemisen haasteet**

Kehittämistyössä haasteellista oli saada sisällöstä koottua eheä ja jokaiselle työntekijälle sopiva toimenkuvaan katsomatta. Osittain haasteellista oli myös erottaa oleellinen tieto ja työn tekeminen yllättikin kirjoittajan sen laajuudella. Sisällön suunnitteluun, kirjoittamiseen ja korjaamiseen kului yllättävän paljon aikaa, joten viimeistely jouduttiin tekemään osittain etänä. Etänä tekeminen aiheutti haastetta ja koko projektin tekeminen olisikin ollut lähes mahdotonta tehdä etänä, sillä sisällön aktiivisella tarkistamisella ja mielipiteiden kysymisellä oli suuri merkitys työn tekemisessä. Haastetta aiheutti lisäksi toimeksiantajan ja työn tekijän välinen aikataulujen sovittaminen.

#### **4.7 Valmiin kehittämistyön arviointi**

Ojasalon ym. (2014, 26) mukaan yksinkertaistetun kehittämistyön prosessin viimeinen vaihe on kehittämistyön arviointi, vaikka sitä tehdäänkin koko prosessin ajan. Arvioinnin kohteena ovat sekä kehittämisprosessi että sen tuotokset.

Kehittämistyön tavoitteena oli luoda Seinäjoen kansalaisopistolle perehdytyskansio, jonka toimii uuden työntekijän tukena ja auttaa työhön perehtymisessä. Työn tavoitteena oli lisäksi toimia niin sanottuna muistilistana nykyisille kansalaisopiston työntekijöille työn ohessa. Tavoitteena oli luoda kattava perehdytyskansio, josta löytyy kaikki oleellinen tieto.

Työn sisällön huolellinen suunnittelu ja vastaaviin töihin tutustuminen edesauttoi sisällön kirjoittamista. Onnistunut yhteistyö toimeksiantajan kanssa helpotti työn tekemistä ja mahdollisti hyvään lopputulokseen pääsemisen. Työn tekemisessä tietoa oli käytettävissä kattavasti ja kirjoittajan mielenkiinto aihetta kohtaan piti motivaation yllä ja työ saatiin tehtyä sovituksessa aikataulussa.

Perehdytyskansio hyödyttää toimeksiantajaa jatkossa ja työn kirjoittajalle olikin tärkeää tehdä kehittämistyö, jolla on toimeksiantajalle konkreettista merkitystä. Perehdytyskansio ei korvaa käytännön perehdyttämistä, mutta tukee osaltaan perehdytysprosessia. Perehdytyskansion avulla työntekijä voi etsiä itsenäisesti vastauksia esimerkiksi palvelusuhteeseen liittyen, eikä jokaista asiaa tarvitse erikseen kysyä.

Perehdytyskansiota päästiin kokeilemaan käytännössä, kun toimeksiantajan palveluksessa aloitti uusi työntekijä. Hän piti kansiota tarpeellisena, sillä kansalaisopiston toiminta eroaa selkeästi kaupungin muista toimijoista ja opistossa työskentelee henkilöstöä hyvin eri tyyppisissä työtehtävissä. Hän kuvaili kansion olevan selkeä, mutta sen sisältöä voisi osittain hieman tiivistää ja saman aihealueen asioita voisi jaotella enemmän yhteen. Hyvänä asiana perehdytyskansiossa koettiin olevan muun muassa se, että sen liitteistä löytyvät kaikki kansalaisopiston toiminnan kannalta tärkeät suunnitelmat ja ohjeet.

Perehdytyskansion sisällöstä saatu palaute on ollut hyvin positiivista ja työlle asetetut tavoitteet saavutettiin. Kansio koettiin työyhteisössä todella tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Tulevaisuudessa perehdytyskansiota on helppo lähteä päivittämään ja muokkaamaan valmiiksi laaditun pohjan myötä.

## 5 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeesta tarjota perehdytyskansio henkilöstölle. Toimeksiantajalla ei ollut aiemmin tarjota yhtenäistä kirjallista perehdytysmateriaalia ja henkilöstömuutosten myötä perehdyttäminen nousi ajankohtaiseksi toimeksiantajan yksikössä. Perehdyttäminen aiheena oli opinnäytetyöntekijälle myös mieleinen, joten lopullisen aiheen valinta oli helppoa. Työn tekijälle oli lisäksi tärkeää, että toimeksiantaja hyötyy opinnäytetyöstä konkreettisesti.

Aiheesta on tehty lukuisia opinnäytetöitä, joten työn teoreettinen viitekehys haluttiin rajata siten, että se antaisi lukijalle uutuusarvoa ja uuden näkökulman aiheen tarkastelulle. Työn toiminnallinen osuus tehtiin kehittämishankkeena kuntasektorilla toimivalle toimeksiantajalle, joten oli luontevaa, että työn kirjallinen raporttiosa tarkastelee aihetta kuntasektorin näkökulmasta ja on ajankohtainen. Lopulta työn teoreettiseksi viitekehyykseksi muotoutui organisaatiomuutokset perehdyttämisen aiheuttajina ja perehdyttäminen yleisellä tasolla kuvattuna.

Työn toiminnallisessa osuudessa laadittiin perehdytyskansio toimeksiantajan koko henkilöstölle pois laskettuna sen tuntiopettajat. Perehdytyskansion tavoitteena on toimia uuden työntekijän tukena perehdytysprosessin aikana, auttaa työntekijää tutustumaan uuteen työpaikkaan, mutta myöskin toimia niin sanottuna muistilistana yksikön nykyisille työntekijöille.

Perehdytyskansion laatimisessa oli tärkeää, että toimeksiantajan henkilöstöstä jokainen sai esittää toiveensa kansion sisältöä kohtaan. Kansion laatiminen fyysisesti toimeksiantajan luona helpotti huomattavasti työn laatimista ja kommunikointi henkilöstön kanssa avasi uusia näkökulmia ja sisällön tarkistamiset sekä muuttamiset olivat huomattavasti helpompia, kuin etänä tehtynä. Perehdytyskansion laatimisprosessi yllätti tekijän sen laajuudella, mutta toimivan yhteistyön ja aktiivisen vuorovaikutuksen myötä perehdytyskansio saatiin valmiiksi sovitussa aikataulussa.

Perehdyttämisellä on suuri merkitys työntekijälle, mutta myös työnantajalle. Huolellisesti ja suunnitelmallisesti toteutettu perehdyttäminen tuo lisätyötä monelle työyhteisössä, mutta se kannattaa nähdä investointina tulevaisuuteen, sillä työnantaja voi

saada perehdytettävästä pitkäaikaisen työntekijän. Lisäksi onnistuneella perehdyttämällä työnantaja voi säästää kuluissa, jotka voivat aiheuta uuden perehdytettävän tekemistä virheistä.

Tänä päivänä organisaatiot kohtaavat jatkuvasti muutoksia, jotka johtuvat sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä. Organisaatiomuutosten myötä myös jokin osa-alue luonnollisesti muuttuu ja perehdyttämisen merkitys kasvaa. Erityisesti kuntasektori on kohdannut ja kohtaa tulevaisuudessa suuria muutoksia, joten työn teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan perehdyttämisen aiheuttajia. Teorian lisäksi aiheesta on teemahaastateltu Seinäjoen kaupungin kansliapäällikkö-toimialajohtajaa ja saatu siten konkreettisia näkökulmia ja kokemuksia aiheesta.

Tavoitteena oli laatia perehdytyskansion sisällöstä mahdollisimman selkeä ja kattava sekä se pyrittiin rakentamaan siten, että se etenisi mahdollisimman loogisesti alkaen työsuhteen alusta ja päättyen sen loppumiseen. Kansiota ei haluttu tehdä niin sanotusti liian virallista, vaan värein ja tekstin marginaaleihin lisätyillä henkilöstön sanomilla lausahduksilla halutaan luoda uudelle työntekijälle tervetullut vaikutelma.

Toimeksiantajan halusta, perehdytyskansio löytyy niin kirjallisessa kuin sähköisessäkin muodossa. Kirjallisesta perehdytyskansioista haluttiin tehdä konkreettinen kansio, johon on koottu kaikki tarvittava perehdytysmateriaali ja toimintaa ohjaavat suunnitelmat sekä ohjeet. Kirjallinen perehdytyskansio on helposti jokaisen työntekijän saatavilla ja kaikki tarvittava tieto löytyy samoista kansista. Sähköinen versio perehdytyskansioista on myös jokaisen yksikön työntekijän saatavilla ja sen päivittäminen on jatkossa helppoa.

Kehittämistyön laatiminen onnistui opinnäytetyön tekijän mielestä kokonaisuudessaan hyvin ja lopputuloksesta toimeksiantajalta saatu myönteinen palaute kertoo myös projektin onnistumisesta. Työn tekeminen oli mielekästä ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli aktivoivaa ja motivoivaa. Kehittämistyön tekeminen oli motivoivaa, kun lopputuloksena syntyi tuotos, josta toimeksiantaja sekä työntekijät saavat konkreettista hyötyä.

## LÄHTEET

- A 15.6.2006/475. Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä.
- A 5.5.2011/407. Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta.
- Davis, V. & Kleiner, B. 2001. How To Orient Employees Into New Positions Successfully. [Verkkolehtiartikkeli]. Management Research News, Vol. 24 Iss 1/2 pp. 43–49. [Viitattu 21.3.2017]. Saatavana Emerald Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Dermol, V. & Cater, T. 2013. The influence of training and training transfer factors on organizational learning and performance. [Verkkolehtiartikkeli]. Personnel Review Vol. 42 No. 3, 2013. [Viitattu: 22.3.2017]. Saatavana Emerald -Journals -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Gröhn, M-L. 2017. Rehtori. Seinäjoen kansalaisopisto. Haastattelu 27.3.2017.
- Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.
- Henkilöstötilinpäätös 2015. Ei päiväystä. Seinäjoen kaupunki. [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 23.3.2017]. Saatavana: [https://listat.seinajoki.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/epj\\_asil2\\_tweb.htm](https://listat.seinajoki.fi/ktweb-bin/dbisa.dll/ktwebscr/epj_asil2_tweb.htm)
- Hypänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud.p. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2.p. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

- Karisto, E. 28.9.2016. Seinäjoki säästää työhyvinvointia vaalimalla. [Verkkosivu]. Helsinki: Kuntalehti. [Viitattu 25.3.2017]. Saatavana: <http://kuntalehti.fi/yleinen/seinajoki-saastaa-tyohyvinvointia-vaalimalla/>
- Karlöf, B. & Lövingsson Helin F. 2006. Organisaation olemus. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuntatyönantajat. 30.5.2007. Työhyvinvoinnin edistämisen seuranta ja arviointi. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.4.2017]. Saatavana: <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/sopimukset/tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/Sivut/tyohyvinvoinnin-toimintalinjat-ja-hyvat-kaytannot.aspx>
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Helsinki University Press.
- L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä.
- L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.
- L 23.6.2002/738. Työturvallisuuslaki.
- L 20.1.2006/44. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta.
- L 9.2.2007/169. Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta.
- L 13.4.2007/449. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa.
- Laine, V. 2006. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen lähtökohdista ja tavoitteista. [Verkkolehtiartikkeli]. Kansantaloudellinen aikakauskirja 3/2006. [Viitattu 20.3.2017]. Saatavana: <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak32006/kak32006laine.pdf>
- Lauslahti, S. 2003. Menestyvä kunta: kuntalaislähtöinen talousjohtaminen. Helsinki: WSOY.
- Lehikoinen, R & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa johtamista. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Majoinen, K., Harjula, H., Kirvelä, T., Myllyntaus, O., Salenius, M., Majava, J. & Pauni, M. 2008. Toimiva kunta. Helsinki: FCG Efeko Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

- Moisalo, V-P. 2011. Uusi HR: arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor Oy.
- Mäntylä, J. (toim.) 2015. Parempaa elämää: Seinäjoen kansalaisopisto tiedon ja taidon poluilla 70 vuotta. Seinäjoki: Seinäjoen kansalaisopisto.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamisella liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ranta, R. 2017. Kansliapäällikkö-toimialajohtaja. Seinäjoen kaupunki. 29.3.2017.
- Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 1.-4.p. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Rusell-Jones, N. 2000. Muutosjohtaminen. Suomentaja Matti Karhu. Helsinki: Inforviestintä.
- Ryynänen, A. 2008. Kuntaudistus ja itsehallinto. Tampere: Tampere University Press.
- Seinäjoen kansalaisopisto. Ei päiväystä. Kansalaisopisto lyhyesti. [Verkkosivu]. [Viitattu 8.2.2017]. Saatavana: <http://www.seinajoki.fi/varhaiskasvatusjakoulutus/kansalaisopisto/kansalaisopistolyyhyesti.html>
- Seinäjoen kaupunki. Ei päiväystä. Kaupunginkanslia. [Verkkosivu]. [Viitattu 27.3.2017]. Saatavana: <https://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio/kaupunginkanslia.html>
- Suomen Kuntaliitto ry. Ei päiväystä. Kuntaliitokset. [Verkkosivu]. [Viitattu 22.3.2017]. Saatavana: <http://www.kuntaliitto.fi/asiantuntijapalvelu/johtaminen-ja-kehittaminen/kuntaliitokset>
- Työsuojelu. Ei päiväystä. Työkyvyn muutokset. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.4.2017]. Saatavana: <http://www.tyosuojelu.fi/tyoterveys-ja-tapaturmat/tyoterveys-huolto/tyokyvyn-muutokset>
- Työterveyslaitos. Ei päiväystä. Organisaatiomuutos. [Verkkosivu]. [Viitattu 28.2.2017]. Saatavana: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/>
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3.uud.p. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

## **LIITTEET**

LIITE 1. Perehdytyskansion kansilehti

LIITE 2. Perehdytyskansion sisällysluettelo

LIITE 3. Perehdyttämistoimintalomake

LIITE 4. Teemahaastattelujen rungot

LIITE 1 Perehdytyskansion kansilehti

# PEREHDYTYSKANSIO

## KANSALAI SOPISTON TYÖNTEKIJÄLLE



## LIITE 2 Perehdytyskansion sisällysluettelo

### SISÄLTÖ

SISÄLTÖ .....	1
TERVETULOA!.....	4
1 SEINÄJOEN KAUPUNKI TYÖNANTAJANA.....	5
1.1 Kaupungin arvot ja tehtävät .....	5
2 YLEISTÄ SEINÄJOEN KANSALAIPOISTOSTA .....	6
2.1 Seinäjoen kansalaisopiston strategia.....	6
3 KANSALAIPOISTO SEINÄJOEN KAUPUNGIN ORGANISAATIOSSA.....	8
4 KANSALAIPOISTON HALLINTO .....	9
5 KANSALAIPOISTON YHTEYSTIEDOT .....	10
6 PÄÄTOIMINEN HENKILÖKUNTA, PUHELINNUMEROT JA YHTEYSTIEDOT.....	11
7 TYÖSUHTEEN ALKAESSA.....	12
8 PALVELUSUHDEASIAKAS .....	13
8.1 Työ-/virkasuhde.....	13
8.2 Työaika.....	13
8.3 Työajanseuranta .....	14
8.4 Avaimet .....	14
8.5 Henkilökortti .....	14
8.6 Pysäköinti.....	15
8.7 Palkanmaksu.....	15
8.8 Tautot ja lounas.....	15
8.9 Henkilöstöedut .....	16
8.10 Tyky-toiminta.....	17
8.11 Savuttomuus .....	17
8.12 Kansainvälistymissuunnitelma .....	17
8.13 Kestävä kehitys.....	18
8.14 Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.....	18
9 VIESTINTÄ.....	19

9.1	Viestintä- ja tiedotussuunnitelma .....	19
9.2	Sisäinen viestintä .....	19
9.3	Ulkoinen viestintä .....	20
9.4	Sosiaalinen media .....	20
<b>10</b>	<b>TYÖTERVEYSHUOLTO JA SAIRASTUMINEN .....</b>	<b>21</b>
10.1	Työterveyshuolto .....	21
10.2	Sairausloma .....	21
10.3	Tilapäinen hoitovapaa .....	23
10.4	Mitkä käynnit ovat työaika ja mitkä eivät? .....	24
<b>11</b>	<b>TYÖSUOJELU JA- TURVALLISUUS .....</b>	<b>25</b>
11.1	Pelastussuunnitelma .....	25
11.2	Turvallisuusohje .....	28
11.3	Ensiaputarvikkeet ja- taidot .....	27
11.4	Alkusammuttimet ja paloilmoinpainikkeet .....	27
11.5	Hätäpoistumistiet .....	27
11.6	Väestönsuoja .....	27
<b>12</b>	<b>TYÖTAPATURMAT .....</b>	<b>28</b>
12.1	Toimintaohjeet työtaturman sattuessa .....	28
12.2	Riskienhallinta .....	29
<b>13</b>	<b>TIETOKONE JA KÄYTTÖYMPÄRISTÖT .....</b>	<b>30</b>
13.1	Hellewi .....	30
13.2	Moodle .....	30
13.3	Aaltonetti .....	31
13.4	Sähköposti .....	31
13.5	Ohjelmistojen käyttö kotoa .....	32
13.6	Langaton verkko .....	33
<b>14</b>	<b>TYÖSUHTEEN PÄÄTTYESSÄ .....</b>	<b>34</b>
14.1	Työtodistus .....	34
14.2	Työnantajan omaisuus .....	34
14.3	Muuta huolehdittavaa .....	34
<b>15</b>	<b>YHTEYSTIETOJA JOITA VOIT TARVITA TYÖSI OHESSA .....</b>	<b>35</b>
<b>16</b>	<b>HYÖDYLLISIÄ LINKKEJÄ .....</b>	<b>36</b>

17 SEINÄJOEN KANSALAI SOPISTO OPISTOLAISKUNTA RY.....	37
18 PEREHDYTTÄMISTOIMINTALOMAKE .....	38
LÄHTEET .....	40



**PALVELUSUHTEN EHTOJEN LÄPIKÄYNTI**

Ulkoinen- ja sisäinen viestintä  
Viestintä- ja tiedotussuunnitelma (R-asema)  
Työaika ja sen seuranta  
Palkka ja sen maksaminen  
Poissaoloista ilmoittaminen  
Työterveyshuolto ja sairastuminen  
Lomat ja niiden määräytyminen  
Henkilöstöedut

**Perehdyttäjä****Pvm**

Perehdyttäjä	Pvm

**TYÖTURVALLISUUSASIAT**

Tehtävä- ja laitekohtainen turvallisuus  
Pelastussuunnitelma (R-asema)  
Ensiaputarvikkeet- ja taidot  
Turvallisuusohje (R-asema)  
Työtaturmat  
Työsuojelu  
Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma (R-asema)  
Riskienhallintasuunnitelma (R-asema)

Perehdyttäjä	Pvm

**TIETOKONE JA KÄYTTÖYMPÄRISTÖT**

Hellewi  
Moodle  
Aaltonetti  
Sähköposti  
R- ja M- asemat  
Langaton verkko  
Tietohallinto Servicedesk

Perehdyttäjä	Pvm

**MUITA TÄRKEITÄ OPPAITA JA LOMAKKEITA AALTONETISSÄ**

Henkilöstöhallinnon käsikirja  
Asiakaspalvelun turvaopas  
Seinäjoen kaupungin sairauslomakäytäntö  
Varhaisentuen malli  
Työsuojelun toimintaohjelma  
Yhdenvertaisuus työssä - syrjinnän kieltäminen  
Henkisen väkivallan, työssä kiusaamisen ja  
syrjinnän estämisen toimintaohje työpaikoilla

Perehdyttäjä	Pvm

Muut tarpeelliset läpikäytävät asiat

---

---

Huomioita tai heränneitä kysymyksiä

---

---

Perehdyttämistoimintalomake käytä läpi: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_\_\_

Perehdytettävä: \_\_\_\_\_

Perehdyttäjä: \_\_\_\_\_

## **LIITE 4 Teemahaastattelujen rungot**

### **Teemahaastattelun runko**

#### **Haastateltava: Seinäjoen kansalaisopiston rehtori**

1. Onko organisaatiossa tapahtunut viime vuosina rakennemuutoksia? Millaisia?
2. Ovatko kuntaliitokset vaikuttaneet kansalaisopiston toimintaan? Miten?
3. Missä muutokset ovat näkyneet eniten?
4. Miten muutokseen on varauduttu?
5. Ovatko muutokset vaikuttaneet henkilöstön tehtäviin tai toimintatapoihin? Miten?
6. Ovatko muutokset vaikuttaneet työhyvinvointiin? Miten?
7. Ovatko muutokset aiheuttaneet tehtävän vaihtoja?
8. Onko tullut uusia tehtäviä tai uusia toimintatapoja?
9. Miten tehtävien vaihdot tai muut henkilöstöä koskevat muutokset on toteutettu?
10. Onko muutoksilla ollut vaikutusta henkilöstön perehdyttämiseen?
11. Onko perehdyttämistarpeita huomattu muutostilanteissa? Millaisia?
12. Miten perehdyttämistarpeisiin on vastattu?

## **Teemahaastattelun runko**

### **Haastateltava: Seinäjoen kaupungin kansliapäällikkö-toimialajohtaja**

1. Millaisia rakenneuudistuksia on ollut viime vuosina Seinäjoen kaupungilla?
2. Millaisia muutoksia tulevaisuudessa on mahdollisesti tulossa?
3. Mitkä syyt ovat eniten vaikuttaneet uudistuksiin?
4. Miten uudistukset ovat vaikuttaneet kaupungin toimintaan?
5. Missä muutokset ovat näkyneet eniten?
6. Mihin muutoksilla on pyritty?
7. Ovatko muutokset vaikuttaneet henkilöstöön? Miten?
8. Ovatko muutokset vaikuttaneet työhyvinvointiin? Miten?
9. Ovatko muutokset aiheuttaneet tehtävien vaihtoja tai muita järjestelyjä henkilöstön suhteen?
10. Miten tehtävien vaihtajat on perehdytetty?
11. Miten tehtävien vaihdot tai muut henkilöstöä koskevat muutokset ovat toteutettu?
12. Millaisia mahdollisia työkykymuutoksia on tehtävien vaihdon syynä? Miten perehdytys on toteutettu?
13. Onko muutoksilla ollut vaikutusta henkilöstön perehdyttämiseen?
14. Onko perehdyttämistarpeita huomattu muutostilanteissa? Millaisia?
15. Miten perehdyttämistä muutostilanteissa voitaisiin kehittää?