

**Sari Koskinen**

**TYÖKALUJA PEREHDYTTÄMISEEN  
Lukuvuosikello koulusihteereille**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Helmikuu 2018**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Yksikkö</b> Kokkola-Pietarsaaren yksikkö	<b>Aika</b> Helmikuu 2018	<b>Tekijä/tekijät</b> Sari Koskinen
<b>Koulutusohjelma</b> <b>Yrittäjäyys ja liiketoimintaosaaminen</b>		
<b>Työn nimi</b> TYÖKALUJA PEREHDYTTÄMISEEN - LUKUVUOSIKELLO KOULUSIHITEEREILLE		
<b>Työn ohjaaja</b> Katarina Broman	<b>Sivumäärä</b> 24 + 19 (luottamuksellinen)	
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön aihe oli työhön perehdyttäminen. Teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen suunnittelua, toteuttamista ja asiaa koskevaa lainsäädäntöä sekä lopuksi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus oli lukuvuosikello Kokkolan kaupungin perusopetuksen koulusihteereille.</p> <p>Työntekijän hyvä perehdyttäminen on organisaatiossa kaikkien etu. Perehdyttäminen tulee suunnitella hyvin, sillä ensivaikutelman voi antaa vain kerran. Perehdyttämisellä on vaikutusta myös työhyvinvointiin ja työntekijän sitoutumiseen. Perehdyttäminen sisältää kaikki asiat, joilla uusi työntekijä saadaan organisaation täysivaltaiseksi jäseneksi.</p> <p>Kokkolan kaupungilla ei ollut aiemmin yhteistä perehdytysmateriaalia koulusihteereille, vaan jokainen on halutessaan tehnyt itse ohjeita ja listoja muistin avuksi. Lukuvuosikellossa on yleisluontoisesti lukuvuoden kulku ja se voi toimia myös muistilistana koulusihteereille ja on täydennettävissä omien tarpeiden mukaan. Lukuvuosikello on kaupungin intrasivuilla pdf- ja doc-muodossa. Lukuvuosikello on toteutettu yhteistyössä koulusihteerien kanssa hyödyntäen myös omaa työkokemusta sekä kouluhallinto-ohjelman toimittajan verkkosivuilta löytyvää lukuvuosikellopohjaa.</p>		
<b>Asiasanat</b> koulusihteeri, lukuvuosikello, perehdyttäminen, työhön perehdyttäminen, työnopastus		

**ABSTRACT**

<b>CENTRIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b> Kokkola-Pietarsaari Unit	<b>Date</b> February 2018	<b>Author</b> Sari Koskinen
<b>Degree programme</b> Entrepreneurship and Business Competence		
<b>Name of thesis</b> TOOLS FOR EMPLOYEE ORIENTATION – ORIENTATION GUIDE FOR SCHOOL SECRETARIES		
<b>Instructor</b> Katarina Broman	<b>Pages</b> 24 + 19 (confidential)	
<b>Supervisor</b>		
<p>The aim of this functional thesis was employee orientation. The theory section of this thesis handled planning and executing of the employee orientation and the relevant legislation. In the end there was a section of the human resource development. The functional section of the thesis was a orientation guide for school secretaries in grammal schools in Kokkola.</p> <p>Everyone in organization benefits of the good employee orientation. A good first impression is important when you meet a new employee for the first time so orientation should be well planned. The employee orientation influences also on welfare and commitment of the employee. Good briefing includes all the things that helps the employee become a full member of the organization.</p> <p>The city of Kokkola did not used to have joint orientation material for school secretaries. Secretaries have made their own checklists and orientataion materials. The orientation guide contains the most important activities and tasks of the school during a year. It can also be used as a checklist and can be supplemented according to ones needs. The guide can be found as a pdf- and doc-file on the city’s intranet. It is implemented in cooperation with school secretaries. Own work experience has also been useful such as the manual model found from school administration software supplier’s internet.</p>		
<b>Key words</b> Employee orientation, orientation guide, school secretary		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**  
**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>1</b>
<b>2 PEREHDYTTÄMINEN</b> .....	<b>3</b>
2.1 Perehdyttämisen määrittely .....	3
2.2 Perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä .....	4
2.3 Perehdyttämisen suunnittelu.....	5
2.4 Perehdyttämisen toteuttaminen .....	7
2.4.1 Perehdytysmallit.....	8
2.4.2 Viiden askeleen menetelmä .....	10
2.4.3 Perehdyttämisen prosessi .....	12
2.4.4 Perehdyttäjä.....	13
2.4.5 Perehtyjä .....	15
2.5 Perehdytyksen seuranta ja arviointi.....	16
2.6 Henkilöstön osaamisen kehittäminen .....	17
2.6.1 Kehityskeskustelu.....	18
2.6.2 Työkierto.....	19
2.6.3 Mentorointi .....	19
<b>3 LUKUVUOSIKELLO KOULUSIHTEEREILLE</b> .....	<b>20</b>
<b>4 POHDINTAA</b> .....	<b>22</b>
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>24</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Viiden askeleen menetelmä.....	11
<b>TAULUKOT</b>	
TAULUKKO 1. Perehdytysmallien edut ja vaarat .....	10

## 1 JOHDANTO

Uusi työntekijä tulee perehdyttää tehtäviinsä ja organisaatioon. Tätä edellyttää työntajalta myös työsuojelulainsäädäntö. Pitkään töistä pois olleet, esimerkiksi perhevapaalta palaavat, voivat myös tarvita perehdyttämistä. Perehdyttämistä ovat kaikki toimenpiteet, joilla uusi työntekijä saadaan alkuun tehtävissään ja organisaation jäseneksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Hyvällä perehdyttämällä saadaan työntekijä sitoutumaan työpaikkaan ja tällä taas on suora vaikutus rekrytointikustannuksiin. Sekä perehdyttäjää että tulokasta auttaa, jos perehdyttämisen apuna on kirjallista materiaalia, joka voi toimia niin tarkistuslistana opetettavista asioista kuin muistin apuna.

Opinnäytetyöni aiheena on työntekijän perehdyttäminen. Työn teoriaperusta käsittelee työntekijän perehdyttämistä ja toiminnallinen osuus on lukuvuosikello. Ajatus tästä opinnäytetyöstä tuli omassa työssäni Kokkolan sivistyskeskuksessa suomenkielisisä opetuspalveluissa. Olen toiminut siellä erilaisissa tehtävissä vuosien mittaan, myös koulusihteerinä erimittaisissa sijaisuuksissa eri kouluilla. Nykyisessä työssäni teen usein yhteistyötä koulusihteerien kanssa.

Tarve palkata uusi koulusihteeriksi voi tulla yllättäen ilman varoitusaikaa esimerkiksi sairasloman vuoksi. Toisinaan rekrytointitarve tulee eläköitymisen tai perhevapaan myötä. Yhtenäistä perehdytysmateriaalia koulusihteerille ei ole tähän asti ollut. Kaupungin intrasivuilla on eri ohjelmistojen käyttöohjeita kaikkien hyödynnettäväksi sekä paljon muuta tietoa myös eri sivuilla. Koulusihteerien perehdytys hoidetaan yleensä siten, että tehtävässä aiemmin ollut sihteeriksi tai toisen koulun sihteeriksi opastaa uutta työntekijää alkuun ja sitten ajan mittaan kysellään ja opastetaan lisää. Koulusihteeriksi on koulun kansliassa ainoa toimistotyöntekijä ja hänen lähin työparinsa on rehtori. Koska uudella koulusihteerillä ei ole samassa rakennuksessa toista työntekijää, jolta kysyä neuvoa, on tärkeää, että hänellä on materiaalia, josta etsiä apua pulmatilanteessa. Aina ei saa heti kiinni toista sihteeriksi, joka pystyisi auttamaan.

Työn tavoitteena oli tehdä perusopetuksen suomenkielisille koulusihteerille lukuvuosikello. Lukuvuosikello julkaistaan kaupungin intrasivuilla sekä pdf- että doc-muodossa. Se on rakenteeltaan lukuvuoden mukainen alkaen elokuusta ja edeten kuukausittain eteenpäin. Lopussa on tarkempia ohjeita kouluhallinto-ohjelma Primuksen käytöstä. Ohjeet eivät ole kuvallisia, sillä ohjelman ulkoasu muuttuu välillä päivitysten myötä. Lukuvuosikello on tarkoitettu perehdyttämisen avuksi uudelle koulusihteerille, mutta sitä voivat käyttää muistilistana myös muut koulusihteerit. Lukuvuosikello on suomeksi ja siinä ei ole mukana esiopetuksen tai lukion sihteerille kuuluvia tehtäviä. Se on tehty yhteistyössä muutaman kou-

lusihteerin kanssa ja apuna on ollut myös kouluhallinto-ohjelman toimittajan verkkosivuilla oleva lukuvuosikellopohja. Lukuvuosikello on tarkoitettu oppaaksi päivittäiseen työhön ja sen suunnitteluun. Se ei sisällä esimerkiksi organisaatioesittelyä tai työsuhdetta koskevia asioita, koska näistä kerrotaan koko organisaation tasolla intrassa ja niiden tietojen päivitys ei kuulu sivistystoimelle.

Koulusihteereiden työnkuva ja työnjako vaihtelevat kouluittain. Tämä tekee yhteisen lukuvuosikellon kasaamisesta haastavaa. Yläkouluilla on pääsääntöisesti kokopäiväinen koulusihteeri, mutta tästäkin on poikkeus. Alakoulujen koulusihteeri työskentelee vuoropäivinä vähintään kahdella koululla. Koulut ovat keskenään erikokoisia ja toisissa saattaa olla esimerkiksi useita erityisopetuksen pienryhmiä. Maakuntien koulusihteereiden tehtäviin kuuluu myös koulukuljetusten järjestäminen. Lisäksi koulusihteerille kuuluu paljon tehtäviä, joita ei voi sijoittaa mihinkään tiettyyn kohtaan lukuvuodessa. Usein puhutaan toimistorutiineista. Näitä ovat esimerkiksi ostolaskujen tiliöinti, opettajasijaisten työ sopimukset, rehtorin päätösten kirjaaminen, asiakaspalvelu, postin käsittely, erilaiset oppilasasiat, vakuutukset, pienhankinnat, yms.

Opinnäytetyössä on kaksi osaa. Teoriaperustassa määritellään perehdyttäminen käsitteenä, käydään läpi perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä, perehdyttämisen suunnittelua sekä toteuttamista hieman laajemmin ja perehdyttämisen seuranta ja arviointia ja lopuksi henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kirjallisuutena olen käyttänyt pääasiassa suomalaisten kirjoittajien teoksia kulttuurisyyden vuoksi. Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan Perehdyttämisen pelikentällä ja Eija Kjelinin ja Pia-Christina Kuusiston Tulokkaasta tuloksetekijäksi olivat monipuolisimmat ja käyttökelpoisimmat teokset. Työhön perehdyttämisestä on tehty viime vuosina jonkin verran ainakin alemman ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetöitä. Usein näihin opinnäytetöihin on kuulunut myös jollekin toimeksiantajayritykselle tehty perehdyttämisopas.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei ole varsinaista tutkimusongelmaa, vaan työn tuloksena syntyvä tuotos on ns. ”ongelma” (Vilkka & Airaksinen 85, 2003). Tässä tapauksessa se on koulusihteereiden lukuvuosikello. Se on suunnattu uusille koulusihteereille, mutta on toki kaikkien hyödynnettävissä ns. muistilistana. Kolmannessa luvussa kerron opinnäytetyön taustasta ja koulusihteereiden työnkuvasta sekä oppaan toteutuksesta. Neljännessä luvussa on pohdintaa ja arviointia työn tuloksesta ja työtavoista.

## 2 PEREHDYTTÄMINEN

### 2.1 Perehdyttämisen määrittely

Perehdyttäminen on perinteisesti ymmärretty työntekijän sopeuttamisena työhön ja työyhteisöön. Työelämän vaatimusten ja tavoitteiden kasvaessa perehdyttäminen on enemmän osaamisen uudistamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 8-9.) Aiemmin perehdyttäminen on ollut ensisijassa työtehtäviin opastamista. Tutustuttamista työyhteisöön ja työtovereihin ei koettu tärkeäksi, koska työyhteisöt eivät olleet niin moninaisia kuin nykyään. Työtehtävien laatu ei myöskään edellyttänyt laajemman kokonaiskuvan ymmärtämistä. Tänä päivänä se ei enää riitä, sillä yrityksen täytyy huomioida toimintaympäristönsä ja yhteiskuntavastuunsa. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Perehdyttämisellä saadaan uusi henkilö nopeammin tekemään tuottavaa työtä. Kaikki ne toimenpiteet ja tapahtumat, joilla työntekijää autetaan uuden tehtävän alussa, voidaan lukea perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen on prosessi, jossa on selkeä alku, mutta päättyminen on vaikeampi määrittellä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Kupias & Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdytyksen olevan kaikki toimenpiteet ja tuki, joilla kehitetään uuden tai uutta työtehtävää omaksuvan henkilön kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä. Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa työntekijää mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työtehtävässä, yhteisössä ja organisaatiossa, jotta hän pystyy selviytymään työssään tarvittavan nopeasti. Perehdyttäminen voi olla koko työyhteisöä ja organisaatiota kehittävää. (Kupias & Peltola 2009, 19.)

Perehdyttämällä uusi työntekijä tuntee nopeammin kuuluvansa joukkoon. Uusien työntekijöiden lisäksi yrityksessä uusiin tehtäviin siirtyvät, lomittajat, harjoittelijat ja pitkään poissaolleet työntekijät tarvitsevat perehdytystä. Perehdyttäminen auttaa yrityksen toiminnan laadun ja myönteisen yrityskuvan säilyttämisessä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen kuuluu koko yritykseen tutustuminen, kun taas uusiin työtehtäviin siirtyvän perehdytys koskee lähinnä työtehtäviä. (Strömmer 199, 259.)

Työtaitojen ja tuotettavan tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten opastamisen lisäksi perehdyttämien sisältää työturvallisuuteen ja työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämiseen liittyvät asiat. Hyvin hoidettu perehdyttäminen vähentää työn virheitä ja niiden korjaamiseen kuluu vähemmän aikaa. Työntekijä sitoutuu työhönsä ja kehittää sitä aktiivisesti. Perehdyttämällä voidaan vähentää poissaoloja ja henkilöstön

vaihtuvuutta. Perehdyttämien on investointi, jolla tuetaan henkilöstöä työssä jaksamisessa, lisätään osaamista ja parannetaan laatua. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 5.)

Acevedon ja Yanceyn (2011, 349-351) tutkimuksen mukaan uusien työntekijöiden perehdyttämisohjelmat sopeuttavat tulokkaita työyhteisöön ja lisäävät heidän tietojaan ja taitojaan. Varsinaisessa työnopastuksessa keskitytään siihen, miten työtehtävät tehdään. Suunniteltu perehdyttämisohjelma sisältää tutustumisen organisaation arvoihin, kulttuuriin ja ihmisiin. Nämä ohjelmat ovat ehkä vaikuttavinta työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Perehdyttämisohjelmalla organisaatio osoittaa sitoutumisensa työntekijöiden kehittämiseen, millä on vaikutusta uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Perehdytysohjelmilla on tutkitusti vaikutusta työtyytyväisyyteen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Vahva side työntekijän ja organisaation välillä on yhtä tärkeää kuin se, että on oikea ihminen oikeassa tehtävässä. (Acevedo & Yancey 2011, 349-351.)

Sarman (2008, 116) mukaan perehdyttäminen tulee erottaa työtehtävien opastuksesta. Useimmissa yrityksissä ymmärretään, että tulokkaiden ensivaikutelmat yrityksestä vaikuttavat myöhemmin työtyytyväisyyteen, osaamiseen ja yritykseen sitoutumiseen. Perehdyttämisohjelman hyödyt ovat ainakin seuraavat

1. Rekrytointikustannusten vähentyminen
2. Perehdyttäminen auttaa motivoimaan uutta henkilökuntaa
3. Perehdyttämistä voidaan käyttää koulutusten täydennyksenä
4. Perehdyttämisellä on myönteinen vaikutus muuhun henkilöstöön
5. Perehdyttäminen voi lisätä työntekijöiden aloitteellisuutta

(Sarma 2008, 116.)

## **2.2 Perehdyttämistä koskevaa lainsäädäntöä**

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajan antamaan työntekijälle riittävät tiedot työpaikan vaara- ja haittatekijöistä sekä perehdyttämään ja antamaan opastusta riittävästi olosuhteet ja menetelmät huomioiden. Perehdyttämisvelvoite koskee uutta työntekijää, uusia työtehtäviä ja uusia menetelmiä. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.) Asiakkaat ovat yhä useammin vaaratekijä töissä siinä missä erilaiset koneet ja laitteetkin. Työpisteen ergonomia tulee säätää uudelle työntekijälle kohdalleen tarpeettoman kuormituksen välttämiseksi. Kokenut työntekijä tarvitsee vähemmän perehdytystä, mutta turvallisuusasiat on syytä varmistaa perehdytyksen yhteydessä. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Yhteistoimintaneuvotteluissa on määriteltävä, mitä tietoja työntekijältä kerätään työsuhteen alkaessa ja sen aikana ja uudelle työntekijälle perehdyttämisessä annettavat tarpeelliset tiedot (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334). Yhteistoimintalaki määrää yrityksen neuvottelemaan, kun on tulossa henkilöstön asemaan vaikuttavia muutoksia tai hankintoja. Lain tavoitteena on viestinnän edistäminen työpaikoilla. Perehdyttämisjärjestelyt tulee käsitellä työsuojelutoimikunnassa, kun työntekijöitä on yli 20. Nämä järjestelyt on oltava kaikkien työntekijöiden tiedossa. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työsopimuslaissa todetaan, että työnantajan tulee edistää työntekijän kehittymismahdollisuuksia työuralla sekä huolehtia, että työntekijä osaa työtehtävänsä myös yrityksen toimintaa, työtehtävää tai –menetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55). Osaaminen tulee varmistaa muiltakin kuin uusilta työntekijöiltä. Kehityskeskustelut ja perehdytyksen palautekeskustelu ovat hyviä tilaisuuksia arvioida työntekijän osaamista. Työnantajalla ja työntekijällä voi olla erilaiset näkemykset osaamisesta. Puutteellinen ammattitaito on irtisanomisperuste, mutta sen arvioinnissa täytyy huomioida millaiset mahdollisuudet työntekijällä on ollut kehittää osaamistaan. Jos puute ammattitaidossa on ollut tiedossa tai olisi pitänyt tietää jo silloin, kun työntekijä on yritykseen palkattu, se ei kelpaa irtisanomisperusteeksi. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työlainsäädännössä työntekijän kouluttamista ja perehdyttämistä koskevat ovat työnantajia velvoittavia ns. pakollista lainsäädäntöä. Lait on säädetty pääasiassa työntekijän aseman turvaamiseksi. Työehtosopimuksissa on lakeja täydentäviä sopimusehtoja. Niissä voi olla perehdyttäjän toimenkuvan vaativuutta ja lisäpalkkiota sekä työntekijän vastuusta omasta kehittämisestä koskevia ehtoja. (Kupias & Peltola 2009, 20, 26.)

### **2.3 Perehdyttämisen suunnittelu**

Perehdyttämisen avulla luodaan pohja työntekijän työssä viihtymiselle, sairaspöissaolosten määrälle ja oman työn ja organisaation kehittämislle. Hyvällä perehdyttämislä päästään alkuun, mutta työntekijöistä, heidän hyvinvoinnistaan ja kehittymislstään on huolehdittava koko työuran ajan. (Kupias & Peltola 2009, 19-20.)

Tavoitteena on, että työntekijä hallitsee työnsä ja tuotettava palvelu tai tuote on laadukas. Tämä voidaan saavuttaa monivaiheislalla oppimlstopahtumalla, jossa työtehtävien lisäksi kannustetaan omatoimlstopuuteen. Perehdyttäminen on olennaista uuden henkilön osaamisen kehittämislssä. Suuremmilla yrityksissä

on tehty kirjallinen suunniteloma tai muistilista. Kirjalliset ohjeet voivat löytyä esimerkiksi yrityksen intranetistä. (Kauhanen 2012.)

Esimiehellä on vastuu työn sujuvuudesta ja tavoitteiden saavuttamisesta. Esimies on vastuussa myös työntekijän perehdyttämisestä, vaikka tehtävä olisi delegoitu eteenpäin. Uuden työntekijän työkavereilla ja työntekijällä itsellään on myös vastuu perehdyttämisestä. (Kangas 2004, 12.)

Perehdyttämisen tueksi on syytä aina tehdä kirjallinen suunnitelma tai ns. tarkistuslista. Tulokas voi käyttää sitä muistin tukena ja apuna itsenäisessä oppimisessa. Se toimii myös muistilistana perehdyttäjälle, koska moni yrityksen pitkäaikaiselle työntekijälle itsestään selvä asia saattaisi muuten jäädä kertomatta. Perehdyttäjän odotetaan antavan perehtyjälle se tieto, minkä hän tarvitsee ja osaavan vastata kysymyksiin. Perehdyttäjä voi tarkistuslistan avulla varmistaa, että tulokkaalla on riittävä ymmärrys yrityksen tavoista ja käytänteistä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 7. ja Sarma 2008)

Kjelinin ja Kuusiston (2003, 62) mukaan työtehtävien oikea määrittäminen on ehdoton edellytys perehdyttämisen onnistumiselle. Rekrytointi ja perehdyttäminen on suunniteltava yhtenä kokonaisuutena. Muut työntekijät tarjoavat herkästi uudelle työntekijälle tehtäviä, jotka eivät liity hänelle suunniteltuun rooliin mitenkään ja uutena henkilönä on vaikea kieltäytyä näissä tilanteissa. Hyvin hoidettu perehdyttäminen auttaa estämään tulokkaan tehtävien ja roolin hajaantumisen, jolloin arki ei ole vain akuuttien töiden suorittamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 62-63.)

Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa moni seikka. Lyhytaikaisissa työsuhteissa oleville sijaisille, harjoittelijoille ja kausityöntekijöille ei ole mahdollista pitää laajaa perehdytystä, vaan heille on kerrottava olennainen työtehtävien tekemiseksi. Uusien työntekijöiden lisäksi myös pitkiltä perhevapailta, ulkomaan työskentelyjaksolta tai opintovapaalta palaavat voivat tarvita perehdyttämistä. Työuraansa vasta aloittava nuori henkilö ja kokenut ammattilainen tarvitsevat erilaista perehdytystä, eli suunnittelussa on otettava työtehtävän lisäksi huomioon myös henkilön ammatillinen osaaminen, työkokemus ja ikä. Hyvin hoidettu perehdyttäminen luo osaltaan yritykselle positiivista yrityskuvaa. (Österberg 2014, 116-118.)

Nuoren ja kokemattoman työntekijän työelämätaidot ovat monesti vähäiset. Yrityksen strategian hienot korulauseet on avattava selittämällä, mitä ne tarkoittavat kyseisen työntekijän kohdalla. Esimiehen on tärkeä osata kuunnella heti alusta alkaen sekä nuorta että kokenutta työntekijää, jotta hän saa selville, mitä työntekijät esimieheltä odottavat. Kokeneen työntekijän kohdalla esimiehen voi olla vaikea tietää,

tarvitseeko työntekijä oman alansa valmennusta, koska esimies jää asiantuntemuksessa todennäköisesti toiseksi. Kokenutkin työntekijä tarvitsee kuitenkin opastusta uuden työpaikan arvoissa ja strategiassa sekä organisaatioon tutustumisessa. Osa- ja lyhytaikaisia sekä vuokratyöntekijöitä esimies ei välttämättä ennätä huomioimaan kovinkaan paljon. Näidenkin työntekijöiden tulee tietää työn tavoitteet ja organisaation arvot. Jos näitä työntekijöitä on yrityksessä usein, olisi heitä varten luotava oma perehdyttämismalli. Näin he tekevät työnsä organisaation tavoitteiden suuntaan, vaikka työsuhde jäisikin lyhyeksi. (Kupias & Peltola 2009, 60-62.)

Hyvä perehdyttäminen ei vie sen enempää aikaa kuin huonokaan. Perehdyttämisprosessin toimivuus on yritykselle olennaista ja siksi sitä tulisi kehittää silloin, kun yritykseen ei juuri olla palkkaamassa uusia työntekijöitä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 45.)

## **2.4 Perehdyttämisen toteuttaminen**

Esimiehellä voi olla perehdyttämisessä apunaan koulutettuja perehdyttäjiä tai työkavereita ja muuta henkilöstöä. Perehdyttämisestä vastaavat henkilöt on valittava huolellisesti hyvän ensivaikutelman vuoksi. Jos perehdytettäviä on kerralla isompi ryhmä, on tärkeää, että esimies tapaa silti jokaisen tulokkaan henkilökohtaisesti. (Strömmer 1999, 259-260.)

Organisaatiolla tulisi olla perehdyttämisohjelma, jota kehitetään jatkuvasti. Ohjelmassa tulisi olla määriteltynä perehdytyksestä vastaavien henkilöiden lisäksi seuraavat asiat:

- mitä ja miten tiedotetaan ennen työn alkua
- tulokkaan vastaanottaminen ja organisaatioon perehdyttäminen
- työsuhdeperehdyttäminen
- työnopastus

(Strömmer 1999, 260.)

Perehdyttäminen on syytä aloittaa jo rekrytointivaiheessa, koska sillä on vaikutusta yrityskuvaan. Työhaastattelussa annetaan tietoa yrityksestä. Valinnasta ilmoitetaan henkilölle puhelimitse, jolloin voidaan sopia käynnistä esimiehen luona ennen työnalkua. Tuossa tapaamisessa tulokkaalle voidaan antaa perehdytysmateriaalia, jolloin hän voi tutustua yritykseen jo ennen varsinaista perehdytysjaksoa. (Strömmer 1999, 260.)

Uuden työntekijän työtehtävät ja rooli organisaatiossa on oltava selvillä jo rekrytointia suunniteltaessa, jotta valittu henkilö tuo mukanaan haluttua osaamista. Tulokkaan ja esimiehen työsuhteen alussa käymässä keskustelussa voidaan varmistaa, että osapuolilla on riittävän yhtenäiset käsitykset tavoitteista. Perehdyttämisen suunnittelu edellyttää, että ymmärretään, mitä osaamista työtehtävät vaativat. (Kjelin & Kuusisto 2003, 55.)

Uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä on tärkeä, sillä silloin tulokas aistii herkästi ilmapiiriä ja asiat jäävät helposti muistiin. Tulokas tutustutetaan ainakin lähimpiin työkavereihin ja hänen kanssaan sovietaan perehdytyksen aikataulusta. Kiireisissä organisaatioissa voidaan suunnitella uuden työntekijän perehtymisen avuksi ns. kartta tai perehdyttämiskortti, joka auttaa henkilöä löytämään aluksi tärkeät henkilöt organisaatiossa. Tällä tavalla vahvistetaan uuden työntekijän itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta, mutta se vaatii myös suunniteltua tiedottamista muulle henkilökunnalle. Ensimmäiset kaksi viikkoa ovat hyvin tärkeitä muotoutuvien asenteiden kannalta. (Strömmer 1999, 261.)

#### **2.4.1 Perehdytysmallit**

Tapa perehdyttää muuttuu yrityksen koon kasvaessa ja toiminnan kehittyessä sekä työntekijöiden määrän ja heidän vaihtuvuutensa lisääntyessä. Pienessä yrityksessä uudet työntekijät opetetaan kädestä pitäen yksilöllisesti ja suuressa yrityksessä pyritään tehokkuuteen myös perehdyttämisessä, kun isompi joukko työntekijöitä perehdytetään kerralla. Perehdyttäminen kehittyy yrityksen toiminnan kehittyessä, jolloin koko tiimi tai työyhteisö on mukana perehdyttämisessä ja perehdyttämisestä tulee vastavuoroista keskustelua uuden työntekijän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 35-36.)

Kupias & Peltola (2009, 36-42) ovat nimenneet viisi erilaista perehdyttämismallia.

##### **Vierihoidoperehdyttäminen**

Selkeästi nimetty vastuuhenkilö opastaa uutta työntekijää työn tekemisen yhteydessä ja kertoo samalla työtehtävistä ja yhteisöstä sekä yrityksestä. Tämän perehdyttämisen hyviä puolia on yksilöllinen huomiointi, jota parhaimmillaan on kaikissa perehdyttämismalleissa. Vastuuhenkilöllä on iso rooli. Hänen on hallittava perehdytettävä tehtävä ja osattava huomioida uusi työntekijä. Perehdyttäminen on huonoa, mikäli vastuuhenkilö ei osaa tai piittaa ohjata uutta työntekijää ja jättää tämän opettelemaan työtä yksin.

Vastuuhenkilöllä tulee olla riittävästi aikaa perehdyttämiseen oman työn ohessa. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

### Malliperehdyttäminen

Yrityksen henkilöstöosastolle keskitetty perehdyttämismallien, kuten erilaisten esitteiden ja oppaiden luominen sekä tasaisin väliajoin toistuvat ”tervetuloa taloon” –tilaisuudet. Perehdyttäminen on tasalaa- tuista ja sille voidaan asettaa laatutaso. Myös työnjako perehdyttämisessä on selkeä. Malliperehdyttämi- nen on yleisperehdyttämistä, jossa esitellään pääasiassa yritystä. Työtehtävien opastus jää kuitenkin työ- yksiköille. (Kupias & Peltola 2009, 37-38.)

### Laatuperehdyttäminen

Perehdyttäminen on prosessi, jota kehitetään jatkuvasti. Vastuu on työyksiköillä ja tiimeillä ja esimies on avainasemassa. Vastuu perehdyttämisestä voi esimiehen lisäksi olla nimetyllä henkilöllä tai koko tiimillä. Prosessikuvaus on tarkka ja sen toteutumista seurataan laadun kehittämiseksi. Laatuperehdyttä- minen pitää sisällään myös vierihoito- ja malliperehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 38-39.)

### Räätälöity perehdyttäminen

Nimetty henkilö tai taho vastaa uuden työntekijän perehdyttämisen koordinoinnista. Tämä vaatii koko- naisnäkemystä perehdyttämisen osa-alueista ja kykyä kytkeä niitä uuden työntekijän tarpeisiin ja ottaa mukaan prosessiin kaikki tarvittavat toimijat. Perehdyttäminen räätälöidään aina tapauskohtaisesti tu- lokkaan tausta, osaaminen ja tarpeet huomioiden. Tämä vaatii uudelta työntekijältä sitoutumista oman perehdyttämisensä suunnitteluun sekä perehdyttämisestä vastaavalta henkilöltä monipuolista osaamista. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

### Dialoginen perehdyttäminen

Tässä mallissa muokataan tulokkaan perehdyttämisen lisäksi yrityksen toimintaa uuden työntekijän tuo- man osaamisen mukaan. Työntekijän palkkaamisella on haettu tietynlaista uutta osaamista yritykseen. Sekä työntekijä että työyksikkö oppivat toisiltaan perehdyttämisprosessissa. Uuden henkilön osaamisen

ja kokemuksen hyödyntäminen on olennainen osa perehdyttämistä. Yrityksissä on kuitenkin aina tois-  
taiseksi pysyviä asioita, kuten yrityksen arvot, ja näihin uuden työntekijän tulee sitoutua. (Kupias &  
Peltola 2009, 41-42.)

Taulukossa tiivistettynä edellä esitettyjen mallien edut ja vaarat

TAULUKKO 1. Perehdytysmallien edut ja vaarat (mukaillen Kupias& Peltola 2009, 36-42)

	Edut	Vaarat
vierihoitoperehdyttäminen	yksilöllisyys, selkeä vastuuhenkilö	perehdyttämisen laatu on yhden henkilön osaamisen varassa
malliperehdyttäminen	perehdytyksen tasalaatuisuus, kun perehdyttäjällä on mallit tukena	huomio on organisaatiotason perehdyttämisessä, omaan tehtävään perehdyttäminen vähemmällä huomiolla, perehdytyksen kaavamaisuus
laatuperehdyttäminen	vastuu tiimeillä, perehdytysprosessin jatkuva kehitys, tulokkaasta tulee tiimin jäsen perehdytyksen aikana	tiimin vastuun korostamisella vastuu ei ole henkilöillä
räätälöity perehdyttäminen	perehdytys yhteistyössä tulokkaan kanssa tulokasta kuunnellen, huomioi tulokkaan osaamisen vahvistaen sitoutumista	tulokkaan tulee sitoutua perehdytysohjelman laatimiseen, perehdyttämisen koordinoijalla tulee olla monipuolista erityisosaaamista
dialoginen perehdyttäminen	tulokkaan osaaminen on samoista, mitä yritykseen on haettu	vastavuoroinen oppiminen vaatii kummankin osapuolen sitoutumisen, dialogisuuden tulee olla yrityksen toimintatapa, jotta tämä malli toimisi

#### 2.4.2 Viiden askeleen menetelmä

Yksi tunnetuimpia työnopastuksen avuksi kehitetyistä menetelmistä on viiden askeleen menetelmä, joka kuvataan kuviossa 1. Se kuvaa prosessia perehdyttäjän ja perehtyjän vuorovaikutuksen avulla edeten askelman kerrallaan. Ensimmäisellä askeleella arvioidaan perehdytyksen lähtötaso ja selvitetään tavoitteet. Alussa on tärkeää luoda luottamuksellinen ilmapiiri ja vahvistaa motivaatiota. Toisella askeleella perehtyjä saa kokonaiskuvan tehtävästä. Perehdyttäjän tulee muistaa jatkuva vuorovaikutus, ettei opastaminen ole pelkkää yksinpuhelia ja ettei perehtyjälle tule mielikuvaa siitä, että ainoastaan esitetty tapa on ainoa mahdollinen. Isompi tehtäväkokonaisuus kannattaa jakaa osiin muistamisen helpottamiseksi. Kolmannella askeleella pyritään sisäisten mallien luomiseen mielikuvaharjoittelulla. Perehtyjä voi esimerkiksi selostaa omin sanoin hänelle opastetun tehtävän. Neljäs askelma on taitojen harjoittelua käy-

tännössä. Perehtyjä tekee itsenäisesti tehtävän alusta loppuun ja saa palautetta suorituksestaan. Harjoittelua voidaan jatkaa niin pitkään kuin on tarpeen. Viidennellä askelmalla varmistetaan, että perehtyjä osaa suorittaa tehtävän itsenäisesti. Perehdyttävä ei ole koko ajan vierellä vaan seuraa työtä silloin tällöin. (Kangas 2004, 14-15.)



KUVIO 1. Viiden askeleen menetelmä (mukaillen Ahokas & Mäkeläinen 2013, 11; Kangas 2004, 14.)

### 2.4.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdyttämisprosessin tulee olla yhdenmukainen kaikille ja toisaalta ainutkertainen yksittäiselle työntekijälle. Uusi työntekijä tulee ottaa vastaan ja kohdella yksilönä, josta ollaan kiinnostuneita. Perehdyttäminen tulee tapahtua jokaisen osalta samalla tavalla yrityksen tavoitteita ja arvoja tukien. Usein henkilöstöyksikkö vastaa perehdyttämisprosessin luomisesta, ylläpitämisestä ja seurannasta. Henkilöstöyksikkö kouluttaa perehdyttäjät tehtävään ja tuottaa perehdytysmateriaalin. (Kjelin & Kuusisto 2009, 193-194.)

Uuden henkilön palkkaaminen on yritykselle iso investointi, jota olisi syytä etukäteen miettiä tarkkaan. Virheellisten ja hätäisten rekrytointien jälkien paikkaaminen tulee kalliiksi ja vie aikaa. Sen lisäksi etsityn osaamisen hyödyntäminen viivästyy. Ennen ulkoiseen rekrytointiin ryhtymistä tulisi organisaatiossa varmistaa, löytyykö tarvittavaa osaamista jo ennestään yrityksestä. Yrityksessä jo työskentelevän henkilön perehdyttäminen sujuu yleensä nopeammin kuin ihan uuden henkilön. Oikean osaamisen määrittäminen auttaa suuresti rekrytoinnin onnistumisessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 73-74.)

Tarkasti määriteltyyn tehtävään tulevan henkilön perehdyttäminen on ns. sopeuttavaa perehdyttämistä, jossa keskitytään opastamaan tulokkaalle työtehtävien sisältö. Jos rekrytoinnilla on haettu yritykseen täydentävää osaamista, on perehdyttämisessä keskityttävä siihen, että saadaan hyödynnettyä uuden työntekijän koko osaaminen. Tällöin dialoginen perehdyttäminen on paikallaan. Työsuhteen alkuun liittyvät asiat ja organisaatioon tutustuttaminen ja muut perusperehdyttämiseen kuuluvat asiat tulee hoitaa kummassakin tapauksessa. Ennen töihin tuloa perehdyttämisestä vastaavan on hyvä olla puhelimitse yhteydessä tulokkaaseen. Tästä yhteydenotosta on hyötyä molemmille. Perehdyttäjä saa tärkeää tietoa perehdytysuunnitelmaa varten ja työntekijä voi kysyä työn aloitukseen liittyen aloitusajan ja -paikan ja kuka häntä on työpaikalla vastassa. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Ensimmäisenä päivänä olisi tulokkaan esimiehen hyvä olla ottamassa uutta alaista vastaan. Hyvän ensivaikutelman antaminen on tärkeää, sillä huonoa on vaikea paikata myöhemmin. Uuden työntekijän ensimmäinen työpäivä vaihtelee työpaikoittain. Pääpaino on käytännön asioilla, kuten työpiste, lähimmät työkaverit, erilaiset luvat ja työvälineet. Jossain tapauksissa työntekijä aloittaa ensimmäisenä päivänä vastaanoton jälkeen työnopastuksen valitun perehdyttäjän kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 104, Kangas 2004, 9.)

Ensimmäinen työviikko sisältää tulokkaalle paljon asiaa, mutta ohjelma ei kuitenkaan saa olla liian tiivis. Työntekijä pyritään saamaan alkuun työtehtävissä ja saamaan kokonaiskuvaa yrityksestä ja työyhteisöstä. Esimiehen tulee käydä tulokkaan kanssa keskustelu työtehtävistä, jotta saadaan varmuus siitä, että molemmat ymmärtävät työtehtävät samalla tavalla. On olennaista kertoa uudelle työntekijälle ne asiat, joilla hän pääsee alkuun ja osaa hakea tarvittaessa tietoa oikeasta paikasta. Perehdytysohjelmaa voidaan muokata ja täsmentää käytyjen keskusteluiden perusteella. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas on pikkuhiljaa itse vastuussa perehtymisestä. Hän on päässyt kiinni työtehtäviinsä ja osaa jo ehkä antaa palautetta esimiehelle ja muulle työyhteisölle. Yrityksessä täytyy kuitenkin olla semmoinen ilmapiiri ja työkuulttuuri, joka sallii uuden työntekijän esittämän palautteen, myös negatiivisen. Palautteen voi myös antaa eri tavoin. Ensimmäisten parin kuukauden aikana on hyvä käydä palautekeskustelu perehdytyksen tavoitteiden arvioimiseksi. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Perehdyttämisprosessi voi kestää lyhemmän ajan kuin koeaika, joka tavallisesti on neljä kuukautta. Uudella työntekijällä tulisi olla riittävät taidot selvittää itsenäisesti tehtävässään ja osata tarvittaessa hakea lisää tietoa. Hän on osa työyhteisöä ja organisaatiota. Perehdyttäminen voi jatkua vielä koeajan jälkeenkin tarpeen mukaan. Ennen koeajan päättymistä arvioidaan myös, miten rekrytointi on onnistunut ja jatkuuko työsuhde. Työsuhde voi päättyä koeajan jälkeen. Syynä voi olla irtisanoutuminen tai työsuhteen purku koeajan puitteissa. (Kupias & Peltola 2009, 108-109.)

#### **2.4.4 Perehdyttäjä**

Esimiehellä on aina vastuu perehdyttämisestä. Esimiehen tehtävä on johtaa ja perehdyttäminen on myös johtamista. Itsenäistäkin työtä tekeviä tulee johtaa kehittämällä heidän toimintaedellytyksiään. Johtaminen ei ole vain valvontaa ja opastusta. Esimiehen ei kannata delegoida perehdyttämistä kokonaan pois itseltään, koska se on ainutlaatuinen tilaisuus ohjata työntekijää kohti yrityksen tavoitteita. Esimiehen tehtäviin kuuluu määrittää tulokkaan työtehtävät ja yhdessä kaikkien työntekijöiden kanssa asettaa yrityksen tavoitteet jokaisen yksilön ja tiimin tavoitteiksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187-190.)

Perehdyttäminen kuuluu useissa yrityksissä erikseen joidenkin työntekijöiden toimenkuvaan. Perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla hyvinkin suuri niissä yrityksissä, joissa henkilöstöä vaihtuu usein.

Yrityksissä on usein ns. yleisperehdyttäjä, joka auttaa tulokkaan alkuun käytännön asioissa. Tämä perehdyttäjä on monesti työyksikön sihteeri, joka osaa opastaa lisäksi erilaisissa hallinnollisissa asioissa. (Lepistö 2004, 59, Kupias & Peltola 2009, 82.)

Perehdyttäjän on hyvä olla kokenut työntekijä, mutta hänen ei tarvitse osata perehdytettävää tehtävää täydellisesti. Tärkeämpää on halu ja kiinnostus opastaa muita. Yrityksessä on usein monia hyvä ehdokkaita perehdyttäjäksi ja onkin hyvä jakaa vastuuta useammalle henkilölle. Laajemmalti voidaan ajatella koko työyhteisön osallistuvan perehdyttämiseen. Hyvä perehdyttäjä osaa luoda kokonaiskuvan perehdyttämisestä ja kertoa sen ymmärrettävästi perehdytettävälle. Hyvä perehdyttäjä osaa myös kuunnella ja huomaa, milloin perehdyttäminen ei ole enää tarpeen. (Kjelin & Kuusisto 2006, 195-197.)

Perehdyttämisestä vastaavien henkilöitä tulee kouluttaa ja valmentaa tehtäväänsä. Perehdyttäjän tulee ymmärtää opettamis- ja oppimisprosessi, osattava innostaa, rohkaista ja kannustaa uutta työntekijää ja ohjata häntä omatoimisuuteen ja vastuun ottamiseen. (Ahokas & Mäkeläinen 2013, 12.)

Perehdyttäjän tulee tietää jo perehdyttämistä suunnitellessa, millaiset oppimistavoitteet perehdyttämiselle asetetaan. Hän yhdistelee perehdytyksessä niin organisaation kuin perehdytettävän oppimistarpeita ja –tavoitteita, joista organisaation tavoitteet säätelevät perehdytyksen suunnan. Perehdyttäjä suunnittelee perehdyttämiseen käytettävän ajan suhteessa tavoitteisiin. Esimiehen vastuulla on varata riittävästi aikaa perehdytykseen. Perehdyttäjä käy perehtyjän kanssa keskusteluja ja antaa palautetta. Perehdyttäjä ymmärtää, milloin hänen roolinsa perehdyttäjistä muuttuu työtoveriksi. (Kupias & Peltola 2009, 128, 130-134, 139.)

Perehdyttäjällä voi olla erilaisia tyyliä. Kaikkia niitä voidaan käyttää niin, ettei mikään korostu, mutta ainakin aluksi korostuu hyväksyvä tyyli.

#### Hyväksyvä ja ymmärtävä ohjaustyyli

- tärkeä alussa luottamuksellisen ohjaussuhteen luomiseksi, tutustumista ja kuuntelua
- rohkaistaan perehtyjää puhumaan ja kertomaan ajatuksistaan ja itsestään
- vaarana, että perehdyttäjä samaistuu liikaa perehtyjän ongelmiin

#### Kartoittava ja kyselevä ohjaustyyli

- kysytään mitä ja miten
- autetaan tulokasta löytämään omaa osaamistaan
- vaarana on, että kysytään liikaa kuuntelematta ja syventymättä

### Ristiriitoja osoittava ja haastava ohjaustyyli

- haastava tyyli, jossa osoitetaan ristiriitoja perehtyjän kertomasta
- tarvitsee rinnalle hyväksyvän tyylin eikä sovi perehdytyksen alkuvaiheeseen

### Ohjeita antava ja neuvova ohjaustyyli

- suoria ohjeita ja neuvoja tilanteessa, jossa perehtyjä osaa jo toimia itsenäisesti ja suodattaa perehdyttäjän ohjeista toimivat
- vaarana perehtyjän uusavuttomuus eikä liikaa käytettynä tue itseohjautuvuutta

### Esimerkkien, kokemusten ja tarinoiden avulla ohjaaminen

- perehdyttäjän omia kokemuksia, joita ei sellaisenaan ole tarkoitettu ohjeiksi
- sopii hyvin mentorointiin
- vaarana, että kerrotut tarinat eivät kosketa perehtyjän tilannetta millään tavalla ja perehdyttäjä ei huomaa tätä

### Kannustava ja rohkaiseva ohjaustyyli

- tarvitaan, kun tulokas aloittaa itsenäisen työskentelyn
- kannustetaan tulokasta huomaamaan oma onnistuminen
- toiset tarvitsevat tätä tyyliä enemmän kuin toiset

(Kupias & Peltola 2009, 143-149.)

Perehdyttäjän ohjaustyyliässä eniten vaikuttaa ihmisen persoona. Tyylejä voi toki opetella, mutta jos vain esittää jotain roolia, siitä saattaa jäädä toiselle osapuolelle epäaito vaikutelma eikä varsinainen asia, tässä tapauksessa perehdyttäminen, etene toivotulla tavalla. Jokaisen perehdyttäjän on hyvä tiedostaa oma tyylinsä ja pyrkiä muokkaamaan sitä tarpeen mukaan. Kokenut perehdyttäjä osaa paremmin valita tilanteeseen ja tulokkaaseen sopivan ohjaustyylin. Ohjaustyyliä miettiessä tulee kuitenkin pitää tärkein mielessä, eli tulokkaan mahdollisimman hyvä perehdyttäminen.

## 2.4.5 Perehtyjä

Uusi työntekijä on herkkä aistimaan uuden työyhteisönsä ilmapiiriä. Tulokkaan sopeutumista yhteisön jäseneksi edesauttaa oma asenne ja suhtautuminen. Vaikka ammattitaitoa riittäisi, on järkevää nöyryä olemaan aluksi se, joka tietää vähiten. Kaikkitietävänä esiintyvä uusi työntekijä ei saavuta työkavereiden hyväksymistä ja luottamusta vaan aiheuttaa ärsytystä. Palautetta on hyvä antaa esimiehelle tai perehdyttäjälle, jotka osaavat selittää tulokkaalle ihmetystä aiheuttavat asiat. Tulokkaan sopeutumista auttaa parhaiten, kun työyhteisössä hyväksytään erilaisuutta, perehdyttämisvastuut ovat selkeät ja mieluiten koko

työyhteisö on siinä mukana eikä työvoiman vaihtuvuus ole niin suurta, että jatkuvaan perehdyttämiseen uuvutaan. (Kupias & Peltola 2009, 68-69.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 162-163) mukaan uuden työntekijän odotukset työsuhteen alussa on helppo täyttää. Tulokas ei odota mitään ihmeellistä, vaan haluaa tutustua organisaatioon ja sen tuotteisiin ja työkavereihin ja tietää oman roolinsa työyhteisössä. Liian erikoisella vastaanotolla annetaan väärä kuva yrityksen toiminnasta, kun se ei vastaakaan tavallista arkea.

Tulokkaan työtehtävät ovat yleensä etukäteen suunniteltu ja muun työyhteisön tiedossa. Toisinaan työnkuva muotoutuu perehdytysvaiheessa, kun saadaan tarkempi käsitys tulokkaan osaamisesta. Perehdytyskansiosta löytyvät tärkeät asiat helpottavat alussa uutta työntekijää. Työntekijän omalla vastuulla on kertoa ja pyytää lisää opastusta niistä asioista, joita hän ei vielä hallitse. Perehdytyksen tulisi olla vaatimustasoltaan sopiva tulokkaan motivoimiseksi. Systemaattinen ja selkeä palaute motivoi ja auttaa oikeaan suuntaan, kun omaa onnistumistaan ei tarvitse arvailla. Tulokkaalla on hyvä olla käsitys omasta oppimiskyvystään ja vahvuuksistaan, koska se auttaa perehdytyksen suunnittelussa ja onnistumisessa. (Kupias & Peltola 2009, 69-70.)

## **2.5 Perehdytyksen seuranta ja arviointi**

Perehdytystä arvioidaan uuden työntekijän oppimisen sekä yrityksen perehdyttämijärjestelmän toimivuuden näkökulmasta. Tulokkaan oppimista arvioidaan yhdessä keskustelemalla ja perehdyttämistä arvioidaan tarkastelemalla perehdyttäjien että tulokkaan omaa toimintaa.

Perehdytyksen seurantaan varten voidaan kehittää kyselylomake tiedon keräämiseksi. Kerättävän tiedon tulee olla sellaista, että perehdytystä ja sen tuloksia voidaan arvioida luotettavasti pitäen kysely kuitenkin luottamuksellisena.

Tulokkaalta voidaan kysyä perehdyttämisen laadusta ja hänen omasta tyytyväisyydestä asiaan. Perehdytystä täytyy tämän lisäksi arvioida myös yrityksen näkökulmasta, koska pelkkä tulokkaan tyytyväisyys ja mielihyvä perehdytyksestä ei riitä arvioimaan sen onnistumista. Kaikki opitut asiat eivät tuota mielihyvää, mutta ovat oppimisen tai yrityksen näkökulmasta perusteltuja. Toisaalta saavutettu mielihyvä ei takaa, että oppimistavoitteita on samalla saavutettu. Perehdyttämisen arvioinnissa ongelmana voi olla myös se, miten perehdyttäminen ymmärretään. Tulokas voi olla tyytyväinen perehdyttämiseen, mutta hänelle on kuitenkin edelleen epäselvää omien työtehtävien sisältö ja tavoitteet. Perehdytyksen arvioimiseksi hyviä keinoja ovat kyselylomakkeet ja haastattelut. (Kjelin & Kuusisto 2003, 245-246.)

## 2.6 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisen tulisi kuulua yrityksen liiketoiminnan suunnitelmaan. Yrityksen johdon ja esimiesten olisi tärkeää säännöllisesti arvioida, kuinka hyvin henkilöstön osaaminen vastaa yrityksen tarpeita ja ovatko osaamisen kehittäminen ja urasuunnitelmat yrityksen strategian mukaisia. Yritysjohto seuraa talousraporteissa henkilöstön palkkoja, koulutusta ja muita henkilöstöä koskevia kuluja kustannustekijöinä eikä investointina yrityksen tulevaisuuteen. Suomessa hyödynnetään heikosti yrityksistä jo löytyvää ammattitaitoa ja kokemusta eikä ns. hiljainen tieto siirry sukupolvelta tai osastolta toiselle. Syitä voidaan hakea esimerkiksi esimiesten asenteesta tai huonosta työilmapiiristä. Yrityksen liiketoiminnan kehittämissuunnitelmat voivat olla hyviä, mutta henkilöstön osaamisen kehittämistä ei suunnitella riittävän pitkällä aikavälillä. Yritysjohto kiinnittää liiaksi huomiota tuloksen tekemiseen ja talousvaikeuksissa karsitaan nopeasti henkilöstökustannuksista. Nämä toimenpiteet heikentävät työilmapiiriä ja aiheuttavat henkilöstön kuormitusta työmäärän lisääntyessä. Yrityksissä tapahtuu nopeasti muutoksia muun muassa yrityskauppojen myötä. Tilanteisiin reagoidaan hätäisesti palkkaamalla helposti saatavilla olevia henkilöitä sopivimpien ja parhaiden sijasta. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33-36.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on tärkeää, että koko yrityksessä on kehittämiseen kannustava ilmapiiri. Ilmapiirin luominen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä, johon yrityksen johto on sitoutunut. Henkilöstöä kannustetaan ottamaan vastuuta osaamisen kehittämisestä erilaisilla palkitsemis- ja kannustinjärjestelmillä sekä mahdollisuudella urakehitykseen osaamisen kehittyessä. Opiskelun ei tarvitse olla vain työajalla tapahtuvaa vaan työntekijöitä kannustetaan myös työajan ulkopuoliseen opiskeluun. Tätä voidaan tukea osallistumalla kustannuksiin, myöntämällä vapaapäiviä opiskelua varten tai esimerkiksi etsimällä opinnäytetyöaiheita. (Österberg 2014, 148-149.)

Yrityksen ydinosaaminen ja tarpeet määrittävät työntekijöiden kehittämistarpeet. Kehittämistarpeita analysoidaan tarkkaan niin yrityksen, työyksikön kuin työntekijän tasollakin huomioiden nykytilanteen lisäksi tulevaisuuden. Osaamista voidaan kehittää muun muassa sijaisuuksilla, työkierrolla, projektityökentelyllä, työn rikastamisella ja laajentamisella, mentoroinnilla ja perehdyttäjänä tai työnopastajana toimimisella. Näiden työpaikan sisällä tapahtuvien toimenpiteiden lisäksi on esimerkiksi ulkoinen koulutus tai ammattikirjallisuuteen tutustuminen. Kokeneille työntekijöille voidaan tarjota mahdollisuutta toimia mentorina tai osallistua työkiertoon. Mentorointi hyödyttää uuden työntekijän lisäksi mentoria

itseään, kun hänen osaamistaan ja ammattitaitoaan arvostetaan avoimesti. Sijaisuuksia tekemällä ja työkierrolla syvennetään ja laajennetaan työntekijöiden ammattitaitoa. Tästä hyötyy työntekijän lisäksi myös yritys. (Österberg 2014, 149-150.)

Organisaation osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamistarpeet on määriteltävä ensin strategiasta, jotta saadaan selville organisaation menestymiseksi vaadittava ydinosaaminen. Tämän jälkeen tehdään osaamiskartoitus organisaation osasto- tai yksikkötasolla ja selvitetään, mitä osaamista jo on, mitä vielä tarvitaan ja mistä voidaan luopua. Osaamiskartoituksen avulla tehdään kehittämissuunnitelma, joka tulee viedä vielä yksilötasolle. Tämä tehdään käytännössä suunnittelu- ja kehityskeskusteluissa. (Sydänmaanlakka 2012, 131-133.)

Yrityksen henkilöstöllä tulee olla henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmissa määritellään miten yrityksen ja työntekijän osaamistavoitteet yhdistetään. Suunnitelma tulee olla nykytilan lisäksi tulevien tehtävien ja haasteiden varalle. Sen tulee koskea työntekijän koko osaamista eikä vain tietoja ja taitoja. Jokainen työntekijä on itse ensisijaisesti vastuussa oman osaamisensa kehittämisestä. (Kauhanen 2012.)

### **2.6.1 Kehityskeskustelu**

Kehityskeskusteluissa käydään läpi tavoitteita sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta ja etsitään tavoitteille yhteinen linja. Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa johtamista ja mahdollisuus saada tietoa henkilöstön kehittämistarpeista ja osaamisesta. Työntekijälle on tärkeää saada palautetta omasta onnistumisestaan sekä siitä, mitä häneltä tulevaisuudessa odotetaan ja millaisia uramahdollisuuksia hänellä on. Esimies taas saa alaisilta tärkeää palautetta omasta työstään ja pystyy kehittämään vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Kehityskeskustelut tulee erottaa muusta alaisen ja esimiehen välisestä keskustelusta. Ne tulee käydä säännöllisesti ja samoilla kaikille yhteisillä säännöillä kirjaten ylös sovitut asiat. Suunnitelmat tulee tehdä muutaman vuoden aikavälille. Kehityskeskustelusta ei ole hyötyä, jos se on vain vuosittainen henkilöstösuunnitelmassa määrätty rituaali. (Lankinen, ym. 2004, 70-72.) Kehityskeskustelussa ei puhuta henkilön palkasta, vaan ne keskustelut on syytä käydä erikseen, ettei kehityskeskustelun luonne luottamuksellisena ja rohkeutta vaativana vuoropuheluna häiriinny. Jos esimiehellä on runsaasti alaisia, voidaan käytännön syistä pitää ryhmäkehityskeskustelu yhteisistä asioista ja yksilökeskustelut henkilökohtaisista osuuksista. (Piili 2006, 127, 131.)

## 2.6.2 Työkierto

Työkierto on tapa kehittää osaamista organisaatiossa. Siinä työntekijä vaihtaa määräajaksi toiseen tehtävään ja palaa sitten takaisin omiin tehtäviinsä. Kaksi työntekijää voivat vaihtaa tehtäviä keskenään tai sitten työkierto on yksipuolinen. Paitsi osaamisen lisäämistä ja jakamista, työkierto voi olla avuksi silloin, kun työntekijä tarvitsee vaihtelua yksipuoliseen tai kuormittavaan työhön. Työkierrosta on useita hyötyjä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Työntekijä saa uusia haasteita ja kokemuksia ammattitaidon lisäksi. Hänen verkostonsa kasvaa ja hänellä on mahdollisuus vertaistukeen. Työhyvinvointi lisääntyy, kun tylsään työhön tulee vaihtelua. Tämä voi auttaa sairaspöissaolojen määrään ja tuottavuuden lisääntymiseen. Organisaatiossa henkilöstön osaaminen lisääntyy ja monipuolistuu ja tiedonkulku paranee. Hiljaista tietoa jaetaan laajemmalti ja prosessien kehittämismahdollisuus kasvaa. Koska hyvin hoidettu työkierto palvelee työntekijöiden hyvinvointia, se on myös kilpailuetu rekrytoitaessa työvoimaa. Työkierto tuo myös haasteita etenkin huonosti hoidettuna. Yksipuolisessa työkierrossa työmäärä lisääntyy toisaalla. Työkierto vaatii myös perehdyttäjältä aikaa. Mikäli työkiertoon ei ole riittävästi resursseja, työntekijän oppimistavoitteet jäävät saavuttamatta. (Lahtinen 2016.)

## 2.6.3 Mentorointi

Mentoroinnissa kokenut työntekijä, eli mentori, ohjaa ja auttaa uutta tai vähemmän kokenutta työntekijää, eli aktoria. Mentorointi voi olla kahdenkeskistä tai ryhmässä tapahtuvaa. Prosessin tarkoituksena on siirtää kokeneen työntekijän hiljaista tietoa eteenpäin. Mentorin ja aktorin välinen suhde tulee perustua vastavuoroisuuteen ja luottamuksellisuuteen. Onnistunut mentorointi auttaa uutta työntekijää sopeutumaan paremmin työyhteisöön, kun hän tietää, mitä häneltä odotetaan työtehtävien lisäksi työyhteisössä. (Juuti 2016, 138-139.) Vaikka mentorilta ei varsinaista koulutusta edellytetäkään, järjestävät useat yritykset opastusta mentorina toimimiseen. Yrityksillä voi olla erilaisia syitä järjestää mentorointiohjelmiä. Joissakin yrityksissä halutaan siirtää eläkkeelle jääviltä hiljaista tietoa nuoremmille työntekijöille, ettei se katoa kokonaan yrityksestä. Lähtökohta voi olla myös nuoren ja potentiaalisen asiantuntijan tukeminen ja etenemään auttaminen. Mentorointi voidaan myös liittää yrityksen pitkään sisäiseen koulutusohjelmaan. Opiskelijalla on mentori, joka auttaa viemään koulutuksessa opittuja asioita käytännön työhön. Vertaismentoroinnissa osapuolet ovat vuorotellen mentorina ja aktorina, kuten esimerkiksi yrityksen työsuhtejuristi ja rekrytoinnista vastaava psykologi. (Kupias & Peltola 2009, 149-151.)

### 3 LUKUVUOSIKELLO KOULUSIHTEEREILLE

Kokkolan kaupungin sivistyskeskuksessa työskentelee kymmenen koulusihteeriä suomenkielisen perusopetuksen kouluissa. Koulusihteereiden esimies on sivistyskeskuksen hallintopäällikkö ja lähin työpari on kunkin koulun rehtori. Koulusihteeri on koulunsa ainoa toimistotyöntekijä. Vaihtuvuutta on viime vuosina ollut harvoin, välillä on pitempiä sijaisuuksia, kuten perhevapaat. Perekäytännön hoidetaan tavallisesti siten, että joko aiemmin tehtävässä ollut tai sitten toisen koulun sihteeri opastaa tulokasta alkuun kouluun liittyvissä tehtävissä. Taloushallinnon asioissa tulokasta auttavat kaupungin talousyksikön kirjanpitäjät, henkilöstöasioissa hallintopäällikkö ja palkkasihteerit, jne. Koulusihteerin tehtäviin oppiminen vaatii ehdottomasti oma-aloitteisuutta ja vastuunottoa omasta oppimisesta ja työn hallinnasta. Koulusihteereillä on omia lukuvuosikelloja ja muita ohjeita, mutta yhteistä materiaalia ei ole ollut. Vuosittain samaan aikaan toistuvien tehtävien lisäksi koulusihteerille kuuluu iso joukko muita tehtäviä, kuten päivittäistä ostolaskujen käsittelyä, erilaisia oppilasasioita, opettajien auttamista, opettajasijaisten työsopimusten valmistelu, rehtorin viranhaltijapäätösten valmistelu, arkistointi, pienhankinnat, oppilaiden vakuutusasiat, jne. Näitä ei aina huomaa välttämättä kukaan kertoa etukäteen uudelle työntekijälle, vaan ne tulevat vähän yllättäen eteen. Ongelmanratkaisukyky on myös tärkeä ominaisuus koulusihteerille.

Koulusihteerin, kuten muidenkin toimistosiheteerien työssä, on hallittava erilaisia tietokoneohjelmia. Yksi olennaisimmista on kouluhallinto-ohjelma Primus, jonka toimittaja on VismaInSchool. Primus on kouluhallinnon ohjelma, jolla hoidetaan koko kaupungin koulutoimi. Se sisältää oppilaan koulunkäyntiin liittyvien tietojen lisäksi opettaja- ja henkilökuntarekisterit, opetuksen järjestämiseen liittyviä tietoja, esimerkiksi opetustiloista ja erilaisia apurekistereitä, jotka liittyvät itse ohjelman käyttöön. Oppilaiden huoltajien yhteystiedot löytyvät Primuksesta kuten myös Wilma-tunnukset. Primuksessa on salassa pidettävää, harkinnanvaraisesti julkista tietoa että julkista tietoa. Julkisuuslain vaatima tietojärjestelmäseloste sekä henkilörekisteriseloste ja wilman tietosuojaseloste löytyvät Kokkolan kaupungin verkkosivuilta. Sivistystoimi on kaupungin toimialoista ainoa, joka käyttää Primusta ja sen käyttöön ei ole samanlaista ohjetta intrassa kuin esimerkiksi koko organisaatiossa käytössä olevaan taloushallinnon ohjelmaan.

Työskentelen Kokkolan kaupungin sivistyskeskuksessa suomenkielisissä opetuspalveluissa. Aloitin työt kymmenisen vuotta sitten sijaisuuksilla. Olen ollut esimerkiksi koulusihteerinä neljällä eri koululla. Ajatus tähän opinnäytetyöhön tuli etsiessäni ohjetta Primuksen käyttöön liittyen VismaInSchoolin verkkosivuilta. VismaInSchoolilta löytyy ohjeista ja materiaaleista lukuvuosikello pohja, joka on

kuntien ja muiden käyttäjien vapaasti hyödynnettävissä omaan käyttöön. Pohja ei semmoisenaan sovellu käytettäväksi, sillä se sisältää ohjeita pääkäyttäjille ja muille käyttäjille ja aineistoa on hyvin runsaasti. Lähdin työstämään lukuvuosikelloa tämän pohjalta. Tiesin jo etukäteen haasteeksi sen, että jokaisella koululla on omat tapansa ja työnjakonsa. Minulla ei ole ollut missään paikassa aloittaessani mitään valmista materiaalia käytössä, vaan ohjeita on tullut tehtyä itse. Niinkin on toki pärjätty ihan hyvin. Aina toisinaan on ollut puhetta, että yhteinen lukuvuosikello olisi hyvä olla.

Aloitin opinnäytetyön tekemisen syyskuussa 2017 teoriaosion kirjoittamisella. Lukuvuosikelloa varten tarvitsin koulusihteereiden apua, mutta syyskuu on sekä kouluilla että koulutoimen hallinnossa kiireistä aikaa valtionosuustilastointien vuoksi. Lokakuun loppuun mennessä olin muokannut lukuvuosikelloa niin pitkälle, kuin mahdollista. Tuolloin sovin tapaamisia muutaman koulusihteerin kanssa, jolloin kävimme yhdessä läpi heidän lukuvuotensa kulkua. Sain hyvää materiaalia lukuvuosikelloa varten ja tein muistiinpanoja joka tapaamisella. Tapaamisten lisäksi kyselin sähköpostitse tarkennuksia. Jo ensimmäisessä tapaamisessa tuli selvästi ilmi se, että VismaInSchoolin pohja on semmoisenaan liian suppea, vaikka runsaasti yksityiskohtaista tietoa sisältääkin. Primus on kuitenkin vain yksi työkalu koulusihteerin työssä. Tämä laajensi ja muokkasi lähtökohtaa lukuvuosikellolle. Lisäsin oppaaseen muita tärkeitä vuosittaisia tehtäviä, kuten koulutarvike- ja koulukirjatilaukset, jotka ovat hyvin olennainen osa koulutyössä. Primusta koskevista ohjeista valitsin mukaan olennaisia ja laitoin myös linkit VismaInSchoolin sivuille ko. asioita koskeviin ohjeisiin. Testasin ohjeet samalla kun kirjoitin ja pyrin pitämään ohjeet lyhyinä ja selkeinä, koska VismaInSchoolin sivuilla on ohjeet laveammin useasti myös kuvien kanssa. Annoin oppaan luettavaksi ja arvioitavaksi kahdelle sihteerille ja tein vielä muutamia korjauksia ja muokkauksia heidän antamansa palautteen perusteella. Lukuvuosikello (LIITE 1) on Kokkolan kaupungin intranet-sivuilla sekä pdf- että doc-muodossa. Valitsin doc-muodon myös siksi, että jokainen voi halutessaan muokata lukuvuosikelloa itselle sopivaksi. Lukuvuosikellossa ei ole ohjetta esimerkiksi ostolaskujen käsittelyyn, koska nämä ohjeet ovat samat kaikille ostolaskujen käsitelijoille ja löytyvät myös intrasta.

#### 4 POHDINTAA

Työhön perehdyttämistä pidetään tärkeänä. Siitä huolimatta se on yksi laiminlyödyimpiä tehtäviä organisaatioissa Kjelinin ja Kuusiston mukaan (Kjelin & Kuusisto 14, 2003). Perehdyttäminen on monisyinen prosessi, jonka päätyminen on hankalampi määritellä kuin alku. Perehdyttämisprosessissa tulokas löytää oman roolinsa organisaation jäsenenä. Esimiehellä on aina vastuu perehdyttämisestä, vaikka hän delegoisi tehtävän eteenpäin. Perehdyttäjän ominaisuuksista ei ole tärkein se, että osaa kaikki tehtävät vaan halu auttaa muita. Perehdyttäminen ei saa olla perehdyttäjälle taakka, vaan siihen tulee varata riittävästi aikaa ja mielellään jakaa vastuuta muillekin organisaation työntekijöille. Tulokkaalla on myös aina vastuu omasta oppimisestaan. Hänen tulee osata kysyä silloin, kun joku asia on epäselvä. Tulokkaan on hyvä olla sillä tavalla nöyrä uudessa työpaikassa, ettei kerro uusille työkavereille ärsytykseen asti, miten on aiemmin vastaavia tehtäviä tehnyt.

Opinnäytetyötä tehdessäni pohdin, millaista perehdytystä olen itse työsuhteiden alussa saanut. Käytäntöjä on ollut monenlaisia, mutta oppi on silti mennyt perille. Pääsääntöisesti olen aina itse tehnyt muisiinpanoja ja hyvänä apuna on myös organisaation intranet, josta löytyy paljon tietoa. Ja kysymällä on aina päässyt eteenpäin. Mielestäni uuden työntekijän vastaanotto ja hyvä ja kiireetön ilmapiiri perehdyttämisen aikana on tärkeää. Perehdyttäminen ja sopiva perehdyttäjä on sitä tärkeämpi, mitä nuorempi ja kokemattomampi uusi työntekijä on. Kokeneella työntekijällä kokemusta myös perehdytettävän olemisesta ja kokemus auttaa myös siinä. Perehdytettävän halu oppia ja vastuu oppimisestaan on myös välttämätöntä perehdyttämisen onnistumiselle. On raskasta neuvoa monta kertaa samaa asiaa ja käydä toistuvasti samoja ohjeita läpi. Ihmisillä on erilaisia tapoja oppia. Yksi malli ei sovi kaikille, mutta toisaalta ihminen kehittyy myös oppijana.

Kirjallinen materiaali on hyvä apu perehdyttämisessä. Uudella työntekijällä on aluksi niin paljon opeteltavaa, että on hyvä, jos kaikkea ei tarvitse kaivaa ulkomuistista. Materiaali ei saa olla liian helppoa tai liian raskaslukuista, mutta sen on kuitenkin hyvä herättää lukijassa ajatuksia ”en osaa tai en tiedä tästä vielä kaikkea”.(Kupias & Peltola 2009, 162-163.) Uudella koulusihteerillä on perehdyttäjä rinnallaan yleensä ensimmäisenä tai ensimmäisinä työpäivinä. Tuossa lyhyessä ajassa ei ennätä omaksumaan kaikkea, joten kirjallinen materiaali on hyvä apu. Lukuvuosikelloa ei ole tarkoitettu perehdyttämisoppaaksi koko organisaatiosta ja työsuhteasioita, vaan avuksi arjen työhön. Se on runko, jonka lisäksi on vielä paljon muutakin, mutta tämä runko auttaa jäsentämään työtä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli lukuvuosikello perusopetuksen koulusihteereille. Se on ensimmäinen Kokkolan suomenkielisissä opetuspalveluissa, joten jatkokehittäminen on varmasti tarpeen. Toivottavasti käyttäjät antavat runsaasti palautetta, jotta opas palvelisi mahdollisimman hyvin tarkoitustaan. Jatkossa voisi miettiä, onko samanlainen syytä tehdä myös ruotsiksi ja mahdollisesti lisätä esiopetus ja lukio mukaan.

Opinnäytetyön aikataulu piti suunnitelmani mukaisesti. Aloitin työn tekemisen teoriaosuudesta myös siksi, että pääsen kunnolla kirjoittamisen vauhtiin. Edellisestä opinnäytetyöstä on aikaa noin 15 vuotta. Käyttämäni kirjallisuus koski pääsääntöisesti ns. tietotyöhön perehdyttämistä. Tämä oli tietoinen valinta, koska esimerkiksi työturvallisuus työtapaturman kannalta ajateltuna ei ole niin olennaista kuin ruumiillista työtä tekevillä. Alun perin tarkoitus oli tehdä enemmän VismaInSchoolin pohjan mukainen lukuvuosikello, mutta hyvin alussa tuli jo selväksi, että se näkökulma on suppea. Lukuvuosikellossa ei ole mainittuna semmoisia tehtäviä, joita on päivittäin, viikoittain tai harvemmin, kuten yksittäisten bussikuljetusten kilpailutusta tai oppilaiden tapaturmailmoituksia. Lukuvuosikello on sekä doc-että pdf-muodossa kaupungin intrassa. Aluksi olin ajatellut laittaa vain pdf-muotoisen, mutta kuten aiemmin on todettu, koulusihteereillä on keskenään eroja työnjaossa rehtorin ja apulaisrehtorin kanssa, joten käyttäjien kannalta on parempi, kun he pystyvät muokkaamaan lukuvuosikelloa itselle sopivaksi. Opas on kirjoitettu selkeästi ja ohjeet on pyritty pitämään lyhyinä ja helppoina. Mielestäni tämä opas toimii hyvin pohjana jatkokehittelylle.

## LÄHTEET

- Acevedo, J. & Yancey, G. 2011. Assessing new employee orientation programs. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.centria.fi/doi/pdfplus/10.1108/13665621111141939>. Viitattu 26.10.2017.
- Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.
- Kangas, P. 2004. Työnopastus ja työpaikkaan perehdyttäminen. 3., uudistettu painos. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy.
- Kauhanen J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBIXGTF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVARO-JEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.centria.fi/teos/EABBIXGTF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVARO-JEN((20)JOHTAMINEN((20))). Viitattu 6.10.2017.
- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvene Print.
- Lahtinen, R. 2016. Työkierto tuo uutta virtaa tekemiseen. Bonnier Pro. Saatavissa: [www.bonnier-pro.fi.ezproxy.centria.fi/app/henkilosto/tyokieto-tuo-uutta-virtaa-tekemiseen](http://www.bonnier-pro.fi.ezproxy.centria.fi/app/henkilosto/tyokieto-tuo-uutta-virtaa-tekemiseen). Viitattu 6.10.2017.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sarma, A.M. 2008. Personnel and human resource management. Saatavissa: [https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=3011129#goto\\_toc](https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.centria.fi/lib/cop-ebooks/detail.action?docID=3011129#goto_toc). Viitattu 26.10.2017.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. 8., uudistettu painos. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Vinkka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Viro: Meedia Zone OÜ

