

Jarna Sinijärvi-Leppänen

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA – ULVILAN KAUPUNGIN  
HALLINTO- JA TALOUSPALVELUT

Liiketalouden koulutusohjelma  
2018

# PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA – ULVILAN KAUPUNGIN HALLINTO- JA TALOUSPALVELUT

Sinijärvi-Leppänen, Jarna  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Marraskuu 2018  
Sivumäärä: 49  
Liitteitä: 2

Asiasanat: perehdyttäminen, perehdyttämissuunnitelma, organisaatio, kunta

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä ajaton ja tarkoituksenmukainen perehdyttämissuunnitelma Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluille. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen on hyvä perehdyttämisprosessi ja miten organisaatio voi hyötyä perehdyttämisestä. Opinnäytetyön avulla pyrittiin myös löytämään vastauksia siihen, millainen on hyvä perehdyttämissuunnitelma sekä mitä asioita tulee ottaa huomioon Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluiden perehdyttämissuunnitelmassa.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta, jossa keskityttiin tutkimaan yhtä tiettyä organisaation osastoa. Lisäksi menetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

Opinnäytetyö pohjautuu vahvasti teoriaan. Teoriatietoon tutustumalla luotiin pohja sekä perehdyttämissuunnitelmalle että teemahaastattelurungolle. Perehdyttämissuunnitelma rakennettiin yhdessä kahden Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluiden työntekijän kanssa niin, että se vastaa sisällöllisesti kaupungin intranetiä, jotta perehdyttämissuunnitelman tiedot päivittyvät käsi kädessä intranetin päivittämisen kanssa. Perehdytettävien näkökulma perehdytysuunnitelmaan tuotiin haastattelemalla kahta edellisen kahden vuoden aikana työnsä toimeksiantajalla aloittanutta työntekijää.

Kuten varmasti monessa kunnassa, myös Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluilla yksi suurimmista haasteista perehdyttämisessä on saada työntekijävaihdokset tehtyä niin, ettei suuri määrä tietotaitoa mene hukkaan. Yleisiin tehtäviin perehdyttämisen tukena on intranet ja muut valmiit materiaalit, mutta työtehtäviin perehdyttäessä ei välttämättä edellisen työntekijän osaaminen ja tiedot ole käytettävissä.

Hyvä perehdyttäminen on keskustelevaa ja vuorovaikutteista. Uusi työntekijä otetaan vastaan ajan kanssa ja hänelle on suunniteltu henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, joka sisältää vastuunjaon ja aikataulun. Organisaatio hyötyy perehdyttämisestä, kun perehdytettävän ajatuksia, pohdintoja ja kysymyksiä kuunnellaan. Hyvällä ja organisoidulla perehdyttämisellä uusi työntekijä saadaan omaan työhönsä kiinni nopeasti ja siten investoitu pääoma saadaan käyttöön.

## ORIENTATION PLAN – ADMINISTRATION AND ECONOMIC DEPARTMENT OF THE CITY OF ULVILA

Sinijärvi-Leppänen, Jarna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

November 2018

Number of pages: 49

Appendices: 2

Keywords: familiarization, orientation, orientation program, organization, municipality

---

The purpose of this thesis was to create a timeless and meaningful orientation program to the administration and economic department of the city of Ulvila. Furthermore, the purpose of the thesis was to find out what are the main features of a good familiarization and how an organization could benefit from familiarization. This thesis also answers to the question of what a good orientation program contains and what are the special features that needs to be considered in the orientation program for the administration and economic department of the city of Ulvila.

The research methods of this thesis are qualitative method and case study. The case study focused on one department in one organization. Theme based interview was also used as a method.

The thesis is mainly based on theory. By becoming acquainted with the theory, the base both to orientation plan and to theme based interview was created. Orientation plan was built together with two of the employees of the administration and economic department of the city of Ulvila. Orientation plan goes hand in hand with the intranet of the city of Ulvila. Also, the interview gives a point of view to the orientation plan.

As probably in many municipalities, in the administration and economic department of the city of Ulvila one of the main challenges is that when people leave the organization, for example to retire, they don't get to meet the person who is hired to replace them. Huge amount of knowledge goes out of the doors with the leaving employee. Intranet and other material in organization can be used in familiarization, but the tacit knowledge that the predecessor has, isn't available.

Interaction and discussion are the features of good familiarization. The organization has time for the new employee and there's a personalized orientation plan waiting for him or her to start. Orientation plan also includes the timetable and responsibilities. Organization will benefit from the familiarization if it listens the ideas, thoughts and questions that the new employee has. With good and organized familiarization it's possible to have the new employee productively working towards the goals in no time.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINÄYTETYÖONGELMA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
2.1	Opinnäytetyöongelma.....	7
2.2	Teoreettinen viitekehys.....	8
3	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	8
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	10
4.1	Haastattelu.....	12
4.1.1	Teemahaastattelu.....	13
4.1.2	Ryhmähaastattelu.....	13
4.2	Analysointi ja tulosten luotettavuus.....	14
5	PEREHDYTTÄMISTÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ.....	16
5.1	Työsopimuslaki.....	16
5.2	Työturvallisuuslaki.....	17
5.3	Työehtosopimukset.....	17
6	PEREHDYTTÄMINEN.....	18
6.1	Perehdyttämisen hyödyt.....	20
6.2	Tyypilliset haasteet perehdyttämisessä.....	21
6.3	Uusien työntekijöiden perehdyttäminen.....	23
6.4	Vanhoiden työntekijöiden perehdyttäminen.....	24
6.5	Lyhyet työsuhteet.....	25
6.6	Perehdyttämisen vastuut ja roolit.....	26
6.6.1	Esimiehen rooli.....	27
6.6.2	Perehdyttäjän rooli.....	28
6.6.3	Henkilöstötoimen rooli.....	29
6.7	Perehdyttämisen suunnittelu ja tavoitteet.....	29
6.8	Perehdyttämisen toteutus.....	32
6.8.1	Ensimmäinen työpäivä.....	33
6.8.2	Ensimmäiset viikot.....	34
6.8.3	Perehdyttämisen loppuvaihe.....	35
6.9	Perehdyttämisen menetelmät.....	35
6.9.1	Mentorointi.....	35
6.9.2	Työnopastus.....	36
6.10	Perehdyttämisen seuranta ja arviointi.....	37
7	PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA JA -MATERIAALI.....	39

7.1	Perehdyttämissuunnitelma .....	39
7.2	Perehdyttämismateriaali.....	41
8	TEEMAHAASTATTELU .....	42
8.1	Toteutus.....	42
8.2	Haastattelu.....	42
9	ULVILAN KAUPUNGIN HALLINTO- JA TALOUSPALVELUJEN PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA.....	44
10	YHTEENVETO .....	47
	LÄHTEET.....	48
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tekeminen alkoi maaliskuussa 2018, kun Ulvilan kaupunki tarjosi opiskelijoille kahta opinnäytetyön aihetta, joista toinen oli kaupunkitason perehdyttämissuunnitelman tekeminen Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluille. Perehdyttämssuunnitelman tekeminen oli minua kiinnostava aihe, ja aihe sopi hyvin julkishallinnon suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyön aiheeksi. Minulla on myös aikaisempaa kokemusta työelämässä perehdyttämisestä ja perehdyttämssuunnitelman teosta.

Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluilla ei ollut selvää perehdyttämssuunnitelmaa tai yhtenäistä runkoa perehdyttämiseen. Perehdyttäminen oli nopeaa ja painotui tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ajaton, toimiva ja helposti käyttöön otettava perehdyttämssuunnitelma Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluille. Tarkoituksena oli, että suunnitelma on käyttökelpoinen ja muokattavissa myös kaupungin muille osastoille. Lisäksi tarkoituksena oli teorian avulla tuoda esille perehdyttämistä prosessina sekä sitä, mitä on hyvä perehdyttäminen ja mitä vaikutuksia sillä on organisaatiolle.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin myös kahta Ulvilan kaupungin kaupungintalon työntekijää. Toinen haastateltavista työskentelee hallinto- ja talouspalveluissa ja toinen kaupunkisuunnittelussa. Haastattelun avulla perehdytysuunnitelmaan saatiin tuottaa työntekijöiden näkökulmaa, ja perehdytysuunnitelmaa voitiin pohtia myös työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden näkökulmasta.

## 2 OPINÄYTETYÖONGELMA JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, millainen on hyvä perehdyttämissuunnitelma, mitä elementtejä hyvä perehdyttäminen sisältää sekä tehdä toimiva perehdyttämissuunnitelma Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluille. Perehdyttämissuunnitelma sisältää sähköisen perehdyttämisrunгон sekä paperisen perehdyttämislomakkeen. Tarvittaessa perehdyttämissuunnitelma voidaan ottaa käyttöön myös kaupungin muilla osastoilla.

Työn teoriassa tarkastellaan perehdyttämistä tarkemmin. Teoriaosuuden avulla luodaan käsitys siitä, mitä perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon, jotta sen on mahdollista onnistua parhaalla mahdollisella tavalla ja niin, että siitä hyötyy perehdytettävän lisäksi myös organisaatio.

Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon?
- Millainen on hyvä perehdyttämisprosessi?
- Mitä asioita hyvä perehdyttämissuunnitelma pitää sisällään?
- Mitä vaikutuksia hyvällä perehdyttämisellä on organisaatiolle?
- Mitä erityispiirteitä tulee ottaa huomioon Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalvelujen perehdyttämissuunnitelmassa?

Teorian, haastattelun sekä toimeksiantajan kanssa käytyjen keskustelujen avulla luotiin toimiva ja tarkoituksenmukainen perehdyttämissuunnitelma Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluille. Perehdyttämissuunnitelma sisältää sähköisen perehdyttämisrunгон, jossa käytetään hyväksi olemassa olevia tietolähteitä, kuten kaupungin intraa. Lisäksi suunnitelmaan kuuluu paperinen lomake, jonka avulla pystytään seuraamaan perehdyttämisen etenemistä ja jakamaan vastuita.

## 2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehysenä käytetään perehdyttämiseen liittyvää teoriaa sekä aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä. Työturvallisuuslaki ja työsopimuslaki velvoittavat perehdyttämiseen. Lait määrittävät työnantajalle velvoitteen huolehtia työntekijästä. Työntekijän ohjaus ja perehdyttäminen työhön ja työympäristöön kuuluu huolehtimisvelvoitteeseen. (Aarnikoivu 2013, 69.)

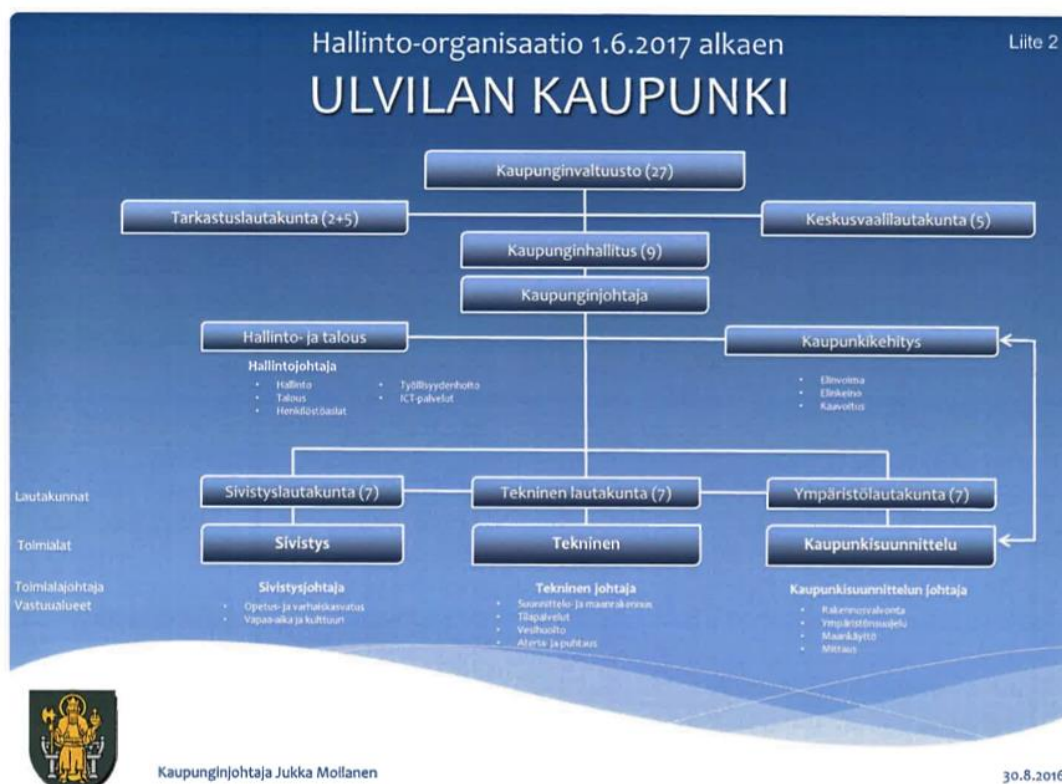
Työturvallisuuslain (738/2002) 2 luvun 8 §:n mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite. Työnantajalla on velvollisuus tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 2 luku 8 §.) Työsopimuslain (55/2001) 2 luvun 1 §:ssä puolestaan säädetään, että työnantajan velvollisuutena on huolehtia siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös silloin, jos organisaation toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Lisäksi työturvallisuuslain 2 luvun 14 § sisältää velvoitteen perehdyttämiseen (Työturvallisuuslaki 2 luku 14 §).

## 3 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Ulvilan kaupunki on perustettu vuonna 1365 ja on siten yksi Suomen kuudesta keskiajalla perustetusta kaupungista. Ulvila kuuluu Satakunnan maakuntaan, Porin seutukuntaan ja Lounais-Suomen aluehallintovirastoon. Ulvilan kaupunki sijaitsee Kokemäenjoen varrella ja on ollut jo keskiajalla tärkeä kauppapaikka hansakauppiaille. (Ulvilan kaupungin www-sivut 2018.) Vuonna 2017 Ulvilassa oli asukkaita 13 237. Suurin osa (57,6 %) väestöstä oli 15-64 vuotiaita. Yli 64-vuotiaiden osuus oli 24,9 % ja alle 15-vuotiaiden 17,5 %. (Tilastokeskuksen www-sivut 2018.)

Ulvilan kaupunkia kehitetään kuuden painopisteen mukaisesti, ja yksi painopisteistä on osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Menestyvän kaupungin tärkein voimavara on osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö. Painopisteeseen liittyviä tavoitteita on neljä:

- Kaupungin palveluksessa on pysyviä työtehtäviä varten tarpeeseen nähden määrältään oikein mitoitettu ja ammattitaitoinen vakinainen henkilökunta.
- Laadukkaat palvelut, kaupungin kilpailuetu ja jatkuva uudistuminen pyritään varmistamaan osaamista, työmenetelmiä ja järjestelmiä kehittämällä.
- Tuloksellinen toiminta varmistetaan arvostavalla ja kannustavalla henkilöstöjohtamisella.
- Työhyvinvointia ja työssä viihtymistä edistetään. (Ulvilan kaupungin www-sivut 2018.)



Kuva 1. Ulvilan kaupungin organisaatiokaavio (Tuominen sähköposti 12.11.2018)

Hallinto- ja talouspalvelujen tehtävänä on huolehtia kaupunginhallituksessa ja valtuustossa käsiteltävien asioiden valmistelusta ja päätösten täytäntöönpanosta, arava- ja korkotukilainoitukseen liittyvistä asioista, kaupungin puhelinvaihteesta ja keskusarkistosta sekä yleisiä vaaleja koskevista asioista. Osasto myös valmistele kaupungen talousarvion ja -suunnitelman kaupunginhallituksen ja valtuuston käsiteltäväksi sekä rahan hankintaan ja sijoittamiseen liittyvät asiat yhteistyössä konsernin yhtiöiden kanssa. Lisäksi osaston tehtävänä on huolehtia keskitetysti hoidettavista kirjanpito-,

maksuliike ja palkanlaskentatehtävistä sekä niihin liittyvästä toimialojen ohjauksesta ja koordinoinnista. (Uvilan kaupungin www-sivut 2018.)

Hallinto- ja talouspalveluihin kuuluu myös henkilöstö- ja ICT-palvelut sekä työllisyydenhoito. Työsuojelutoiminta sisältyy henkilöstöhallintoon, ja henkilöstöhallinnossa tuotetaan ja kehitetään kaupungin kaikkia työyksiköjä koskevia henkilöstöpalveluja yhdessä osastojen kanssa. Tietohallinnon pääasiallisen tehtävä on tietotekniikkapalvelujen tuottamien kaupungin organisaatioiden käyttöön. (Uvilan kaupungin www-sivut 2018.) Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalveluissa työskentelee kolmetoista vaki-naista ja yksi määräaikainen työntekijä (Tuominen sähköposti 12.11.2018).

#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kohdetta pyritään tutki-maan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa, ihmisten suosiminen tiedonkeruun menetelmänä ja laadullisten metodien käyttö tiedonhankinnassa. Lisäksi lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityis-kohtainen tarkastelu. Tapauksia myös käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 161; 164.)

Laadullisessa tutkimuksessa tarkastelussa on ihmisten välinen ja sosiaalinen maailma. Tavoitteena on, että tavoitetaan ihmisten omat kuvaukset ja kokemukset todellisuu-desta. Tutkimusmenetelmään liittyy aina kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkimuk-sessa tutkitaan. Kysymys edellyttää sen pohtimista, tutkitaanko kokemuksiin vai käsi-tyksiin liittyviä merkityksiä. Kokemus on omakohtainen, ja käsityksessä puolestaan on kysymys ennemminkin yhteisön perinteistä ja tavoista ajatella. Käsitysten ja koke-musten välinen ero on otettava huomioon tutkimusongelmaa ja tavoitteita asetettaessa. (Vilka 2015.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2015) mukaan tapaustutkimuksessa on kyse siitä, että tutkimuksen aineiston kokona on yksi, esimerkiksi organisaatio, joka pyritään tutkimaan perusteellisemmin. Tilastollisen ajattelun yleistettävyydestä joudutaan tällöin tinkimään, mutta menetelmän avulla on mahdollista saavuttaa jotain muuta. Luonteenomaista tapaustutkimukselle on, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista tietoa. Aineisto kerätään monin menetelmin, ja koska tapaustutkimuksessa käytetään erilaisia tiedonkeruun ja -analyysin tapoja, on kyse muustakin kuin aineistonkeruumenetelmästä. Tapaustutkimuksessa olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen. Tapaustutkimuksessa on käytössä laajalti erilaiset menetelmät ja sitä käytetään sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Yksi tapaustutkimuksen vahvuuksista onkin sen kokonaisvaltaisuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181-182.)

Tutkimuskohteen valinta tapaustutkimuksessa perustuu käytännölliseen tai teoreettiseen intressiin. Tapaustutkimuksessa tapauksena voi olla esimerkiksi organisaatio. Tapaus on rajattava muusta maailmasta, ja tapauksen valinnalle on selitettävät syyt. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tapausta kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksessa myös tavoitellaan analyttistä yleistämistä eli pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. Ominaisia piirteitä tapaustutkimukselle ovat teorian vahva osuus, tutkijan osallisuus ulkopuolisuuden sijasta, monimetodisuus sekä rakenteelliset ja historialliset sidokset. Tapaustutkimus on menetelmän sijaan pikemminkin lähestymistapa, jolla tavoitellaan kokonaisvaltaista ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus, ja parhaimmillaan empiria ja teoria ovat vuoropuhelussa keskenään. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 183-185; 189.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohde on rajattu yhden organisaation yhteen osastoon. Rajaus tapahtui toimeksiantajan tarpeiden mukaan. Teoriassa on opinnäytetyössä vahva osuus, ja sekä teemahaastattelun runko että perehdyttämissuunnitelma perustuu teorian tietoon. Haastattelun ja toimeksiantajan kanssa käytävän vuoropuhelun avulla opinnäytetyön teorian rinnalle saatiin kokemustietoa.

#### 4.1 Haastattelu

Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmistä on haastattelu. Haastattelun etuna on se, että se on joustava ja aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastattelussa aiheiden järjestystä voidaan vaihtaa ja vastauksia voidaan tulkita enemmän kuin esimerkiksi postikyselyssä. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltavat voidaan tavoittaa myöhemmin, mikäli aineistoa halutaan täydentää. (Hirsjärvi ym. 2013, 205-206.)

Haastattelu voidaan valita menetelmäksi, jos halutaan korostaa ihmisen olevan tutkimustilanteessa subjektina. Haastattelun avulla voidaan antaa mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti, ja haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen, merkityksiä luova osapuoli. Haastattelun avulla voidaan asettaa vastaukset laajempaan kontekstiin, sillä haastattelussa on mahdollista nähdä vastaaja ja hänen ilmeet ja eleet. Haastattelu sopii menetelmäksi myös, jos halutaan selventää tai syventää saatavia vastauksia. Vastauksille voidaan pyytää esimerkiksi perusteluita tai tarpeen mukaan voidaan esittää lisäkysymyksiä. (Hirsjärvi ym. 2013, 205-206.)

Haastattelulla on menetelmänä myös haittapuolia. Haastattelu on aikaa vievä menetelmä ja se vaatii huolellista suunnittelua. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, jos haastateltavalla on tapana antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Haastattelun avulla saatava aineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä johtaa siihen, että haastattelutilanteessa haastateltavat saattavat puhua asioista toisella tavalla kuin jossakin muussa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 206-207.)

Haastattelu voidaan toteuttaa yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Tavallisimmin tehdään yksilöhaastatteluita, mutta ryhmähaastattelu on erityisen käyttökelpoinen esimerkiksi silloin, kun voidaan ennakoida, että haastateltavat arastelevat haastattelua. Ryhmä voi myös auttaa esimerkiksi väärinymmärrysten korjaamisessa tai silloin kun on kyse muistinvaraisista asioista. Toisaalta ryhmässä voi olla dominoivia osapuolia, jotka ohjaavat keskustelun suuntaa tai ryhmä voi estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esilletulon. (Hirsjärvi ym. 2013, 210-211.)

Opinnäytetyöhön liittyen tehtiin yksi teemahaastattelu. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna, ja haastatteluun osallistui kaksi Ulvilan kaupungintalon työntekijää. Haastatteluun valittiin työntekijät, jotka olivat aloittaneet työnsä toimeksiantajalla edellisen kahden vuoden aikana. Teemahaastattelun avulla pohditaan hyvää perehdyttämistä ja perehdyttämiseen liittyviä tarpeita haastateltavien subjektiivisesta näkökulmasta. Teemahaastattelun runko on opinnäytetyön liitteenä (LIITE 1).

#### 4.1.1 Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa on kyse haastattelusta, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia tällä menetelmällä. Teemahaastattelun nimellä on etuna se, että se ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen, kuinka syvälle aiheeseen haastattelussa mennään. Haastattelu etenee valittujen teemojen varassa yksityiskohtaisten kysymysten sijasta. Teemahaastattelussa otetaan huomioon se, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän luomat merkitykset asioille ovat keskeisiä. Haastattelussa huomioidaan myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47-48.)

Teoriaan ja tutkimustietoon perehdyttäessä hahmottuu tutkittavat ilmiöt ja peruskäsitteet. Haastattelurunkoa tehtäessä yksityiskohtaisen kysymysluettelon sijasta tehdään teema-alueuuttelo. Teema-alueet edustavat teoreettisia pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä. Ne ovat niitä alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelutilanteessa ne ovat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavina kiintopisteinä. Teema-alueiden pohjalta keskustelua voidaan jatkaa ja syventää niin pitkälle kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallii. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 67.)

#### 4.1.2 Ryhmähaastattelu

Yksilöhaastatteluiden lisäksi käyttökelpoinen tapa on toteuttaa haastattelut ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jossa tavoite on

verrattain vapaamuotoinen. Osanottajat voivat kommentoida spontaanisti, tehdä huomioita ja tuottaa monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu useille yhtä aikaa ja voi välillä suunnata kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 61.) Ryhmähaastattelussa haastateltavien määrä on hyvä rajoittaa kahteen tai kolmeen. Jos haastateltavia on paljon ja haastattelu nauhoitetaan, saattaa haastateltavien äänet sekoittua ja ääniä voi olla vaikea erottaa nauhalta. (Hirsjärvi ym. 2013, 211.)

Ryhmähaastattelun hyvä puoli on se, että sillä saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti usealta vastaajalta. Ryhmähaastattelun haittana pidetään ryhädynamiikkaa ja valtahierarkiaa. Erityisesti silloin aiheutuu ongelmia, kun yksi tai kaksi henkilöä dominoi ryhmässä. Ryhmäkeskusteluita purkaessa ja analysoitaessa voi olla vaikea päätellä, kuka osallistujista on äänessä. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 63.)

#### 4.2 Analysointi ja tulosten luotettavuus

Kvalitatiivisen aineiston analyysiin on monia tapoja. Tavalliseksi menettelytavaksi esitetään usein sitä, että aineisto analysoidaan samanaikaisesti aineiston keruun, tulokinnan ja narratiivisen raportoinnin kanssa. Laadullisen analyysin pääpiirteet voidaan jakaa neljällä tapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

1. Usein analyysi alkaa jo haastattelutilanteessa. Haastattelija voi jo haastattelun aikana tehdä havaintoja ilmiöistä esimerkiksi toistuvuuden perusteella. Hän voi hahmotella malleja syntyneistä havainnoista, ja kerätä lisää aineistoa esimerkiksi tarkistaakseen jonkin kehittämiensä hypoteesin.
2. Aineistoa analysoidaan usein lähellä aineistoa. Laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa usein jopa alkuperäisessä sanallisessa muodossa.
3. Päätelyn voi toteuttaa joko induktiivisena tai abduktiivisena. Induktiivisessa päätelyssä keskistä on aineistolähtöisyys, ja abduktiivisessa pyritään todentamaan aineiston avulla jotain teoreettisia johtideoita.
4. Työskentelytavat ovat erilaisia ja analyysitekniikat moninaisia. Ei ole yhtä tai muita parempaa analyysitekniikkaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Haastattelun jälkeen aineisto voidaan kirjoittaa sanasanaisesti eli litteroida. Litterointi voidaan tehdä koko haastatteludialogista tai se voidaan tehdä valikoiden. Toinen vaihtoehto on, että analyysia ei kirjoiteta tekstiksi vaan päätelmiä tai teemojen kohdentamista tehdään suoraan aineistosta. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta vaan tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta riippuu se, kuinka tarkkaan litterointiin on ryhdyttävä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138-139.)

Laadullisen aineiston käsittelyssä on monta vaihetta. Analyysissa eritellään, luokitellaan aineistoa, pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään uudessa perspektiivissä tutkittava ilmiö. Ensin kerätään aineisto, joka kuvataan. Sen jälkeen aineisto luokitellaan ja eri asioiden välillä pyritään löytämään yhteyksiä. Lopuksi raportoidaan havainnoista. (Hurme & Hirsjärvi 2001, 144.)

Teemahaastattelun aineiston analysointia esitellään tarkemmin luvussa 9.

Laadullista tutkimusta voidaan kutsua luotettavaksi, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa viime kädessä tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija ja hänen rehellisyytensä, koska hänen tekemänsä valinnat ovat arvioinnin kohteena. Tutkijan tulisi pystyä kuvaamaan ja perustelevaan tutkimustekstissään, millä perusteella valinnat on tehty. Pitää kuitenkin muistaa, että jokainen laadullinen tutkimus on ainutkertainen eikä siten toistettavissa. Muut tutkijat saattaisivat päätyä eri tuloksiin luokitelleessaan ja tulkitessaan aineistoa. (Vilka 2015.)

Luotettavuutta arvioitaessa tulisi ottaa huomioon myös puolueettomuusnäkökulma. Voidaan pohtia esimerkiksi tutkijan roolin merkitystä tutkittavan yhteisön jäsenenä tai tutkijan omien asenteiden ja näkemysten merkitystä tutkimuksessa tehtyihin tulkintoihin. Tutkimuksessa on hyvä tehdä kaikki asiat läpinäkyvästi. (Vilka 2015.)

Opinnäytetyössä haastateltiin Ulvilan kaupungin työntekijöitä ja niitä ihmisiä, jotka perehdyttämissuunnitelman ottavat käyttöön, joten empiriaan liittyvät tulokset ovat luotettavia. Empiriaa verrataan teoriaan ja tulokset ovat yleistettävissä ja hyödynnettävissä muissakin vastaavissa tutkimuksissa.

## 5 PEREHDYTTÄMISTÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Perehdyttäminen on lakiin perustuvaa opastusta. Työturvallisuuslain 2 luvun 14 §:ssä on säädetty, että työnantajalla on velvollisuus perehdyttää työntekijää. Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, että työntekijä saa riittävät tiedot työpaikasta sekä sen haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan tulee myös huolehtia siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen otetaan perehdyttämisessä huomioon. Myös jotkin työehtosopimukset määrittävät työnantajan perehdyttämisvelvollisuudesta. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2016, 147.)

Laeissa on kiinnitetty huomiota erityisesti työnantajan vastuuseen opastaa työntekijä työhönsä. Lait sisältävät monia suoria määräyksiä ja viittauksia perehdyttämiseen. Eri-tyisesti työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki käsittelee perehdyttämistä. Lait asettavat vähimmäisvaatimukset ja niitä täydentävät monilla aloilla työehtosopimukset. (Kupias & Peltola 2009, 20-21.)

### 5.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslain (55/2001) yleisvelvoitteen mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että toiminnassa, työssä tai työmenetelmissä tapahtuvista muutoksista huolimatta työntekijä voi suoriutua tehtävästään (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku 1 §). Vastaavasti laissa kunnallisesta viranhaltijasta säädetään, että silloin kun viranhaltijan tehtävää tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään, työnantajan on pyrittävä huolehtimaan siitä, että viranhaltija voi suoriutua tehtävästään (Laki kunnallisesta viranhaltijasta 304/2003, 3 luku 13 §). Lisäksi työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä työntekijänä ja edetä työurallaan. Jos työntekijä perehdytetään kiireessä ja oppiminen tapahtuu korjaamalla, on se turhauttavaa niin työntekijälle kuin työnantajalle. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työntekijä voi olla eri mieltä työnantajan kanssa siitä, miten hän tehtävistään suoriutuu. Työnantaja saattaa nähdä paljon kehittämistarpeita vielä silloinkin, kun työntekijä kokee olevansa täysin valmis tehtäväänsä. Perehdyttämisessä palautekeskusteluiden avulla voidaan käydä läpi osaamista ja työstä suoriutumista. Työnantaja ei voi irtisanoa

työntekijää sellaisen ammattitaidoissa olevan puutteen takia, jonka hän on tiennyt tai joka hänen olisi pitänyt tietää työntekijän palkatessaan. Rekrytoinnista vastaavan henkilön on työhönottovaiheessa suunniteltava, miten tiedoissa olevat aukot paikataan perehdyttämällä tai muulla koulutuksella. Työntekijän osaamista tulee arvioida annettua perehdyttämistä vasten. (Kupias & Peltola 2009, 21-23.)

## 5.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain 14 §:n mukaan työntekijä on riittävästi perehdytettävä muun muassa työhön, työpaikan olosuhteisiin sekä työ- ja tuotantomenetelmiin (Työturvallisuuslaki 738/2002 2 luku 14 §). Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava, että työnteko on turvallista. Työntekijää on opastettava työhön ja hänelle on annettava riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Koneiden ja laitteiden lisäksi näihin lukeutuu yhä useammin myös asiakkaat. Työntekijän koulutus, ammatillinen osaaminen ja kokemus vaikuttavat vaadittavan ohjauksen ja opastuksen laatuun ja määrään. Kokeneidenkin työntekijöiden perehdyttämisen yhteydessä on kuitenkin varmistettava, että työntekijällä on riittävät tiedot. (Kupias & Peltola 2009, 23.)

Työturvallisuus on osa huolella suunniteltua perehdyttämistä. Fyysisten uhkien lisäksi on varmistettava henkinen turvallisuus. Myös työpaikkakiusaaminen on osa työturvallisuutta. Uuden työntekijän kohdalla työpaikkakiusaaminen voi olla esimerkiksi tiedonvälityksen ulkopuolelle jättämistä tai se, että annetaan vaan vähän työtehtäviä. Työturvallisuuslakia täydentävät tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki. Perehdyttämisessä onkin luotava mahdollisuus siihen, että työntekijän sukupuolesta tai taustasta riippumatta työntekijän on mahdollista menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 24-25.)

## 5.3 Työehtosopimukset

Usein työehtosopimuksissa on mainittu perehdyttäminen, erityisesti palkkaan liittyvissä pykälissä. Perehdyttäjänä toimiminen voi lisätä vastuun määrää ja siten vaikuttaa palkkaan, tai perehdyttäjä voi saada tehtävästään lisäpalkkiota. Perehdyttämiskausi ei monessa tapauksessa vaikuta uuteen tehtävään siirtyvän palkkaukseen vaan hän saa

tehtävän mukaista palkkaa perehdyttämiskaudesta huolimatta. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Jos puhutaan sopeuttavasta perehdyttämisestä, korostuu työnantajan vastuu. Tällainen ajattelu heijastuu työlainsäädännössä tällä hetkellä. Dialoginen perehdyttäminen puolestaan edellyttää työntekijältä vastuunottamista ja aktiivisuutta. Palkan määrään voi vaikuttaa se, miten työntekijä kehittää omaa työtään tai työtapojaan. (Kupias & Peltola 2009, 26.)

Ulvilan kaupungilla on käytössä useita eri työehtosopimuksia työtehtävästä riippuen, mutta esimerkiksi Kunnallinen virka- ja työehtosopimus (KVTES) ei suoranaisesti ota kantaa siihen, vaikuttaako perehdyttäjänä toimiminen henkilön palkan määrään. Palkkausjärjestelmä perustuu tehtäväkohtaiseen palkkaan, henkilökohtaiseen lisään, työkokemuslisään ja tulospalkkioon. Näiden lisäksi voidaan maksaa kertapalkkioita sekä muita KVTES-sopimuksessa erikseen mainittuja lisiä, palkkioita ja korvauksia. Varsinaiseen palkkaan kuuluu muun muassa rekrytointilisä, mutta työehtosopimuksesta ei selviä, mitä toimia rekrytointiin kuuluu. (Kuntatyönantajien www-sivut 2018.)

## 6 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä voi tarkastella kolmesta eri näkökulmasta. Voidaan miettiä, mitä työlainsäädäntö velvoittaa, mitä tuloksellisuus ja onnistuminen tehtävässä vaatii, tai miten uusi työntekijä kokee työsuhteen alkuvaiheen. Laeissa säädetään työnantajan velvoitteista huolehtia työturvallisuudesta ja antaa työhön liittyviä ohjeita. Heti työsuhteen alussa kannattaa myös varmistaa, että uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Perehdytyksen avulla aluksi epämääräiseltä vaikuttanut työtehtävä voi muuttua selkeäksi ja mielekkääksi kokonaisuudeksi. Jos työntekijä kokee, että hänestä ei välitetä eikä häntä auteta onnistumaan, on vaarana, että työsuhde päättyy jo koeajalla. (Hypänen 2018.)

Perehdyttämisessä yhdistetään yksittäisiä, pieneltä tuntuja asioita ja hyvinkin laajoja, käsitteellisiä kokonaisuuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 201.) Perehdyttämisen laajuus ja syvällisyys vaihtelevat työtehtävien mukaan, mutta kaikki perehdyttämisprosessit sisältävät tietyt elementit. Perehdyttämisessä käydään läpi organisaatioperehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen. Organisaatioperehdyttäminen sisältää organisaatioon, sen toiminta-ajatukseen, visioihin, strategiaan ja menettelytapoihin perehdyttämisen. Työpaikkaan perehdyttämiseen kuuluu työpaikan henkilöt, asiakkaat ja päivittäiset työyhteisön pelisäännöt. Työhön perehdyttämisessä käydään läpi työtehtäviin liittyvät odotukset, toiveet ja velvoitteet. (Helsilä 2009, 48.)

Perehdyttämisessä pyrkimyksenä on antaa oikea kuva organisaatiosta ja auttaa uutta työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia organisaatiosta ja työtehtävistä. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla henkilö oppii tuntemaan

- työyhteisön, sen toiminta-ajatuksen, visioon ja liikeidean sekä työyhteisön arvot ja tavat (=työyhteisöön perehdyttäminen)
- työpaikan ihmiset, asiakkaat ja työtoverit (=työpaikkaan perehdyttäminen)
- oman työnsä ja odotukset, jotka siihen liittyvät (=työhön perehdyttäminen eli työnopastus). (Kauhanen 2012, 150.)

Perehdyttämiseen kuuluu myös työpaikan pelisäännöistä keskustelu, kuten häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tunnistaminen tai väkivallan uhkatilanteissa toimiminen ja henkisen kuormittumisen ennakointi. Työsuojeluhenkilöstön asiantuntemusta on hyvä hyödyntää perehdyttämisessä, jotta työsuojeluasiat liittyisivät luontevasti perehdyttämiseen. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018.)

Perehdyttäminen ja työnopastus on parhainta ennakoivaa turvallisuustoimintaa. Puutteet työnopastuksessa johtavat helposti työtaturmiin. Perehdyttämisellä annetaan työntekijälle valmiudet työskennellä työyhteisössä ja työtehtävissään oikein ja turvallisesti. Työnopastuksella varmistetaan, että työntekijä hallitsee työtehtävän sekä osaa toimia myös häiriö- ja poikkeustilanteissa. Työnopastuksessa työntekijää tulee kannustaa aloitteellisuuteen ja omatoimisuuteen, sillä työnsä hallitseva ja työhön sitoutunut henkilö haluaa kantaa vastuuta osaamisestaan kysymällä, kertaamalla ja ottamalla selvää. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018.)

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu myös se, että organisaation ylin johto keskustelee uuden työntekijän kanssa ja saa myös mahdollisuuden tutustua uuteen työntekijään. Lisäksi organisaation ylimmän johdon osallistuminen perehdyttämiseen voi lisätä uuden työntekijän sitoutuneisuutta merkittävästi. (Hietala ym. 2016, 149.)

Perehdyttämistä tarvitaan jatkuvasti, kun tietojärjestelmät, työmenetelmät, koneet ja laitteet muuttuvat. Muutostilanteissa perehdyttämiseen on paneuduttava huolellisesti, koska muutos tuo mukanaan paitsi pelkoa myös runsaasti oppimistarpeita. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3-4.)

Yleensä perehdyttämisen kesto on lyhimmillään sama kuin koeajan pituus. Työn hallinnan saavuttaminen ja uuteen organisaatioon asettuminen vie tietotyössä vähintään puoli vuotta. Yhdellä tavalla perehdyttämisen keston voi määrittää niin, että perehdyttäminen kestää niin kauan, kun uusi työntekijä saa kysymyksiinsä helposti selkeitä vastauksia. Kun kysymyksiin ei enää organisaatiossa osatakaan vastata, on perehdyttäminen loppumassa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

## 6.1 Perehdyttämisen hyödyt

Hyvällä perehdyttämisellä on pitkäaikaisia vaikutuksia. Yksi perehdyttämisen tavoitteista on luoda vankka pohja sitoutumiselle. Hyvällä perehdyttämisprosessilla luodaan hyvä ensivaikutelma, joka luo pohjaa pitkäaikaiselle sitoutumiselle. Luotu pohja kantaa vaikeiden aikojen yli silloin, kun organisaatiossa on esimerkiksi isoja muutoksia. Uuden työntekijän rekrytointi on kallista ja siksikin työntekijän sitoutumiseen kannattaa panostaa. Lisäksi sitoutunut työntekijä on motivoitunut. (Hietala ym. 2016, 146.) Myönteinen ensivaikutelma kannustaa uutta työntekijää ja hän voi kokea olonsa tervetulleeksi. Kun uutta työntekijää opastetaan tarpeeksi alussa, hänen työmotivaationsa todennäköisesti myös vahvistuu. Työmotivaatio puolestaan on yksi poissaolojen määrään ja vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Laadukas perehdyttäminen mahdollistaa tehokkaan työn teon. Lisäksi se vaikuttaa työntekijän asenteisiin työtä ja työnantajaa kohtaan. Työntekijän asenteet puolestaan

vaikuttavat siihen, miten työ tehdään. Perehdyttämisessä on kyse siitä, että investoitu pääoma saadaan nopeasti takaisinmaksuun ja mahdollistamaan lisätuotot. (Aarnikoivu 2013, 77.) Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii työtehtävänsä nopeammin kuin ilman perusteellista perehdyttämistä ja hän oppii oikein. Virheet ja niiden korjaamiseen käytetty aika vähenevät. Koko työyhteisö hyötyy siitä, ettei uusi työntekijä keskeytä moneen kertaan toisten työtä. (Österberg 2015.)

Työhön perehdyttämisen kokonaishyötyä on vaikea laskea kovin tarkasti. Hyvästä työmotivaatiosta, työssä viihtymisestä ja asioiden nopeasta omaksumisesta syntyviä säästöjä voidaan kuitenkin arvioida. Uuden henkilön kehittämisessä perehdyttäminen on siis keskeinen osa. (Kauhanen 2012, 152.) Jos perehdyttäminen hoidetaan huonosti, voi kustannuksia syntyä monenlaisista asioista, kuten sekaannuksista ja niiden selvittämisestä, tapaturmista ja niiden hoitamisesta tai hävikistä (Kangas & Hämäläinen 2007, 5).

Vuorovaikutteisessa perehdyttämisessä organisaatio saa tärkeää tietoa toimintatavoistaan ja tehtävistään. Uusi työntekijä peilaa uusia asioita aiemmin kokemiinsa, jolloin myös organisaatio hyötyy saadusta palautteesta oman toimintansa kehittämiseksi. Uutta työntekijää on myös turha opettaa talon tavoille. Työhön on palkattu huolella valittu henkilö, jonka osaamista on tarkoitus hyödyntää. Koko rekrytointi on kyseenalainen, jos hänet heti pakotetaan luopumaan kehittämisajatuksistaan tai aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Uusi työntekijä on palkattu auttamaan organisaatiota menestymään eikä opettelemaan perinnäisiä tapoja. (Helsilä 2009, 49.) Kun perehdyttäminen on vuorovaikutteista ja perehdytettävää kuunnellaan, saadaan hänen näkemykset ja aikaisemmat kokemukset organisaation käyttöön (Hietala ym. 2016, 147).

## 6.2 Tyypilliset haasteet perehdyttämisessä

Perehdyttämisen suurin haaste on se, että se saattaa jäädä tekemättä tai se toteutetaan huonosti. Kiire on usein syy perehdyttämisen laiminlyöntiin. Työyhteisön jäsenet saattavat olla vahvasti sidottuja omien työtehtäviensä hoitamiseen, eikä aikaa uuden työntekijän perehdyttämiselle jää. Lisäksi uuden ihmisen odotetaan mukautuvan ja auttavan eikä aiheuttavan lisää työtä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 241-242.)

Työsuhteen alkamisajankohta saattaa aiheuttaa myös haasteen perehdyttämiselle. Jos organisaatiolla on tulossa kriittisiä tapahtumia, kiireinen sesonki tai merkittävä vaihe projektissa, ei perehdyttämiselle välttämättä ole aikaa tai mahdollisuutta panostaa. Väärän ajoituksen takia perehdyttämistä ei voida hoitaa kunnolla. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Jos uuden työntekijän valmiuksista on väärä käsitys, voi myös perehdyttäminen olla puutteellista. Kun osaaminen kartoitetaan perusteellisesti ja perehdyttämistä suunnitellaan yhdessä, varmistetaan se, että perehdyttäminen perustuu oikeille tarpeille. (Kjelin & Kuusisto 2003, 242.)

Vastuun määrittely on perehdyttämisessä tärkeää. Jos vastuun määrittely on epäselvää tai viestintä ei toimi, saattaa perehdyttämisen vastuuttaminen olla määrittelemättä tai siitä voi olla erilaisia käsityksiä. Jos perehdyttämisen vastuut on epäselvät, saattaa jokainen ajatella jonkun toisen hoitavan perehdyttämisen ja uusi työntekijä saa pirstaloitunutta tietoa, josta ei muodostu kokonaiskuvaa eikä selkeää perustaa tekemiselle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243.)

Perehdyttämisprosessiin kuuluu muutama kriittinen hetki. Kun esimies tiedostaa ne, hän voi välttää työntekijän sitoutumisen kannalta pahimmat virheet. Ensimmäinen kriittinen hetki on ennen kuin uusi työntekijä on edes allekirjoittanut työsopimusta. Haastattelutilanteessa ja tapaamisissa voi esimiehellä olla houkutus kaunistella organisaation tilannetta ehdokkaan kiinnostuksen varmistamiseksi. Jos työntekijän luottamusta horjutetaan jo alkuvaiheessa, työntekijän on vaikeampi sitoutua organisaatioon. Toinen kriittinen vaihe on työntekijän ensimmäinen työpäivä. Organisaation on toiminnallaan viestitettävä uudelle työntekijälle, että kyseessä on myös sille tärkeä päivä. (Hietala ym. 2016, 152-153.)

David Martin (2011) tuo esille neljä asiaa, jotka voivat hankaloittaa perehdyttämistä ja perehtymistä. Ensimmäinen on se, että asioita ei osata selittää tarpeeksi yksinkertaisesti, varsinkin jos asia on perehdyttäjälle tuttua. Tilanne saattaa turhauttaa sekä perehdyttäjää että perehdytettävää. Toinen haaste on asioiden sisäistäminen. Martin kuvaa tietoa tilliseinä. Jokainen tiili sisältää tietoa ja organisaation työntekijät ovat

saaneet rauhassa pohtia ja sisäistää jokaisen tiilen kerrallaan. Sen sijaan uuden työntekijän saatetaan odottaa sisäistävän koko ”tiiliseinän” kerralla, eikä se yleensä ole mahdollista. Kolmas haaste liittyy mahdollisuuteen olla epävarma. Perehdyttäjät saattaa kysyä uudelta työntekijältä, onko asia selvä tai onko hän ymmärtänyt asian. Suuri osa vastaa ymmärtäneensä, koska vain harva uskaltaa kertoa, että ei ole ymmärtänyt kaikkea. Yksi syy tähän voi olla se, että epävarmuuden ajatellaan näyttävävän kritiikkinä perehdyttäjälle. Neljäs haaste on se, että vain hyvin harvat ymmärtävät monimutkaiset asiat, kun ne selitetään ensimmäisen kerran. Tarvitaan kertausta ja toistoa. Sen sijaan, että asiat koitetaan saada selitetyksi niin, että ne on helppo ymmärtää, tulisi asiat koittaa selittää niin, että niitä on mahdotonta olla ymmärtämättä. (Martin 2011, 265-266.)

Joskus myös törmätään tilanteeseen, että perehdyttäminen ei vain onnistu. Vaikka rekrytointi ja perehdyttäminen olisi hoidettu huolella, aina työ ei suju. Kysymys voi olla siitä, että uusi työntekijä ja johto näkevät työn sisällön ja tavoitteet eri tavalla. Näissä tilanteissa keskinäinen luottamus ja kommunikointi ovat avainasemassa. Jos uuden työntekijän suoriutumiseen ei olla tyytyväisiä, tulee hänelle antaa asiasta mahdollisimman pian rehellinen ja suora näkemys. Usein kysymys on vääristä odotuksista, joten on tärkeää keskustella niistä lupauksista ja käsityksistä, jotka molemmat osapuolet ovat työtehtävistä ja roolista työsuhteen alussa muodostaneet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 243-244.)

### 6.3 Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

Perehdyttämisellä suuri merkitys siihen, miten uuden työntekijän työsuhte uudessa työpaikassa alkaa. Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa jo siitä hetkestä, kun hän saa tiedon vapaana olevasta työpaikasta. Uuteen työpaikkaan, sen toimintatapoihin ja arvomaailmaan tutustuminen alkaa jo työhakemusta tehtäessä. Rekrytoinnin alkumetreillä alkanut perehdyttäminen jatkuu tavallisesti ensimmäisten työviikkojen ajan. (Hietala ym. 2016, 145.)

Uusi työntekijä ei usein odota perehdyttämiseltä mitään erikoista. Hän haluaa tietää roolinsa, organisaation, työvälineet ja organisaation ihmiset. Organisaatio voi joko tyytyä täyttämään odotukset tai saada aikaan tunne-elämyksiä, joilla voi olla

merkittäviä vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen. Keskeistä on uuden työntekijän huomioiminen ja hänen asemaansa asettuminen. Olennaista on, että uusi työntekijä toivotetaan tervetulleeksi ilman liiallisuuksia. Helpoimmillaan uusi työntekijä huomioidaan sillä, että hänen tuloonsa valmistaudutaan eikä hänen itsensä tarvitse pyytää itselleen työvälineitä tai sitä, että hänet esitellään työkavereilleen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 162.)

Uuden työntekijän kanssa on hyvä käydä läpi eri hallinnon käytännöt, esimerkiksi loma-anomuksien ja matkalaskujen tekeminen, mutta on myös tärkeää opettaa työntekijä löytämään tarvitsemansa tieto. Yksityiskohtaiset tiedot ei jää välttämättä jää muistiin ja siksi on usein parempi perehdyttää siihen, mistä tiedon tarvittaessa löytää. (Hietala ym. 2016, 150.)

Uuden työntekijän ajatuksia ja kommentteja kannattaa kuunnella. Tarvittaessa hänen johtopäätöksiään tulee korjata, mutta on hyvä myös pohtia, onko jokin hänen ideoistaan toteuttamiskelpoinen. (Hietala ym. 2016, 154.)

#### 6.4 Vanhojen työntekijöiden perehdyttäminen

Työhön perehdyttäminen koskee uusien työntekijöiden lisäksi uusiin tehtäviin siirtyviä työntekijöitä. Riittävä tuki ja opastus on tärkeintä tehtäviä vaihtavien työntekijöiden perehdyttämisessä. (Helsilä 2009, 48.) Kaikki perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt koskevat myös organisaation sisällä työtehtäviä vaihtavia työntekijöitä (Hietala ym. 2016, 148).

Organisaation sisällä esimieheksi siirtyvä jää helposti vaille perehdyttämistä. Vaikka työtehtäviä vaihtava henkilö tuntisi talon käytännöt, hän tarvitsee perehdyttämistä organisaation johtamisfilosofiaan. Esimiehet ovat organisaation avainhenkilöitä. (Hietala ym. 2016, 154.) Henkilön siirtyessä asiantuntijatehtävistä esimiestehtäviin, perehdyttämisessä korostuu se, että esimiestehtävä edellyttävät erilaisia valmiuksia ja ajankäyttöä kuin asiantuntijatehtävä. Harva on saanut koulutuksen esimiestehtäviin ja esimiestehtävä voi olla hyvin erilainen, kun henkilön aikaisempi työtehtävä organisaatiossa. (Aarnikoivu 2013, 72-73.)

Esimieheksi siirtyvä vaatii laajemman perehdytyksen, kuin muille organisaation tasoille tuleva. Perehdyttävän on tutustuttava paitsi rooliinsa esimiehenä myös esimerkiksi organisaation sidosryhmiin, joiden kanssa hän tulee toimimaan. Esimiesasemaan tulevan perehdyttämisen tulee sisältää esimiestyön toimintaympäristöön tutustumisen ja hänelle pitää selvittää hänen vastuunsa ja valtansa suhteessa alaisiin ja muuhun organisaatioon. Uudelle esimiehelle tulee kertoa yrityksen käytännöt ja hänen roolinsa päätöksenteossa, viestinnässä, rekrytoinneissa, perehdyttämisessä, kehityskeskusteluissa, suunnittelu- ja budjetointitoimissa sekä henkilöstön kehittämistavoissa ja -periaatteissa. (Österberg 2015.) Lisäksi tulee miettiä yhteinen sopimus siitä, miten asiasta kerrotaan henkilöstölle. Esimiehen perehdyttäminen sisältää keskustelun toimenpiteistä, jolla uusi esimiesrooli otetaan haltuun, sekä organisaation ja esimiehen tarjoaman tuen. (Aarnikoivu 2013, 74.)

Perehdyttämistä vaativa tilanne saattaa olla myös silloin, kun työntekijä palaa töihin pitkäaikaisen poissaolon jälkeen. Esimerkiksi uudet työvälineet ja työmenetelmät luovat vähintäänkin työhönopastustarpeen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 165.)

## 6.5 Lyhyet työsuhteet

Kaikki henkilöstöryhmät kuuluvat järjestelmällisen perehdyttämisen ja työnopastuksen piiriin. Myös vuokratyöntekijät, kesätyöntekijät sekä muut kausityöntekijät tulee perehdyttää ja opastaa. Perehdyttämisen ja opastuksen tulee sisältää myös asiakkaan luona tehtävä työ sekä työpaikalla työskentelevät ulkopuolisen työnantajan työntekijät. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018.) Lyhytaikaisten sijaisten ja muiden tilapäisten työntekijöiden perehdyttämiseen on usein käytettävissä vain vähän aikaa, joten perehdyttämisessä on keskityttävä työn kannalta kaikkein tärkeimpiin asioihin. Perehdyttämistä helpottaa se, jos organisaation on saatavilla oma tuttu sijaisten reservi, jolloin heitä ei tarvitse joka kerta perehdyttää uudestaan alusta alkaen. Toisaalta organisaation on hyvä varautua myös siihen, että tilapäisten työntekijöiden keskuudessa voi olla suurtakin vaihtuvuutta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 3.)

Alle viikon kestävässä työsuhteessa on tarkoituksenmukaista sisällyttää perehdytykseen vain välttämättömät työsuhteasiat, kuten työaika, poissaolot, tauot ja tilat. Lisäksi tulee antaa tiivistetty työnopastus menetelmistä, koneista, mahdollisista häiriöistä ja työturvallisuudesta. On myös hyvä määritellä joku työpari, joka on antamassa neuvoja koko työsuhteen ajan. (Liski, Horn & Villanen 2007, 15.)

Kun työsuhteen kesto on alle kuukauden, tulee välttämättömien asioiden lisäksi perehdytykseen lisätä hiukan tietoa organisaatiosta ja työnopastuksessa käsitellä työtehtävää jo osana laajempaa kokonaisuutta. Jos työsuhde kestää esimerkiksi koko sesongin, perehdyttämisessä tulee käyttää aikaa myös esimerkiksi organisaation toimintatapojen syvempään käsittelyyn. (Liski, Horn & Villanen 2007, 15.)

Ei ole yhdentekevää, miten esimerkiksi harjoittelijoiden ja kesätyöntekijöiden perehdyttäminen hoidetaan. Jos joku on saanut negatiivisen kuvan organisaation toiminnasta, on mielikuvan muuttaminen vaikeaa. Työvoimapulan on ennustettu joillain aloilla pahenevan lähivuosina, joten positiivisen kuvan antaminen organisaation toiminnasta on tärkeää. Hyvin hoidettu perehdyttäminen on yksi keino siihen. (Österberg 2015.)

## 6.6 Perehdyttämisen vastuut ja roolit

Yleensä perehdyttämiseen osallistuu kaikki työntekijät, joiden kanssa uusi työntekijä on tekemisissä tulevaisuudessa. Mutta vastuu perehdyttämisestä on yksiselitteisesti uuden työntekijän lähimmällä esimiehellä. (Kauhanen 2012, 150-151.) Nimetyt perehdyttäjät ja henkilöstöammattilaiset toimivat usein esimiehen tukena ja koko työyhteisö on myötävaikuttamassa uuden työntekijän alun onnistumiseen (Kupias & Peltola 2009, 46-47).

Eri organisaatioissa perehdyttäminen voidaan toteuttaa monin eri tavoin. Joissakin organisaatioissa perehdyttämisestä vastaa pääasiassa henkilöstöammattilaiset ja vain työnopastus tehdään siinä työyhteisössä, jossa työskennellään. Toisissa organisaatioissa lähes koko vastuu kuuluu esimiehelle. Joissakin organisaatioissa perehdyttäminen on saatettu siirtää lähes kokonaan nimettyjen perehdyttäjien vastuulle. Yhä

useammin perehdyttämiseen osallistuu koko työyhteisö. Perehdyttäminen kuuluu kaikille ja myös perehdytettävä osallistuu yhä useammin aktiivisesti perehdyttämissohjelmansa laatimiseen ja muokkaamiseen eikä ole vain perehdyttämisen kohde. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Perehdyttämiseen liittyy erilaisia vastuita. Hyppäsen (2018) mukaan vastuut ovat:

- perehdytysohjelman laatiminen
- perehdytettävien asioiden vastuuttaminen perehdytykseen osallistuville
- työvälineiden ja työtilojen järjestäminen
- uuden työntekijän vastaanottaminen
- organisaation ja työkavereiden esittelemine
- työnopastus
- työsuojelu- ja työturvallisuuskäytännöt
- selvitys keskeisistä kontaktihenkilöistä
- perehdyttämisen seuranta. (Hyppänen 2018.)

Perehdyttämisen onnistumisesta on vastuu myös perehdytettävällä itsellään. Oma aktiivisuus on avainasemassa. Perehdytettävän on tärkeää ymmärtää, mitä häneltä odotetaan. (Liski, Horn & Villanen 2007, 13.)

### 6.6.1 Esimiehen rooli

Esimehellä on perehdyttämisessä merkittävin rooli. Esimiehen on oltava vastaanottamassa uutta työntekijää ja hänen on panostettava luottamussuhteen rakentumiseen alusta alkaen. Huonosta ensivaikutelmasta eroon pääseminen on hankalaa. (Aarnikoivu 2013, 71.) Ensitapaaminen on sovittava mahdollisimman pian, jos esimiehen läsnäolo ensimmäisenä päivänä on mahdotonta (Kupias & Peltola 2009, 58).

Esimiehen tavoite perehdyttämisessä on varmistaa uuden työntekijän kytkeytyminen strategiaan, kartoittaa hänen osaamistaan sekä luoda edellytykset keskinäiselle yhteistyölle sekä ryhmässä että uuden työntekijän ja esimiehen kesken. (Kjelin & Kuusisto 2003, 189.)

Esimiehen ydintehtävät perehdyttämisessä ovat:

- tarkoituksenmukaisen perehdyttämisen varmistaminen,
- olla läsnä uuden työntekijän ensimmäisenä päivänä tai mahdollisimman pian sovittavana ajankohtana,
- varmistaa, että työntekijää ymmärtää perustehtävänsä,
- sopia tavoitteista suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen osalta,
- seurata ja antaa palautetta,
- pitää huolta, että muu työyhteisö on mukana,
- huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja työhyvinvoinnista,
- tukea kaikkia perehdyttämiseen osallistuvia. (Kupias & Peltola 2009, 62.)

Esimiestyön voi karkeasti jakaa asioiden (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Perehdyttämisessä esimies tarvitsee molempia näkökulmia. Perehdyttämisen on toimittava sovitusti ja järjestelmällisesti, mutta uuteen työhön perehtyvä on myös kohdattava ja häntä on ohjattava oikealla tavalla. Myös lainsäädännölliset vaatimukset ohjaavat esimiestä. Esimies varmistaa, että työntekijän osaaminen tehtävään on riittävä. Perehdyttämistä ja perehtymistä tapahtuu koko työsuhteen ajan ja oppimisen opastus- ja ohjausvelvoite koskee koko työntekijän työuraa. Esimiehen on luotava tilanteita, joissa on mahdollista sekä tehdä työtä että oppia. (Kupias & Peltola 2009, 54-56.)

#### 6.6.2 Perehdyttäjän rooli

Esimiehen ohella organisaatiosta nimetään tavallisesti perehdyttäjä, jonka tehtävä on toimia mentorina uudelle työntekijälle. Perehdyttäjän tehtävänä on saada mahdollisimman vähiin ne tilanteet, joissa uusi työntekijä tuntee itsensä avuttomaksi tai yksinkertaiseksi. Uudet asiat liittyvät tehtävien ja tavoitteiden lisäksi siihen, että uusi työntekijä ei tiedä organisaation toimintatavoista mitään. Perehdyttäjä on uuden työntekijän opas organisaation arjessa. Organisaatiosta on tärkeää nimetä perehdyttäjä, jonka tukea uuden työntekijän on lupa odottaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186; 193.)

Perehdyttäjällä on hyvän ammattitaidon lisäksi oltava hyvä motivaatio sekä myönteinen asenne opastamiseen ja opastettaviin. Perehdyttäjä tarvitsee myös opettamistaitoa,

jolla erilaiset ihmiset saadaan oppimaan. Perehdyttäjille on tärkeää olla selkeät ohjeet ja riittävä opastus perehdyttämiseen. Perehtymiselle pitää myös olla selkeät tavoitteet. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Yleensä perehdyttäjät perehdyttävät oman työnsä ohella, mutta perehdyttämisen osuus työtehtävistä voi olla hyvinkin suuri. Nimetyt perehdyttäjät toimivat yhteistyössä esimiesten kanssa. Perehdyttäjälle on yleensä jaettu tarkka vastuu, joka voi vaihdella perusasioiden perehdyttämisestä laajempaan perehdyttämiseen. Osa perehdyttäjistä voi olla mukana jo rekrytointivaiheessa. Parhaimmillaan nimettyjen perehdyttäjien käyttö helpottaa esimiesten työtä. Nimetty perehdyttäjä voi myös olla vastuussa perehdyttämisen kehittämisestä ja toteuttamisesta. (Kupias & Peltola 2009, 83.)

### 6.6.3 Henkilöstötoimen rooli

Organisaatiossa henkilöstötoimi on usein perehdyttämisprosessin omistaja ja se vastaa prosessin toimivuudesta ja prosessin kehittämisestä. Henkilöstötoimen keskeinen rooli on huolehtia siitä, että perehdyttämistoimintamalli ja -materiaali ovat ajan tasalla ja kaikkien asianosaisten hyväksymiä. Perehdyttämisessä on keskeistä se, että organisaatiossa on perehdyttämisen tavoitteista ja toimintatavasta yhteinen käsitys. (Kjelin & Kuusisto 2003, 194.)

Usein myös perehdyttäjien valmennuksen järjestäminen ja tukimateriaalin tuottaminen kuuluu henkilöstötoimen tehtäviin. Perehdyttäjänä toimiville on järjestettävä riittävä valmennus siihen, mitä perehdyttämisellä tarkoitetaan, mitkä ovat kriittiset asiat perehdyttämisessä sekä mitä apuvälineitä perehdyttäjällä on käytettävissään. Henkilöstöllä on myös tehtävänä muistuttaa perehdyttämisen tärkeydestä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195.)

### 6.7 Perehdyttämisen suunnittelu ja tavoitteet

Lähtökohtana perehdyttämiselle on organisaation henkilöstöpolitiikka sekä henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt. Henkilöstöpolitiikassa määritellään erilaisia henkilöstöhankintaan liittyviä asioita, kuten mitä vaatimuksia mihinkin

tehtävään on ja minkälaista perehdyttämistä eri tehtävät vaativat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 6.)

Perehdyttäminen suunnitellaan huolellisesti ja sen tulee olla vaiheittaista. Perehdyttämisen tulee olla vuorovaikutteista ja saaduista opeista ja kokemuksista on voitava keskustella esimiehen kanssa. Perehdytettävä tarvitsee opettelua, kokeilua ja toimintaa, jotta hän saa kokemuksia ja oppia kokemuksista. Käytyjen keskustelujen avulla voidaan arvioida toimintaa ja miettiä, mitä osataan, mikä meni hyvin ja mitä pitäisi kehittää. Perehdytettävä myös oppii keskustelujen kautta ymmärtämään paremmin organisaation ja työn vaatimuksia. (Helsilä 2009, 49.)

Jotta tiedetään, mitä perehdyttää on mietittävä ensin, mitä tavoitellaan. Karen Wallace tuo artikkelissaan esille kolme yleistä tavoitetta, joihin perehdyttämisellä tulisi pyrkiä. Perehdyttämisellä tulisi vahvistaa uuden työntekijän päätöstä ottaa työ vastaan. Uuden työntekijän tulisi perehdyttämisen aikana tuntea, että hän teki oikean ratkaisun ottaessaan työn vastaan. Lisäksi perehdyttämiselle tulisi pyrkiä sanoittamaan odotukset. Uuden työntekijän on helpompi sopeutua, kun hän tietää, mitä häneltä odotetaan. Kolmas asia on, että perehdyttämisen avulla uutta työntekijää voidaan rohkaista ajattelemaan asioita organisaation näkökulmasta. Mitä nopeammin uusi työntekijä kokee olonsa mukavaksi ja osaksi organisaatiota, sitä nopeammin työntekijä sitoutuu organisaatioon ja toimii osana sitä. (Wallace 2009, 170.)

Perehdyttämistä voidaan suunnitella systemaattisesti ja yksilöllisesti. Systemaattista suunnittelua on, kun perehdyttämistä suunnitellaan koko organisaation tai työyksilön tasolla ja laaditaan esimerkiksi perehdyttämissuunnitelma tai muuta materiaalia perehdyttämisen tueksi. Erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä on kuitenkin yksilöllistettävä suunnitelmia ainakin jossain määrin. Perehdytettävät poikkeavat taustaltaan ja osaamiseltaan ja yksilöllinen tausta tulee ottaa huomioon, jos haluaa perehdyttää hyvin ja tuloksellisesti. (Kupias & Peltola 2009, 87-88.)

Työtehtävät ja työsuhteen pituus vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen. Esimerkiksi lyhyisiin sijaisuuksiin tulevien perehdyttämiseen käytettävissä oleva aika on lyhyt, joten sen tulee pitää sisällään työn kannalta kaikkein olennaisin tieto. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa oleellisesti myös perehdytettävän tuleva rooli, ammatillinen

osaaminen, työkokemus ja ikä. Nuori työntekijä saattaa tarvita tietoa aivan perusasioissa enemmän kuin kokeneempi kollegansa. Myös perehdyttävän ammattitausta vaikuttaa perehdyttämiseen. Jos henkilön edellinen työ on ollut samansisältöistä, hänellä on selkeämpi yleiskäsitys tulevista tehtävistä kuin jos hän tulee kokonaan toiselta alalta. (Österberg 2015.)

Perehdyttäminen linkittyy aina organisaation strategiaan, joten organisaatiossa on pohdittava, miten perehdyttäminen toteutetaan ja millaista perehdyttämistä tarvitaan (Aarnikoivu 2013, 71). Kun työntekijä on sitoutunut sekä omaksunut organisaation arvot ja toimitavat, hän osaa tehdä itsenäisiä ratkaisuja myös sellaisissa tilanteissa, joihin hänellä ei ole suoranaista toimintaohjetta tai rutiinia (Hietala ym. 2016, 150).

Perehdyttämistä on helpompi alkaa suunnata, kun valittu henkilö on tiedossa. Jos tehtävällä on selkeät rajat, painotus on sopeuttavassa perehdyttämisessä, eli painopiste on tehtävän vaatimuksissa ja niihin perehdyttämisessä. Jos uusi työntekijä tulee organisaation täydentämään osaamista, painopiste on dialogisessa perehdyttämisessä eli perehdyttämisessä pyritään varmistamaan, että organisaatio saa tulokkaasta kaiken mahdollisen täydentävän osaamisen. Molemmissa tapauksissa kuitenkin perusperehdyttäminen tarvitaan myös. Perusperehdyttämisessä uusi työntekijä perehdytetään pelisääntöihin, organisaatioon, arvoihin ja strategioihin sekä esitellään työtovereille. (Kupias ja Peltola 2009, 103.)

Perehdyttämisprosessiin kannattaa varata aikaa myös palautteenannolle. Yhteiset palaute- ja vapaamuotoisemmatkin keskustelut antavat sekä uudelle työntekijälle tilaisuuden kertoa kehittämisideoita ja ajatuksia että esimiehelle tilaisuuden seurata, ovatko uudelle työntekijälle asetetut tavoitteet toteutumassa. (Hietala ym. 2016, 150.) Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee myös suunnitella se, miten oppimista seurataan ja miten se varmistetaan. Perehdyttämisohjelmaan kannattaa merkitä esimerkiksi seurantakeskustelu ja sen ajankohta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 7.)

Tavoitteena perehdyttämisellä on työn hallinta ja laadukas tuote tai palvelu. Parhaiten tavoite saavutetaan, kun työhön perehdyttämistä pidetään monivaiheisena opetus- ja oppimistapahtumana, jossa otetaan huomioon myös omatoimisuuteen kannustaminen eikä ainoastaan työtehtäviin opettaminen. (Kauhanen 2012, 151.)

Onnistunut perehdyttämisprosessi rakentuu selkeän rungon ympärille sekä toimii vuorovaikutuksessa ja antaa tilaa myös perehdytettävän antamalle palautteelle. Vaikka perehdyttämisen runko on kaikille sama, on perehdyttämisprosessissa huomioitava perehdytettävän aikaisempi kokemus. Kun perehdytysprosessissa huomioidaan perehdytettävän tausta, pysyy motivaatio koko prosessin ajan korkealla. (Hietala ym. 2016, 148.) Perehdyttämisprosessin aikana on tähdättävä siihen, että uusi työntekijä saa mahdollisimman nopeasti käyttöönsä tarvittavat työkalut työnsä tekemiseen, jotta uuden työntekijän työ muuttuu tuottavaksi. (Hietala ym. 2016, 150.)

Parhaimmillaan perehdyttämisessä on kyse sekä uuden henkilön osaamisen kehittämisestä että aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä. Esimerkiksi osaamiskartoituksen pohjalta luodut kartat ovat hyviä, kun arvioidaan, mitä uudelle työntekijälle tulee työsuhteen alussa perehdyttää. (Kupias & Peltola 2009, 88-89.)

## 6.8 Perehdyttämisen toteutus

Rekrytointivaihe on erittäin tärkeä osa perehdyttämistä. Rekrytoidessa hakijoille kerrotaan tehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteistä ja vaatimuksista. Samalla organisaatio saa tietoa hakijoiden ajatuksista, näkemyksistä, osaamisesta ja potentiaalista. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelujen aikana. Hyvillä rekrytointikäytännöillä voidaan luoda hyvä pohja perehdyttämiselle. (Kupias ja Peltola 2009, 102-103.)

Rekrytointiprosessin aikana työntekijä alkaa muodostaa kuvaa organisaatiosta ja saattaa luoda ensimmäiset kontaktit työtovereihin. Rekrytointiprosessi luo myös hyvän mahdollisuuden esitellä organisaation visio, strategia, arvot ja muu tärkeä organisaatiota koskeva informaatio. Perehdyttämisen vaiheessa esimerkiksi organisaation strategia on helpompi sisäistää, kun uusi työntekijä ei kuule asioista ensimmäistä kertaa. Lisäksi annetun informaation perusteella työntekijä voi luoda realistisemmat odotukset työpaikasta kuin ilman annettua informaatiota. (Wallace 2009, 172.)

Mikäli työsuhde kirjoitetaan ennen työsuhteen alkua, voi perehdyttämistä nopeuttaa antamalla työsuhteen tekemisen yhteydessä uudelle työntekijälle materiaalia luettavaksi. Verkosta löytyvän materiaalin lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi organisaation vuosikertomuksia tai henkilöstö- ja asiakaslehtiä. (Hyppänen 2018.)

Ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää esimiehen tulisi myös huolehtia, että työpiste on valmiina ja että työntekijälle on tarvittavat kalusteet ja työvälineet. Lisäksi käyttäjätunnukset, salasanat, käyttäjäkoodit ja kulkuluvat tulee varata, sähköposti avata sekä valita kummit tai tutorit. Esimies voi perehdyttämissuunnitelmaa laatiesaan tehdä kalenterivaraukset tarvittavilta henkilöiltä ja siten varmistaa, että perehdyttäjillä on mahdollisuus perehdyttää oikeaan aikaan. (Hyppänen 2018.)

Etukäteen annettu tieto voi helpottaa ensimmäisen työpäivän tuomaa jännitystä. On kuitenkin tärkeää miettiä uuden työntekijän näkökulmasta sitä, mikä tieto on relevanttia saada ennen ensimmäistä työpäivää. Yksinkertaiset asiat, kuten parkkipaikka tai lounaspaikka, voivat aiheuttaa jännitystä ensimmäisenä päivänä. Ensimmäisen päivän tuomaa jännitystä voi helpottaa monella yksinkertaisella tavalla, esimerkiksi soittamalla uudelle työntekijälle ennen ensimmäistä työpäivää ja sopimalla ensimmäisen päivän yksityiskohdista. (Wallace 2009, 172.)

### 6.8.1 Ensimmäinen työpäivä

Hyvä vastaanotto on tärkeä, koska hyvä ensivaikutelma kantaa pitkälle. Tärkeintä on, että uusi työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi ja odotetuksi. Vastaanoton olisi hyvä olla rauhallinen. Ensimmäisenä päivänä hoidetaan työn aloittamisen kannalta tärkeimmät asiat, kuten avaimet, kulkuluvat, työvälineet, työpiste, työtilat ja lähimmät työtoverit. On tärkeää, että ensimmäisenä päivänä on tekemistä, mutta että tietoa ei tule niin paljon, että sitä ei pysty omaksumaan. (Kupias & Peltola 2009, 104-105.)

On tärkeää, että esimies on varannut riittävästi aikaa olla uuden henkilön kanssa erityisesti ensimmäisenä työpäivänä. Tyypillisesti ensimmäisenä päivänä esimerkiksi tutustutaan työympäristöön, työyhteisöön ja työtiloihin, käydään läpi perehdyttämisohjelma, työajat ja aikataulut sekä käynnistetään työhön opastaminen. (Hyppänen 2018.)

Työsuhteen ensimmäinen päivä voi määrittää suunnan koko työsuhteelle. Vain tietty määrä tietoa on mahdollista sisäistää yhdessä päivässä ja on tärkeää miettiä, mitä ja millä tavoin uudelle työntekijälle kerrotaan. Lisäksi on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee tekemään oikeaa ja merkittävää työtä mahdollisimman pian, sillä se pitää yllä mielenkiintoa ja motivaatiota sekä antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden antaa oman panoksensa organisaation toimintaan. (Wallace 2009, 172-173.)

### 6.8.2 Ensimmäiset viikot

Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän tulisi päästä kiinni työhönsä. Perehdyttämisen tulisi olla mahdollisimman tarkoituksenmukaista. Uusi työntekijä haluaa nopeasti kiinni työntekoon ja ensimmäisen viikon aikana hän saa parhaimmillaan tarvittavat elementit siihen, että hän pääsee olemaan hyödyksi ja aloittamaan työnsä. Ensimmäisen viikon aikana tulee myös selvittää tulokkaan kokemukset ja osaaminen ja täsmentää sen pohjalta hänen perehdyttämissuunnitelmaansa. Perehdytysuunnitelmapohjia on hyvä olla, mutta ne kannattaa muokata tulokkaan tarpeita vastaavaksi. Ensimmäisen työviikon lopulla on hyvä keskustella perehtymisen ja perehdyttämisen ensivaikutelmista. Ensimmäisellä viikolla perehdyttämisohjelma voi olla melko tiivis, mutta ei kuitenkaan liian tiivis. Perehdyttämisessä on syytä huomioida, kuinka paljon kukin voi omaksua lyhyessä ajassa. Tärkeää on opastaa, mistä lisätietoa tarvittaessa löytää. Perehdyttämisohjelma on liian tiivis, jos työntekijä ei ehdi tehdä yhtään omia, tulevia töitään. (Kupias ja Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttävällä on oltava mahdollisuus tuoda esille myös omia näkemyksiään. Organisaation toimintatapa määrittää sen, kuinka paljon liikkumavaraa perehdyttämisessä on ja mikä on sopeuttavan ja dialogisen perehdyttämisen suhde. Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelmaan pohjautuen. Päävastuu perehtymisestä siirtyy pikkuhiljaa työntekijälle itselleen. 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen olisi hyvä käydä perehdyttäjän kanssa palautekeskustelu, jossa arvioidaan sekä perehtymistä että perehdyttämistä. Samalla voidaan tarkistaa, onko uudella työntekijällä organisaation

puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssään. Keskustelussa uusi työntekijä voi myös saada palautetta omasta työstään. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

### 6.8.3 Perehdyttämisen loppuvaihe

Perehdyttämisvaiheessa on helppoa tutustua dokumentoituihin asioihin, mutta organisaatiossa on myös paljon niin sanottua hiljaista tietoa. Tätä kokemusaamista työntekijä voi omaksua ainoastaan työskennelleen, havainnoiden ja keskustellen pidempään organisaatiossa työskennelleiden kanssa. (Hyppänen 2018.)

Loppuvaiheessa arvioidaan rekrytoinnin ja perehdyttämisen onnistumista. Lisäksi on hyvä varmistaa, että kumpikin osapuoli on vienyt sovitusti perehtymistä eteenpäin ja siten luonut edellytykset tehtävässä onnistumiselle. Kirjallisesta perehdyttämissuunnitelmasta on hyötyä myös arviointivaiheessa. (Hyppänen 2018.)

## 6.9 Perehdyttämisen menetelmät

Perehdyttämiseen voidaan käyttää erilaisia menetelmiä. Opinnäytetyössä esitellään kaksi menetelmää, jotka tehdyssä teemahaastattelussa voimakkaimmin nousivat esille.

### 6.9.1 Mentorointi

Mentoroinnilla tarkoitetaan toimintatapaa, jossa kokeneempi työntekijä tarjoaa nuoremman työntekijän käyttöön oman osaamisensa. Mentorointi voi olla joko spontaania toimintaa tai selkeästi organisoitua. Parhaimmillaan mentorointi on useamman henkilön tukiverkko. Mentorin on oltava halukas jakamaan tietojään ja tukemaan mentoroitavan henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 229.)

Mentorointi on perinteinen perehdyttämisen tapa. Uudelle työntekijälle valitaan kollega, joka ohjaa tulokasta. Mentoroinnin perustana on mentorin ja mentoroitavan luotamuksellinen vuorovaikutussuhde. (Kupias & Peltola 2009, 149.) Mentorointia

käytetään myös monissa organisaatioissa henkilöstön kehittämismuotona (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2018).

Mentori ei tarvitse erityistä koulutusta tehtävään. Tärkeintä on, että mentori tuo tilanteeseen oman kokemuksensa, osaamisensa ja joskus myös kontaktinsa. Joissakin organisaatioissa kuitenkin on mentoriohjelmat, joissa mentorit saavat koulutusta tai opastusta mentorina toimimiseen. Koulutuksen avulla mentorin on helpompi hahmottaa oma roolinsa. (Kupias & Peltola 2009, 150.)

Mentorointi perustuu luottamukseen ja korkeaan etiikkaan. Hyvän mentorin avulla mentoroitava löytää uusia näkökulmia, kyseenalaistaa ja haastaa. Myös organisaation ja työympäristön aremmista aiheista on voitava keskustella. (Hietala ym. 2018.)

#### 6.9.2 Työnopastus

Työpaikalla tehtävä työnopastus on välitöntä työhön liittyvien tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksessa keskitytään työn tekemisen valmiuksiin ja niiden oppimiseen. Tarkoituksena on, että opastuksen avulla tuetaan opastettavaa itsenäiseen, oma-toimiseen ajatteluun ja itsenäiseen oppimiseen. Kun työnopastus on suunniteltu ja hoidettu hyvin, opastettava oppii työtehtävät heti oikein. Työn laatu ja tehokkuus paranevat sekä ammattitaito kehittyy, kun taidot karttuvat. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.)

Työnopastajana voi toimia henkilö, jolla on oma ammattitaito, myönteinen asenne opastettaviin ja motivaatio opastamistyöhön. Lisäksi opastajan on kyettävä luontevaan vuorovaikutukseen opastettavan kanssa ja pystyttävä katsomaan asioita hänen kannaltaan. Opastajan tulee myös osata opastaa selkeästi ja johdonmukaisesti samalla opastettavaa kannustaen ja rohkaisten. Opastajalla tulee lisäksi olla riittävästi motivaatiota oman opastustaitonsa kehittämiseen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.)

Työnopastuksen suunnittelun ja toteuttamisen avuksi on kehitetty muun muassa viiden askeleen menetelmä. Ennen ensimmäistä askelta on paneuduttava alkuvalmisteluihin, jotta aikaa säästyy itse opastustilanteesta. Ensimmäinen askel on opetustilanteen aloittaminen. Alusta asti opastajan tulee luoda kannustava ja luottamuksellinen

vuorovaikutustilanne, jossa opastettava kokee esimerkiksi kysymysten esittämisen helpoksi. Toinen askel on opetus. Tarkoituksena on, että opastettava saa tehtävästä ja sen tekemisiin liittyvistä keskeisistä asioista kokonaiskuvan. Perusteleva tukee oppimista. Kun opastettava otetaan aktiivisesti mukaan, opastaja pystyy samalla arvioimaan oppimisen edistymistä. Kolmas askel on mielikuvaharjoittelu, jonka avulla ajatukset keskitetään työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. Tällä tavoin pyritään viimeistelemään sisäiset mallit, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Neljäs askel on taidon kokeilu ja harjoittelu. Taitojen oppiminen edellyttää tekemistä, ja neljännen askelen tarkoituksena on harjaannuttaa taitoja. Opastaja seuraa työskentelyä ja kun työ on valmis, sitä arvioidaan yhdessä. Harjoittelu jatkuu tarpeen mukaan. Viides askel on opitun varmistaminen. Opastettava työskentelee yksin ja opastaja seuraa tilannetta silloin tällöin. Opastettava saa kokeilla taitojaan erilaisissa tilanteissa. (Kangas & Hämäläinen 2007, 15-16.)

Työnopastusta tarvitaan erilaisissa tilanteissa. Tällaisia tilanteita ovat:

- kun työ on tekijälleen uusi
- kun työtehtävät vaihtuvat
- työmenetelmien muuttuessa
- kun hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita
- kun työ on harvoin toistuvaa
- kun turvallisuusohjeita laiminlyödään
- työtapaturman sattuessa tai kun havaitaan ammattitauti
- kun annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- kun tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- kun toiminnassa havaitaan virheitä ja tuotteiden ja palvelujen laadussa puutteita. (Työturvallisuuskeskuksen www-sivut 2018.)

#### 6.10 Perehdyttämisen seuranta ja arviointi

Parhaimmillaan perehdyttämisessä on kyse vuorovaikutuksellisesta oppimisesta, kyselemisestä, keskustelemisestä, kuuntelemisestä ja kannustamisesta. Palautetta voidaan puolin ja toisin antaa ja saada työskentelyn ohessa käydyissä keskusteluissa. Luonnollista keskustelua on kuitenkin hyvä täydentää esimerkiksi seuranta- ja

arviointikeskustelulla, johon kumpikin osapuoli valmistautuu etukäteen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.) Arvioinnilla ja seurannalla pyritään arvioimaan sekä uuden työntekijän tilannetta että organisaation perehdyttämisjärjestelmän toimivuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 245).

Oppimisen arvioinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla ohjataan ja tarkistetaan oppimistavoitteiden saavuttamista ja oppimisen edistymistä. Arvioinnin avulla molemmat osapuolet voivat antaa ja saada tietoa siitä, miten oppiminen on edistynyt, missä mennään ja mitä pitää mahdollisesti oppia ja opettaa lisää. Keskeisenä arvioinnin kohteena ovat luonnollisesti ammattitiedot ja -taidot. (Kangas & Hämäläinen 2007, 18.)

Seuranta- ja arviointikeskustelussa voi käyttää apuna perehdyttämisen tarkistuslistaa sekä etukäteen mietittyjä kysymyksiä ja kommentteja. Tarkoituksena on, että perehdyttämisen toteutumista pohditaan yhdessä esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Miten perehdytettävän mielestä perehdyttäminen on onnistunut?
- Mitkä asiat perehdytettävä on mielestään oppinut hyvin, ja missä asioissa hän mielestään tarvitsee vielä ohjausta ja harjoittelua?
- Mitä toivomuksia hänellä on perehdyttämisen suhteen?
- Miten ja millaisella aikataululla jatketaan?

Etukäteen valmisteltu ja rauhoitettu keskustelu tuo usein perehdyttäjälle tietoa asioiden sujumisesta sekä täydentää työn ohessa käytäviä keskusteluja. (Kangas & Hämäläinen 2007, 17.)

## 7 PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA JA -MATERIAALI

### 7.1 Perehdyttämissuunnitelma

Tuloksekas perehdyttämissuunnitelma perustuu hyvään perusrunkoon, joka on organisaation sisällä kaikille sama. Rungon avulla käydään läpi perusasiat. Lisäksi hyvä perehdyttämissuunnitelma ottaa huomioon perehdytettävän taustan ja osaamisen. Kolmas piirre hyvälle perehdyttämissuunnitelmalle on se, että se on vuorovaikutteinen prosessi, joka kehittyy jatkuvasti saadun palautteen pohjalta. (Hietala ym. 2016, 145.)

#### Perehdyttämisrunгон osat

1. valmistautuminen
  - työpiste, henkilökohtaiset työvälineet, oma perehdyttämissuunnitelma, tiedottaminen
2. työtilojen esitleminen
  - rakennuksen esittely, lähimmät työtoverit
3. sitouttaminen
  - organisaation strategia, historia ja arvot
4. hallinnon käytäntöjen esitleminen
  - tietoturvakäytännöt, henkilöstöedut, palkanlaskenta, lomakkeet, intranet
5. työtehtäviin opastaminen
  - työkalut, tärkeimmät yhteistyötahot, prosessit, tavoitteet, mittaaminen
6. palautteen antaminen ja vastaanottaminen
  - kalenteriin ajat väli- ja loppukeskustelulle (Hietala ym. 2016, 152.)

Hyvän perehdyttämisrunгон pohjalta jokaiselle perehdytettävälle rakennetaan henkilökohtainen ja aikataulutettu perehdyttämissuunnitelma. Uudelle työntekijälle on tärkeää luoda oma reviirinsä työpaikalla mahdollisimman nopeasti. Työpiste ja tarvittavat välineet on hyvä olla valmiina uudelle työntekijälle jo ensimmäisestä työpäivästä lähtien. (Hietala ym. 2016, 148.)

Perehdyttämissuunnitelmalle on hyvä hahmotella aikataulu, mutta kannattaa muistaa, että parhaiten uudet asiat omaksutaan silloin, kun niitä voi soveltaa aidossa tilanteessa. Itsenäisen soveltamisen lisäksi hyvään perehdyttämissuunnitelmaan kuuluu myös kertaus. Uusi työntekijä tuskin haluaa pelkästään istua passiivisesti ottamassa vastaan tietoa. Tehokkaassa perehdyttämissuunnitelmassa informaatio yhdistyy mahdollisuuteen soveltaa saatua tietoa itsenäisesti. (Hietala ym. 2016, 152; 154.)

Perehdyttämissuunnitelma on hyvä antaa perehdytettävälle heti, jotta hän kokee olevansa tervetullut ja että hänelle annetaan aikaa omaksua työtehtäviinsä liittyvät asiat. Perehdyttämissuunnitelman kustakin osa-alueesta tulee miettiä etukäteen, kuka on vastuussa sen toteutumisesta. Asioihin on hyvä palata useamman kerran tiedon perillemenon varmistamiseksi. Myös kysymyksille on annettava aikaa. (Österberg 2015.) Perehdyttämissuunnitelma luo rungon, aikataulun ja työnjaon perehdyttämiselle. Suunnitelma käydään läpi perehdyttämisen alussa ja suunnitelmaa muokataan vastaamaan perehdytettävän tarpeita. Osa asioista voi olla tuttuja, mutta perehdytettävällä voi olla myös oppimistarpeita, joita ei ole perehdyttämissuunnitelmassa huomioitu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198.)

Perehdytys pysyy paremmin hallinnassa perehdyttämissuunnitelman avulla. Lisäksi suunnitelman avulla voidaan tasata perehdyttämiseen tarvittavaa työmäärää sekä varmistaa oppiminen ja omaksuminen. Järkevästi laaditussa perehdyttämissuunnitelmassa annetaan ensin yleiskuva jokaisesta aiheesta ja sen jälkeen eri osa-alueita tarkennetaan pienemmillä asioilla ja yksityiskohdilla. Uutta tietoa tulee antaa sopivina annoksina, jotta uusi työntekijä omaksuu ohjauksen paremmin ja pystyy soveltamaan oppimiaan asioita käytännössä. Perehdyttämissuunnitelmaa laadittaessa on hyvä pohdita, millaiset asiat ovat tärkeintä oppia kussakin vaiheessa. (Hyppänen 2018.)

Perehdyttämissuunnitelman käyttöön ottaminen on helpompaa ja käytöstä muodostuu todennäköisemmin yleinen toimintatapa, kun suunnitelma on kerran perusteellisesti mietitty. Perehdyttämissuunnitelma ei kuitenkaan ole kerran tehtynä aina käyttökelpoinen, mutta hyvin suunniteltua ja käyttöönotettua perehdyttämissuunnitelmaa on helppo päivittää ja pitää ajan tasalla. (Österberg 2015.)

## 7.2 Perehdyttämismateriaali

Perehdyttämismateriaali kannattaa yleensä pitää mahdollisimman vähäisenä. Materiaalia suunniteltaessa on hyvä miettiä perehdyttämistä käytännölliseltä kannalta. Materiaalien ja välineiden on oltava sellaisia, joihin on helppo tutustua ja joita on helppo käyttää. Materiaalien päivittäminen tulee ratkaista ja vastuuttaa jo suunnitteluvaiheessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206.) Perehdytyksessä tukena voi olla esimerkiksi Tervetuloa taloon -opas, toimintakertomukset, henkilöstölehdet, yritysesitteet, videot tai intranet (Kangas & Hämäläinen 2007, 2).

Perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää kaikkea sitä materiaalia, joka on jo olemassa, esimerkiksi vuosikertomuksia. Intranet on tehokas henkilöstöviestinnän väline ja myös sitä on suositeltavaa hyödyntää perehdyttämisessä. Tyypillisesti intranetistä löytyy esimerkiksi organisaation visio, henkilöstöpolitiikka ja kuvaus henkilöstöpalveluista. Osa perehdyttämisestä voikin olla intranetiin tutustumista. Astetta pidemmälle toteutus menee silloin, kun uudelle työntekijälle suunnitellaan intranetiin perehdyttämispolku, jonka avulla hän sekä oppii hyödyntämään intranetiä että tutustuu organisaation toimintaan systemaattisesti työn alussa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 206; 209.) Organisaatiossa voi olla perehdyttämisohjelma perehdyttämisen ohjekirjaksi tai ainakin lyhyeksi muistilistaksi. Monesti perehdyttämiseen käytetään myös intranetiin luotua perehdyttämisohjelmaa muun perehdyttämisen lisäksi. Tietojärjestelmäpohjaisessa perehdyttämisohjelmassa on myös mahdollista mitata henkilön oppimista ja osaamista perehdyttämisen eri vaiheissa. (Kauhanen 2012, 151.)

Perehdyttämismateriaalin avulla tulisi välittää sitä ilmapiiriä ja tekemisen tunnetta, jota työpaikalla arvostetaan. Perehdyttämismateriaalia suunniteltaessa on siis hyvä pohtia, minkälaisen mielikuvan materiaali organisaatiosta antaa. Lisäksi materiaalia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon helppolukuisuus ja olennaisuuksiin keskittyminen. Kolmas asia, joka tulee pitää mielessä, on päivitettävyyden. (Kjelin & Kuusisto 2003, 212.)

## 8 TEEMAHAASTATTELU

### 8.1 Toteutus

Opinnäytetyötä varten haastateltiin kahta alle kaksi vuotta toimeksiantajalla työskennellyttä henkilöä. Haastattelu toteutettiin ryhmähaastatteluna haastateltavien työpaikalla ja haastattelu nauhoitettiin analysointia varten. Haastattelua varten koottiin teemahaastattelurunko, joka ei sisältänyt valmiita kysymyksiä vaan teemoja, joista haastattelun aikana keskusteltiin (LIITE 1). Haastattelutilanne oli keskustelunomainen ja haastateltavat kertoivat hyvin vapaasti ja rehellisesti omista kokemuksistaan yleisesti perehdyttämiseen liittyen sekä erityisesti toimeksiantajalla saatuun perehdyttämiseen liittyen.

Haastattelun jälkeen nauhoitus litteroitiin ja haastattelu käytiin läpi etukäteen valittujen teemojen avulla. Vastaukset jaettiin eri teemojen alle ja vastauksista koottiin yhteisiä kokonaisuuksia, jotka esitellään kohdassa 9.2. Lopuksi haastattelussa esille nousseista asioista tehtiin johtopäätökset (luku 9.3) ja niitä peilattiin teoriaan.

### 8.2 Haastattelu

Haastattelussa keskusteltiin ensin yleisesti perehdyttämisestä ja perehdyttämiseen liittyvistä kokemuksista. Molemmat haastateltavista pitivät hyvää perehdyttämistä erittäin tärkeänä asiana. Molempien haastateltavien työhistoriasta löytyi sekä erittäin hyviä että huonoja kokemuksia perehdyttämisestä. Erityisesti hyvänä kokemuksena pinnalle nousi mentorointi ja henkilökohtainen ohjaus heti työsuhteen alussa. Negatiiviset kokemukset liittyivät kiireeseen ja siihen, että olo ei ollut tervetullut, kun perehdyttäjän lisäksi saattoi puuttua myös esimerkiksi työpiste työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Toinen haastateltavista kertoi, että perehdyttäminen eri työpaikoissa on ollut hyvin erilaista. Joissakin paikoissa on tarkka sabluuna, jonka mukaan edetään ja toisissa paikoissa ei välttämättä ole minkäänlaista perehdyttämistä. Haastattelussa nousi myös esille se, että molemmat kaipaisivat jotain opasta, suunnitelmaa tai muuta dokumenttia, jonka avulla voisi perehdyttämisen etenemistä seurata. (Henkilökohtainen tiedonanto 19.9.2018.)

Työsuhteen alku toimeksiantajalla oli haastateltavilla ollut hyvin erilainen. Toinen haastateltavista oli saanut hyvän perehdytyksen yleisiin asioihin, esimerkiksi henkilöstöhallintoon liittyen. Substanssiosaaminen puolestaan oli jäänyt hyvin vähälle. Toinen haastateltavista oli saanut omaan työhön liittyen jonkin verran perehdytystä, mutta yleisiin asioihin ei juurikaan. Molemmat olivat olleet itse erittäin aktiivisia ja nähneet vaivaa siihen, että saivat omaan työhön liittyvää perehdytystä. Voimakkaimmin esille nousi tarve siihen, että saisi tehdä edes jonkin aikaa töitä yhtä aikaa edeltäjän kanssa, jotta substanssiosaamisen ja hiljaisen tiedon siirtyminen olisi helpompaa tai ylipäätään mahdollista. Molemmat olivat kuitenkin kokeneet olonsa tervetulleiksi. Työtovereita kehuttiin ja molemmilla oli kokemus siitä, että apua saa pyytämällä ja että muut mielellään auttavat. Oppimista on myös ollut paljon ja molemmat edelleen törmäävät uusiin asioihin ja joutuvat silloin tällöin pyytämään apua sellaisiin asioihin, joita eivät päivittäin työssään kohtaa. (Henkilökohtainen tiedonanto 19.9.2018.)

Perehdyttämisen sopivaksi kestoksi molemmat haastateltavat sanoivat viikon. Molemmat olivat sitä mieltä, että ydinosaaminen pitäisi viikossa pystyä perehdyttämään, jotta sen jälkeen voisi tehdä töitä. Tilanne voi olla se, että edeltäjä on lopettanut työt jo kuukausia ennen kuin uusi aloittaa ja silloin pelkästään töidentekemisen kannalta olisi tärkeää saada uusi työntekijä nopeasti tekemään hänelle suunniteltuja työtehtäviä. Haastateltavat kuitenkin pohtivat myös sitä, että vaikka ydintehtävät käytäisiin läpi viikossa, voisi yleisten asioiden perehdyttäminen kestää vaikka kuukaudenkin. Uutta tietoa tulee paljon ja se olisi hyvä jakaa pidemmälle ajalle, mutta alkuun olisi tärkeä saada se tieto, jonka avulla pärjää arjessa. (Henkilökohtainen tiedonanto 19.9.2018.)

Molemmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että perehdyttämisen pitäisi olla keskustellevaa ja vuorovaikutteista. Perehdyttämisen aikana on itse päästävä kokeilemaan, jotta asioista aidosti oppii. Aikaisempi työkokemus tuo mukanaan tietotaitoa ja siksi esille saattaa nousta tarvetta esittää kysymyksiä tai pyytää tarkennuksia kerrottuihin asioihin. Perehtymistä tukee muistilistat ja omat muistiinpanot sekä esimerkiksi intranet. (Henkilökohtainen tiedonanto 19.9.2018.)

Haastattelun lopuksi pyysin haastateltavia kertomaan, minkälainen olisi heidän unelmien ensimmäinen työpäivä, jos he saisivat päättää. Esille nousi edeltäjän toimiminen

mentorina ja ylipäättään se, että saisi edes päivän olla työpaikalla yhtä aikaa edeltäjänsä kanssa. Lisäksi molemmat haastateltavat toivat esille sen, että he haluaisivat mahdollisimman nopeasti kiinni omiin töihin ja yleisiä asioita voisi perehdyttää pidemmällä aikavälillä ja ei heti ensimmäisinä päivinä. Perusasiat, kuten työpiste ja työvälineet, tulisi olla kunnossa ensimmäisenä päivänä. Tärkeää olisi myös se, että omia työtehtäviä käytäisiin läpi heti ensimmäisenä työpäivänä. Yleiset asiat, kuten matkalaskut ja lomien määräytymiset voisivat odottaa. Lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että vaikka kaikkiin ei heti ehtisi tutustumaan, niin olisi tärkeää tietää, keneltä apua voi tarvittaessa kysyä eri asioissa. (Henkilökohtainen tiedonanto 19.9.2018.)

## 9 ULVILAN KAUPUNGIN HALLINTO- JA TALOUSPALVELUJEN PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA

Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalvelujen perehdyttämissuunnitelman hahmotelu alkoi aloitustapaamisella. Ensimmäisessä tapaamisessa käytiin toimeksiantajan kanssa läpi perehdyttämissuunnitelman tarvetta ja sisältöä pääpiirteittäin. Seuraavassa tapaamisessa aloitettiin sisällön pohtiminen Työturvallisuuskeskuksen julkaiseman perehdyttämissuunnitelman pohjalta. Pohdittiin, mitä asioita on tärkeä säilyttää perehdyttämissuunnitelmassa ja mitkä asiat eivät koske toimeksiantajan organisaatiota.

Toiveena perehdyttämissuunnitelmalle oli ajattomuus ja vaivattomuus sekä se, että se on mahdollista ottaa käyttöön kaupungin muillakin osastoilla. Perehdyttämissuunnitelma päädyttiin tekemään vahvasti kaupungin intranetiin perustuen. Perehdyttämissuunnitelmaan valittiin sanoja, jotka vastasivat intranetissä olevan sisällön otsikoita ja suunnitelmaan luotiin linkit suoraan intranetiin. Intranetin päivittäminen päivittää tietoa myös perehdyttämissuunnitelmassa eikä suunnitelmaa tarvitse erikseen päivittää. Lisäksi suunnitelmasta tehtiin tulostettava versio, jonka avulla perehdytettävä, perehdyttävä ja esimies voivat seurata perehdyttämisen etenemistä (LIITE 2). Paperinen perehdyttämissuunnitelma on samansisältöinen kuin sähköinen suunnitelma.

Ulvilan kaupungin hallinto- ja talouspalvelujen perehdyttämissuunnitelma on jaettu kahteen isompaan osioon. Ensimmäinen osio (ensimmäinen sivu) sisältää yleisiä,

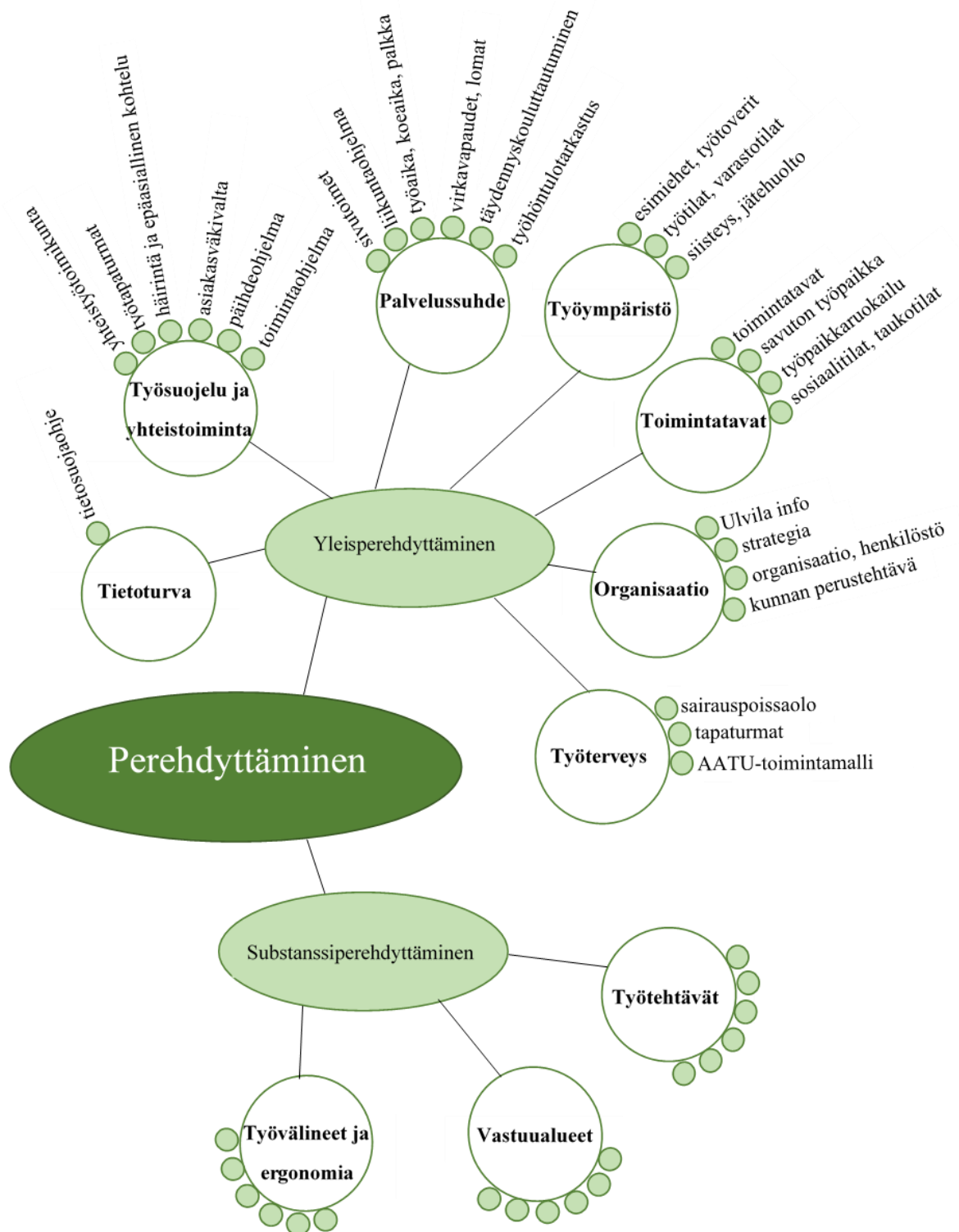
kaikille kaupungin työntekijöille yhteisiä asioita ja toinen osio (toinen sivu) sisältää tarkemmin työtehtävään liittyvän perehdyttämisen. Yleisessä osiossa perehdyttäminen keskittyy seuraaviin otsikoihin:

- organisaation esittely
- palvelussuhde
- toimintatavat organisaatiossa
- tutustuminen työympäristöön
- työterveydenhuolto
- työsuojelu ja yhteistoiminta
- tietosuojaja.

Otsikoiden alle on kerätty alaotsikoita, jotka sähköisessä versiossa toimivat linkkeinä kaupungin intranettiin. Seuraavalla sivulla olevan käsitekartan avulla on tuotu esille perehdyttämissuunnitelman eri osa-alueet (kuvio 1).

Työtehtäviin liittyvässä perehdyttämisessä keskitytään itse työtehtävään opastamisen lisäksi omiin tehtäviin ja vastuualueisiin sekä työvälineisiin ja ergonomiaan. Työtehtäviin keskittyvää perehdytystä ei ole jaettu alaotsikoihin vaan tarkoitus on, että alaotsikot täytetään räätälöidysti jokaisen perehdytettävän kohdalla.

Perehdytysuunnitelmaan täytetään myös tieto siitä, kuka on vastuussa minkäkin osa-alueen perehdyttämisestä. Viimeinen vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, mutta suunnitelman avulla hän voi delegoida vastuita eri osa-alueista myös muille työntekijöille. Lisäksi suunnitelmaan täytetään aikataulu kunkin osa-alueen perehdyttämiselle. Suunnitelmaan haluttiin mahdollisuus täyttää sekä suunniteltu päivämäärä että toteutunut päivämäärä. Viimeisenä kohtana suunnitelmassa on tila perehdytettävän ja esimiehen kuittaukselle siitä, että perehdytys on käyty läpi suunnitelman mukaisesti. Suunnitelman lopussa sovitaan myös ajankohta seurantakeskustelulle.



Kuvio 1. Käsitekartta Ulvilan hallinto- ja talouspalvelujen perehdyttämissuunnitelmasta

## 10 YHTEENVETO

Perehdyttämisestä on kirjoitettu paljon ja teorian tietoa on löydettävissä eri vuosikymmeniltä runsaasti. Perehdyttäminen on kuitenkin monessa organisaatiossa, yleensä kiireen varjolla, sivuutettava asia. Jos perehdyttämistä on, se saattaa keskittyä pelkästään työnopastukseen ja esimerkiksi henkilöstöhallintoon tai organisaatioon liittyvät asiat unohtuvat kokonaan.

Vaikka Ulvilan kaupungilla ei ollut selkeää runkoa perehdyttämiselle, sekä toimeksiantajan kanssa käydyistä keskusteluista että haastattelussa kävi ilmi, että perehdyttämistä kuitenkin oli ollut. Haastattelun perusteella kunta-alalla suuri haaste perehdyttämiseen liittyen on hiljaisen tiedon katoaminen ja se, että edeltäjän kanssa ei ole mahdollista olla töissä yhtä aikaa. Jos vaihtuvuus ei ole suurta ja työntekijävaihdokset tapahtuvat usein ihmisen jäädessä eläkkeelle, katoaa vaihdoksessa suuri määrä arvokasta tietotaitoa. Mielestäni hyvä jatkotutkimuksen aihe olisikin pohtia ja mallintaa sitä, miten hiljainen tieto ja eläkkeelle jäävän tai muusta syystä organisaatiosta lähtevän tietotaito saataisiin ainakin osittain pysymään organisaatiossa.

Perehdyttämisen on onnistuakseen oltava suunniteltu, vastuutettu ja riittävän rauhallinen jakso. Perehdyttämisessä on myös tärkeää ottaa huomioon perehdytettävän taustatiedot ja taidot, jotta myös organisaatio ja työyhteisö voi oppia ja kehittyä. Perehdyttäminen on parhaimmillaan vuorovaikutusta, jossa hyötyy kaikki osapuolet.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

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

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2016. Esimiehen käsikirja 2016. Helsinki: Talentum.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2018. Esimiehen työoikeus. Helsinki: Talentum Media. Viitattu 15.11.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.123034>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2018. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. Teoksessa Bonnier Pro Henkilöstö. Viitattu 9.11.2018. <http://www.bonnierpro.fi>

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 26.10.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.118979>

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 11.11.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.109556#usercomments>

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.

Kuntatyönantajien www-sivut. 2018. Viitattu 24.11.2018. <https://www.kt.fi/>

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

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 11.10.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.120847>

Laki kunnallisesta viranhaltijasta 11.4.2003/304 muutoksineen.

Liski, M., Horn, S. & Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.113223>

Martin, David. 2011. A-Z Employment Practice. Thorogood Publishing. Viitattu 10.11.2018. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/samk/detail.action?docID=826906>.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus, 180-189.

Tilastokeskuksen www-sivut. 2018. Viitattu 3.11.2018. [www.stat.fi](http://www.stat.fi)

Tuominen, A.-R. 2018. Kysymyksiä oppariin liittyen. Vastaanottaja Jarna Sinijärvi-Leppänen. Lähetetty 12.11.2018 klo 12.04. Viitattu 13.11.2018.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2. uud. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55 muutoksineen.

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. 2018. Viitattu 29.10.2018. [www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen.

Ulvilan kaupungin www-sivut. 2018. Viitattu 3.11.2018. [www.ulvila.fi](http://www.ulvila.fi)

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 24.7.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.123224>

Wallace, K. 2009. Creating an Effective New Employee Orientation Program. *Library Leadership and Management* 23, 168-176. Viitattu 10.11.2018. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1958214](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1958214)

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uud. p. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 10.11.2018. <https://samk.finna.fi/Record/tyrni.123415>

## Teemahaastattelurunko

### 1. Taustatiedot

- ikä, työelämän kesto / työtausta, tausta toimeksiantajalla

### 2. Perehdyttäminen

- merkitys
- aikaisemmat kokemukset
- hyvä / huono kokemus
- tärkeät / turhat asiat

### 3. Perehdyttäminen toimeksiantajalla

- ensimmäinen päivä
- hyvää / kehitettävää
- sisällöllinen perehdyttäminen

### 4. Unelmien ensimmäinen työpäivä

- tuntemukset, tapahtumat, tärkeät asiat

## LIITE 2

Perehdytettävä:		Esimies:		Työ alkaa:
Yleiset asiat	Erityisesti huomioon otettavat asiat	Perehdytettävä	Perehdyttäjä	Päivämäärä (suunniteltu/toteutunut)
Organisaation esittely	-Ulvila info -strategia -organisaatio, henkilöstö -kunnan perustehtävä			
Palvelussuhde	-työaika, koeaika, palkka -virkavapaudet, lomat -sivutoimet -työhöntulotarkastus -liikuntaohjelma -täydennyskouluttaminen			
Toimintatavat organisaatiossa	-toimintatavat -savuton työpaikka -työpaikkaruokailu -sosiaalitilat, taukotilat			
Tutustuminen työympäristöön	-esimiehet, työtoverit -työtilat, varastotilat -siisteys, jätehuolto			
Työterveydenhuolto	-sairauspoissaolot -tapaturmat -AATU-toimintamalli			
Työsuojelu ja yhteistoiminta	-yhteistyötoimikunta (henkilöstö) -työtapaturmat -häirintä ja epäasiallinen kohtelu -asiakasväkivalta -päihdeohjelma -toimintaohjelma			
Tietosuojaja	-tietosuojajaohje			

Yleiset asiat	Erityisesti huomioon otettavat asiat	Perehdytettävä	Perehdyttäjä	Päivämäärä (suunniteltu/toteutunut)
Työtehtäviin liittyvät asiat				
Omat tehtävät ja vastualueet				
Työvälineet ja ergonomia				
Perehdytys hyväksytty (pvm):	Esimiehen allekirjoitus:		Työntekijän allekirjoitus:	
Huomautukset:			Perehdytyksen seuranta (pvm):	