

KOKEMUKSIA PEREHDYTYKSESTÄ

Case: Lahden kaupunki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi
Liiketalous
Syksy 2018
Marjo Kumpulainen
Ulla Loihuranta

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kumpulainen, Marjo Loihuranta, Ulla	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Syksy 2018
	Sivumäärä 66 sivua, 5 liitesivua	
Työn nimi Kokemuksia perehdytyksestä Case: Lahden kaupunki		
Tutkinto Tradenomi amk		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön aiheena oli perehdyttäminen. Työ tehtiin toimeksiantona Lahden kaupungille. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät luovat riittävän perehdytyksen.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin perehdyttämisen merkitystä, suunnittelua ja toteutusta, perehdyttämisen seuranta ja sen kehittämistä sekä asiaan liittyvää lainsäädäntöä. Teoriaosuudessa tarkasteltiin myös erilaisia perehtyjä ja perehdytyksen vastavuoroisuutta sekä hiltajaista tietoa. Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimus toteutettiin kyselynä Lahden kaupungin sisäisen Intranet-sivuston kautta. Kyselyyn saatiin yhteensä 24 vastausta.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan hyvä perehdyttäminen on sekä työntekijän, mutta myös koko työyhteisön etu, jolla on vaikutus työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Se on myös omiaan sitouttamaan työntekijän organisaatioon. Suunnitelmallisuus on tärkeää, oppimisen seuranta unohtamatta. Perehdyttämistä säätelee laki, ja tämä on huomioitava esimerkiksi työturvallisuudessa.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätös on, että perehdytykseen voisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Perehdytys suunnitelman ja nimetyn perehdyttäjän puuttuminen nousivat vastauksissa yleisimmiksi esille. Myös aikaa olisi varattava riittävästi koko perehdytysjaksolle.</p>		
Avainsanat Perehdyttäminen, työhyvinvointi, seuranta, sitouttaminen		

Abstract

Author(s) Kumpulainen, Marjo Loihuranta, Ulla	Type of publication Bachelor's thesis in Business Administration Number of pages 66 pages, 5 pages of appendices	Published Autumn 2018
Title of publication Experiences of Job Orientation Case: City of Lahti		
Name of Degree Bachelor's Degree in Business Studies		
Abstract <p>The subject of this thesis was job orientation. The thesis was commissioned by Lahti City. The aim was to find out which factors create adequate job orientation.</p> <p>The theoretical part deals with the importance, planning and implementation of orientation, the follow-up and development of orientation and the related legislation. Different approaches and reciprocal orientation as well as silent knowledge have been introduced in the theoretical part. The study utilized both qualitative and quantitative research methods. The survey was conducted as a questionnaire via the Lahti City Intranet site. A total of 24 responses were received.</p> <p>According to the research results, a good orientation is the benefit of both the employee, and the entire work community, having an impact on well-being at work. It can also help employees in committing to their organization. Planning is important, without forgetting to follow up learning. Job orientation is regulated by law, and this has to be taken into account, for example in safety issues.</p> <p>The conclusion of the study is that more attention could be paid to orientation. The answers mostly concerned the lack of any induction plan and a designated trainer. In addition, enough time should be given to the entire orientation period.</p>		
Keywords Orientation, Well-being at work, Follow-up, Commitment		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne.....	4
2	PEREHDYTTÄMISPROSESSI	7
2.1	Perehdyttämisen merkitys	7
2.2	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	16
2.3	Erilaiset perehdytettävät ja perehdyttäjät	21
2.4	Perehdytyksen vastavuoroisuus ja hiljainen tieto	22
2.5	Perehdyttämistä käsitteleviä säännöksiä	28
2.5.1	Vuokratyöntekijän perehdyttämisen säädäntöä.....	31
2.5.2	Nuoren työntekijän perehdyttämisen säädäntöä	31
3	PEREHDYTYS LAHDEN KAUPUNGILLA	33
3.1	Lahden kaupungin esittely	33
3.2	Perehdytyksen nykytilanne	35
4	TUTKIMUKSEN KULKU	37
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	37
4.2	Tutkimuksen toteuttaminen.....	39
4.3	Tutkimuksen tulokset	40
4.4	Kehitysehdotukset.....	54
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	56
5.1	Tulosten pohdintaa	56
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	57
5.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	58
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	59
6	YHTEENVETO	60
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET.....	66

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Jos ymmärrämme, että olemme kaikki sidoksissa kulttuuriimme ja sen muokkaamia, hyväksymme myös sen tosiasian, että koska olemme erilaisia, emme todellisuudessa voi tietää, mitä joku toinen on (Vin The Do 2018).

Perehdyttämällä on suuri kansantaloudellinen hyöty. Aihe kiinnostaa ja koemme sen tärkeäksi. Olemme usein törmänneet tilanteeseen, jossa perehdyttäminen ei ole ollut riittävä tai tarpeeksi kattavaa koko organisaation toiminta huomioiden. Työt on usein opittu itse kysymällä ja tietoa itsenäisesti hakemalla. Tämä on yksi hyvä tapa oppia, mutta ei kuitenkaan riittävä ja tehokas työntekijän taloon kotouttamiseksi huomioiden työhyvinvointi.

Tämän opinnäytetyön aihe käsittelee Lahden kaupungin henkilöstön kannalta onnistunutta perehdyttämistä. Aihe on tärkeä ja aina ajankohtainen, koska perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä koulutuksen muodoista uudessa tehtävässään aloittavalle. Opinnäytetyö käsittelee perehdytettävien henkilökohtaista kokemusta tullessaan uutena henkilönä työorganisaatioon tai tilanteessa, jossa työympäristö pysyy samana, mutta työtehtävä muuttuu osittain tai kokonaan.

Aiheesta on tehty lukuisia opinnäytetöitä ja tutkimuksia. Esimerkiksi Mikkolan (2012) opinnäytetyö käsittelee uuden työntekijän perehdyttämistä. Hän käsittelee työssä niitä tekijöitä, jotka edesauttavat uutta työntekijää ottamaan ohjat omiin käsiinsä mahdollisimman nopeasti. Hänen mukaansa organisaation työympäristö, työyhteisö ja organisaation toimintatavat ja periaatteet ovat uudelle työntekijälle selkiytettäviä asioita. Hän tuo työssään esille perehdytyksessä tärkeäksi koetun yrityksen sisäisen viestinnän merkityksen. Mälkiä (2016) on tehnyt omana opinnäytetyönään perehdyttämiskansion rakennusalan yritykselle. Hänen työssään korostuu työturvallisuuden merkitys perehdytyksen osana. Kuten muillakin aloilla, on perehdyttäminen erityisesti rakennusosalalla merkittävässä roolissa työntekijöiden turvallisuuden ja turvallisen työskentelyn kannalta. Hän tuo työssään esille myös perehdytyksen tärkeyden pitkään poissa työmaalta olleille henkilöille tai henkilöt, jotka ovat toistuvasti ottaneet riskejä, välttäen työturvallisuusmääräyksistä. Tämä on tärkeä seikka, mikä tulee huomioida perehdytyksessä myös muilla aloilla.

Nousiainen (2017) on niin ikään tehnyt perehdytyssuunnitelman. Työn kohdeorganisaatio on Lahden kaupungin kotihoito. Nousiaisen mukaan esimiesasemassa olevilta puuttui työtehtävän mukainen perehdytyssuunnitelma. Tämä on oiva esimerkki siitä, miten tärkeää

kaikilla työelämän aloilla on suunnitella perehdyttämisen tavat ja toimenpiteet. Myös eri teorialähteistä kävi ilmi, että monilla työpaikoilla perehdyttämissuunnitelma ja perehdyttämispöytäkirjat voivat puuttua kokonaan. Tässä Lahden kaupungin kotihoidolle suunnattu työ lähti tarpeesta, mikä havaittiin, kun uudet työntekijät aloittivat työskentelyn kotihoidossa.

Muita perehdyttämiseen liittyviä opinnäytetöitä ovat esimerkiksi Rengon (2018) tekemä työ Lahden seurakuntayhtymän nuoriso- ja rippikoulutyön kausityöntekijöiden perehdytyksen kehittämisestä ja Kallion (2018) tekemä opinnäytetyö, joka käsittelee Turun kaupungin talous- ja velkaneuvonnan prosessikuvauksen päivitys- ja perehdytyspolun laatimista.

Lainio (2008) käsittelee pro gradu – tutkielmassaan perehdyttämisen käytäntöjä ja kasvatusta. Hän pyrki vastaamaan omassa tutkimuksessaan tietoyhteiskunnan työelämälle asettamiin muutosvaatimuksiin. Lainion tutkimuksessa kehitettiin kohdeyrityksen käyttöön perehdytysuunnitelman runko uusille työntekijöille sekä luotiin tarkempaa käsitystä perehdyttämisen teoriasta.

Vanhan työntekijän perehdyttämisen tarve tulee kysymykseen tilanteissa, kun työntekijä palaa pidemmän poissaolon jälkeen töihin, kuten perhevapaat, pitkä sairausloma, muu pitkä poissaolo tai työntekijä vaihtaa uuteen tehtävään. Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla uusi työntekijä kotoutetaan työpaikkaansa. Perehdyttämisen tarkoituksena on, että uusi työntekijä tutustuu organisaation tapoihin, työtovereihinsa ja hänelle selvitetään työhön liittyvät odotukset. (Vaara 2015).

On tärkeää huomioida, että perehdyttämiseen sisältyy mainittujen toimenpiteiden lisäksi perehdytyksen suunnittelu ja tarkkailu. Uuden työntekijän tullessa yrityksen palvelukseen on perehdyttäminen aloitettava heti. (Työtutka 2012.) Itse asiassa perehdyttäminen on syytä aloittaa toimeen valittujen henkilöiden kohdalla jo valintamenettelyvaiheessa (Viitala 2013,193). Perehdyttämistilanteessa suunnitelmallisuuden lisäksi tärkeitä ovat lainmukaisuus, strategisuus ja rakenteet, mutta perehdyttämisen toimivuuden ja tehokkuuden ratkaisee todellinen kohtaaminen. Näissä kohtaamisissa tulee ilmi perehdyttäjätaidot edistää oppimista ja tukea toimillaan kehittymistä. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Työntekijälle on annettava selkeä kuva työtehtävistä, työyhteisöstä ja sen toimintaperiaatteista. Hyvällä perehdyttämällä voidaan luoda vankka pohja työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Hyvä perehdytys on omiaan tuomaan työn iloa ja työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, koostuen esimerkiksi oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä (Manka 2012). Hyvästä perehdytyksestä hyötyvät kaikki; työnantaja, työyhteisö ja tulokas itse.

Sillä edistetään työntekijän työhyvinvointia kuten kunnossa pysymistä, tyytyväisyyttä, vähentäen sairauspoissaoloja ja edesautetaan työntekijän sitoutumista työn tuottavuuteen. (Kupias & Peltola 2009, 20).

Työntekijästä tulee aktiivinen, omien ajatusten ja osaamisen esille tuova oppija työyhteisössä, jossa ilmapiiri työskennellä ja oppia on positiivinen ja arvostava. Esimiehen tehtävänä on nostaa työyhteisössä esiin arvoja, jotka kunnioittavat ja suhtautuvat rikkautena työntekijöiden erilaisuuteen, sillä sellaisessa työyhteisössä on mahdollista saada oma äänensä esiin ja löytää paikkansa. (Kupias & Peltola 2009, 69).

Nykypäivänä niin sanotut epätyypilliset työsuhteet ovat lisääntyneet yhä enenevässä määrin. Työskentelyn muodot ja paikat ovat moninaistuneet, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät eivät ole enää välttämättä tutussa ja turvallisessa ympäristössä. Näin ollen perehdyttämisestä on tullut entistä tärkeämpää. (Vaara 2015.)

Tietoyhteiskunnassa, asiantuntijatehtävissä, kun tulokas tuo uutta tietoa organisaatioon, voidaan perehdyttämistä kehittää työyhteisön ja tulokkaan yhteistyönä, dialogisena perehdyttämisenä. Työyhteisön jokainen jäsen myös kehittää prosessia jatkuvasti, eikä perehtyjä ole vain toimenpiteiden kohde, vaan voi itse olla mukana luomassa perehdyttämisohjelmaansa. (Kupias & Peltola 2009, 47).

Opinnäytetyön aihevalintamme hahmottui pikkuhiljaa. Pohdimme aluksi tiedolla johtamista opinnäytetyön aiheeksi, mutta keskusteltuaamme toimeksiantajamme kanssa, päädyimme tekemään opinnäytetyön perehdyttämisestä. Toimeksiantajamme koki, että tälle on tarvetta ja tarkastelemme aihetta siltä kannalta, miten onnistunut perehdytys varmistetaan.

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitkä tekijät vaikuttavat Lahden kaupungin henkilöstön perehdyttämisen onnistumiseen. Työssä hyödynnetään oman tutkimuksemme lisäksi jo olemassa olevaa tietoa toimeksiantajan omista lähteistä ja kehitetään hyväksi todettuja perehdyttämisen käytäntöjä. Tavoitteena on tuottaa ehdotuksia ja keinoja, miten perehdytyksen eri osa-alueita tulisi huomioida. Näkökulmana ovat erilaiset oppijat ja lähtökohdat oppimiselle eli perehtymiselle.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten varmistetaan onnistunut perehdytys?

Päätutkimuskysymykseen etsitään vastausta alatutkimuskysymysten avulla:

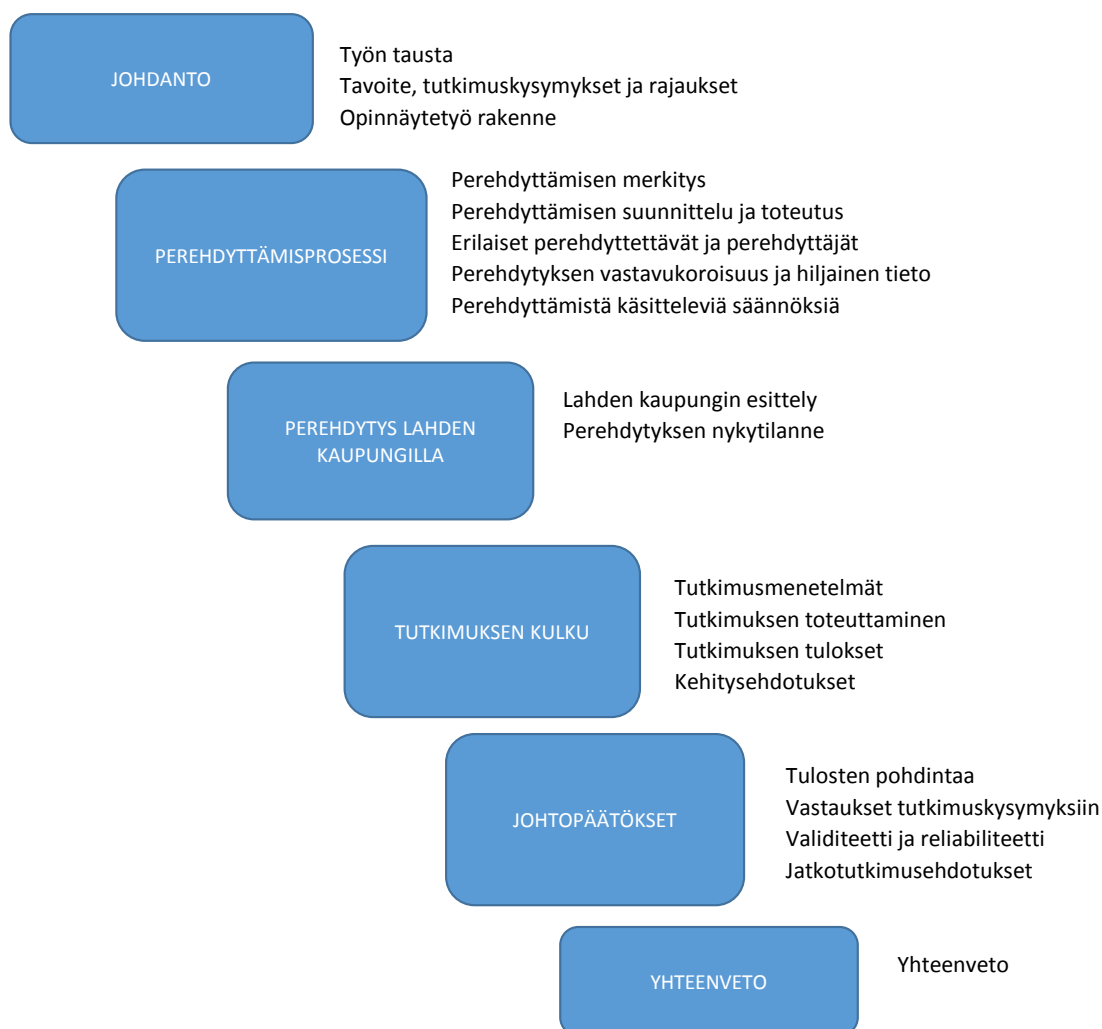
- Mistä koostuu riittävän hyvä perehdytys perehdytettävän kannalta?

- Mitä onnistunut perehdytys vaatii perehdyttäjältä?

Tässä opinnäytetyössä tarvitaan tietoa Lahden kaupungin perehdytyksen nykytilanteesta sekä ajantasaista tietoa perehdyttämisen yleisistä tavoista ja käytänteistä. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmänä käytetään kyselyä. Tietoperustan kokoamisessa käytetään eri vuosina julkaistua ammattikirjallisuutta sekä lukuisia elektronisia julkaisuja. Työssä hyödynnetään myös aiempia opinnäytetöitä sekä gradu-tutkielmia. Empiirinen osuus koostuu Webropol-työkälyllä tehdystä tutkimuskyselystä, joka lähetetään Lahden kaupungin työntekijöiden Intranet-sivustolle lokakuussa 2018. Kaikkien Lahden kaupungin työntekijöiden, joilla on pääsy Lahden kaupungin Intranet-sivustolle, on mahdollista osallistua tutkimukseen. Perehdytystä tutkitaan perehdytettävien omakohtaisten kokemusten kautta, jolloin saadaan tietoa onnistuneen perehdytyksen tämän hetkisestä tilasta. Tutkimuksen tuloksena saatua tietoa arvioidaan tutkimuksen tietopohjaan.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on jaettu kuuteen osaan seuraavan kuvion (Kuvio 1.) mukaisesti.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäisessä eli Johdanto-luvussa käsitellään työn tausta, tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset sekä opinnäytetyön rakenne.

Työn toisessa Perehdyttämisprosessi-luvussa tuodaan esille perehdyttämisen teoriaa, käsitellen perehdyttämisen merkitystä, sen suunnittelua ja toteutusta. Teoriaosuudessa huomioitiin erilaiset perehdytettävät ja perehdyttäjät, perehdytyksen vastavuoroisuus ja hiljainen tieto sekä perehdytysprosessiin vaikuttava lainsäädäntö.

Luvussa kolme, Perehdytys Lahden kaupungilla, esitellään toimeksiantaja ja organisaation perehdytyksen nykytilanne.

Empiirinen tutkimus esitellään neljännessä luvussa, Tutkimuksen kulku, joka pitää sisällään tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttamisen. Osiossa käsitellään tutkimuksen tulokset sekä kehitysehdotukset.

Opinnäytetyön rakenteen viidennessä luvussa, Johtopäätökset, analysoidaan tuloksia, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä arvioidaan tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Johtopäätösten lopuksi tuodaan esiin jatkotutkimusehdotukset.

Kuudennessa, Yhteenveto-osiossa, käydään lyhyesti läpi opinnäytetyön olennaisimmat tekijät.

2 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

2.1 Perehdyttämisen merkitys

Yleisesti ottaen työ on suomalaisille tärkeä asia. Monilla mittareilla mitattuna, on suomalainen työelämä demokraattinen ja työntekijöiden hyvinvointia vaaliva. Hyvän työpaikan saaminen on Suomessa säännöllisesti tehtävän nuorisotutkimuksenkin mukaan edelleen hyvin korkealla. Omaan työhönsä suuresti sitoutuneet suomalaiset ovat hyvin työorientoituneita. Yhteiskunnassamme työllä on merkitystä elannon lähteen lisäksi myös ihmisen arvon mittana. Ihminen voi kokea työttömänä itsensä helposti yhteiskunnan ulkopuoliseksi ja vähemmän arvokkaaksi, vaikka tilanne onkin viime vuosikymmeninä hieman muuttunut, koska työttömyys koskee nykyään laajempia ryhmiä ainakin ajoittain. (Viitala 2013, 11, 14, 15.)

Mikäli työ on tarpeeksi haastavaa, tavoitteet ovat hyväksyttävissä ja saavutettavissa ja kun työstä saa palkkioita, on työ tällöin riittävään haastavaa ja ihminen viihtyy työssään. Kun työ on tällaista, se motivoi ihmistä hyvään työsuoritukseen. (Viitala 2013, 16.)

Unelmista ja tarkoituksesta saa energiaa. Se, että työllä on merkitystä koko maailman kannalta, on ihmiselle tärkeää. Ihmisiä, joilla on unelma tai voimakas, työhön liittyvä tarkoituksen tunne, tarvitaan työpaikkoihin. Kun ihminen löytää omat sisäiset voimavaransa – syvimmän persoonallisen tehtävänsä ja visionsa – hän voimaantuu. Mikäli ihmiset tuntevat olevansa osa jotain suurempaa, antava he parhaansa. Sitä innostuneempi ja energisempi ihminen on, mitä enemmän hän investoi itseensä. (Räsänen 2015.)

On huomioitava, että tehtäviin perehdyttäminen seuraa työn tekemisen rajuja muutoksia (Vaara 2015). Ne toimenpiteet, joiden avulla uusi työntekijä tutustuu työpaikkaansa, oppien sen tavat, ihmiset ja työtehtävät sekä odotukset joita niihin liittyy, ovat kaikki perehdyttämistä. Työnopastuksesta puhutaan silloin kun tarkoitetaan itse työhön liittyviä asioita. Työhön liittyviä asioita ovat muun muassa työkokonaisuus, mistä osista ja vaiheista tehtävät koostuvat, sekä millaista tietoa ja osaamista kyseinen työ vaatii. Myös työssä tarvittavista koneista ja välineistä tarvitaan tietoa sekä terveys- tai turvallisuusvaaroista kuten myös siitä, kuinka itse työ tehdään turvallisuutta noudattaen. (TTK 2009.)

Kjelin & Kuusisto (2003, 14-15) toteavat, että vaikka perehdyttämistä pidetään tärkeänä, laiminlyö moni organisaatio tämän tärkeän prosessin. Organisaatioissa, joissa palkataan nuoria työntekijöitä sekä yritykset joissa työn opastaminen on välttämätöntä, ymmärretään perehdyttämisen tärkeys paremmin. Konkreettinen työnopastus on pieni tehtävissä, joihin palkataan kokeneita henkilöitä. Mikäli työntekijän oletetaan jo osaavan työnsä, perehdyttäminen saatetaan jättää vähemmälle. Erityisesti johto-, esimies- ja asiantuntijatehtävät ovat

tällaisia tehtäviä. Kyseessä on tietopainotteiset työt joissa tiedon ja osaamisen jäsentäminen hallinta ovat yhteinen piirre.

Työntekijän hyvinvoinnille oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen ovat tärkeitä. Kun henkilöstö omaa hyvän ammattitaidon, hyötyy siitä asiakas, yritys sekä työntekijät. Kun uuden työntekijän sopeutumista ja oppimista helpotetaan perehdyttämällä, lisätään samalla työn sujuvuutta ja laadukasta palvelua. Tavoitteena perehdyttämisessä on saavuttaa tulokkaalle perusta työn tekemiselle sekä yhteistyölle organisaatiossa. Kun perehdytys hoidetaan hyvin, kattaa se työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvät tekijät. Hyvä perehdytys kattaa myös työn taitovaatimukset sekä kannustaa omatoimisuuteen, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että työntekijä pystyy tarpeen tullen muuttamaan toimintatapojaan ja kehittämään uusia. Kyky ja halu itsenäiseen vastuunottoon ovat edellytys nykypäivän muuttuvassa työelämässä. On oltava myös halua aktiivisuuteen ja yhteistyöhön organisaation muiden työntekijöiden kanssa. Työpaikan toimintatapoja pitäisi pyrkiä kehittämään siten, että henkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. Osaamisestaan vastuullinen työntekijä kehittää itseään ja samalla sitouttaa itsensä työhönsä. Kyseinen ajatusmalli on olennainen osa perehdyttämisprosessia. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Uudessa ympäristössä ammattitaitoisinkin uusi työntekijä joutuu tulkitsemaan, mitä eri asiat tarkoittavat, koska organisaatiokulttuuri on vieras ja työprosessit vielä tuntemattomia. Pitää opetella kahvitaukokulttuurista uuteen liiketoiminnan peruslogiikkaan sekä tavata lyhyessä ajassa paljon ihmisiä. Oma osaaminen on saatava muun organisaation ja yhteisön osaksi ennen kuin organisaatiossa voi toimia täysipainoisesti. Täyden työkyvyn saavuttaminen mahdollisimman nopeasti uudessa työympäristössä mahdollistetaan laadukkaalla perehdyttämällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15.)

Perehdyttämistä on syytä tarkastella ihmisen hyvinvoinnin kannalta, koska keskeisintä perehdyttämisessä on uuden työntekijän auttaminen hänen aloittaessaan uudessa organisaatiossa, uudessa työssä tai uudessa toimessa. Hyvinvoinnissa on kyse tasapainosta, joka koostuu monesta tekijästä kuten henkisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Ihminen on itse toimija ja tulkitsija arvioiden omaa tilannettaan ja oman elämänsä herättämiä tunteita. Koska työsuojelulainsäädännössä on huomioitu hyvinvoinnin näkökulma, on työnantaja velvoitettu tästäkin syystä tarvittavaan perehdyttämiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003.)

Perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on saada työntekijän työpanos mahdollisimman pian tuottavaksi kohti organisaation strategiaa ja arvoja. Perehdytyksen eräs tärkeimmistä tehtävistä onkin lujittaa ymmärrystä organisaation identiteetistä, joka pitkälti

muodostuu sen strategiasta ja tuotteista. Yrityksen identiteetti onkin parhaimmillaan saanut työntekijän hakeutumaan yritykseen. Monessa tapauksessa, vaikka tehtävän sisältö ja mahdollisuus edetä urallaan on yleinen syy hakemukseen, on hakija ollut jostain syystä kiinnostunut juuri tämän yrityksen tuotteista, asiakaskunnasta ja johtamistavasta. Työntekijän on ymmärrettävä, minkä eteen hän arjessa työskentelee, tämä on varmistettava viimeistään perehdytysvaiheessa. (Valvisto 2005, 47-48.)

Perehdyttäminen voi olla perehdyttämistä työyhteisöön tai työtehtäviin tai sen voidaan ajatella olevan osa rekrytointiprosessia tai työntekijän osaamisen kehittämistä. Onnistuneella perehdytyksellä on suuri merkitys. Perehdytys vaikuttaa siihen, miten henkilö ottaa työtehtävät haltuun, sitoutuuko hän yritykseen, miten hyvin ja nopeasti saadaan henkilön osaaminen yrityksen ja työyhteisön käyttöön. Oppiaika lyhenee ja myönteinen asennoituminen työyhteisöön ja työhön lisääntyy onnistuneen perehdytyksen myötä. (Ranki 1999, 110.)

Perehdytysjakson tarkoitus on olla ikään kuin koulutusjakso, jolloin esimies perehdyttää tutustuttaen uuden työntekijän työpaikkaan, yrityskulttuuriin ja työtovereihin. Perehdytysjakson aikana on uudella työntekijällä mahdollisuus myös esittää kysymyksiä ja oppia niin paljon kuin mahdollista oppiakseen mitä häneltä odotetaan uudessa työssä. (The balance careers 2018, suomennos kirjoittajan.)

Elisa Juholin, teoksessaan Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä, kuvailee perehdytysvaihetta siten, että kun uusi työntekijä tulee organisaatioon, on hänelle tällöin kerrottava hänen työstään olennaisia asioita, työyhteisöstään ja koko organisaatiosta ja organisaation toimialasta. Uuden johtajan ensimmäistä sataa päivää on kuvailtu kuherruskuukaudeksi, mutta tämä pätee muihinkin tulokkaisiin. Jokainen huomaa herkästi alkuvaiheessa asioita ja on vastaanottavainen uudelle. Tilanne mihin muut ovat jo tottuneet, on uudelle tulokkaalle uusi ja hänellä on vielä havainnointikyky terävimmillään. (Juholin 2009, 233.)

Kun puhutaan rekrytoinnista, voidaan käytännössä jo puhua perehdyttämisestä. Perehdyttäminen määritellään prosessiksi, joka alkaa ensimmäisestä kontaktista uuden työntekijän ja yrityksen välillä. Onkin vaikeampaa määritellä, milloin perehdyttäminen päättyy. Prosessissa on kuitenkin aina kyse muutoksesta alkaen yhdestä tilasta ja päättyen toiseen. Henkilö siirtyy perehdyttämisessä ulkopuolisuudesta ja irrallisuudesta organisaation jäseneksi omaan rooliinsa. Työntekijä kohtaa organisaatiossa paljon monenlaisia työtilanteita ja tunnekokemuksia, ennen kuin hänestä tulee yhteisön täysivaltainen jäsen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 14.)

Riittävän hyvä perehdyttäminen on tärkeää myös työnantajan maineen vuoksi, jolloin hyvä maine houkuttelee hyviä työntekijöitä. Työntekijän lähettäessä hakemuksensa, on hänellä

jonkinlainen kuva yrityksestä ja mikäli se on negatiivinen, ei hakemusta lähetetä. Työnhakijan päästessä keskusteluyhteyteen yrityksen kanssa, alkaa mielikuva siitä, millaiseen organisaatioon hän on hakeutumassa, hahmottua. Tiedot täydentyvät rekrytoinnin aikana saaden vahvistusta tai kyytiä mielikuvalle. Varsinainen perehdytys alkaa, kun henkilö on valittu tehtävään. (Juholin 2009, 233.)

Hyvällä johtamisella tarkoitetaan myös työntekijöiden täydellistä perehdyttämistä. Mikäli uusi työntekijä saa yrityksessä huonon startin, voi kurssia olla vaikea korjata myöhemmin. (Y-Studio 2017.) Kjelinin ja Kuusiston (2003, 14) mukaan perehdyttämällä saadaan työntekijä tuottavaksi aikaisemmin, jolloin hänen hankintansa pääoma maksaisi itsensä takaisin nopeammin. Lisätulot, joita odotetaan rekrytoinnista, tulisivat näin mahdollisiksi. Perehtymisessä on yrityksen kannalta kyse kannattavuudesta ja yrityksen strategian toteuttamisesta. Uusi työntekijä suuntaa organisaatioissa perehdyttämisen luomalla pohjalla. Uusi työntekijä pyrkii sitä visiota kohti, jonka perehdyttäminen antaa. Perehdyttäminen on yksi tärkeä johtamisen väline. Perehdyttämisessä yhdistyvät menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus sekä tulokset ja kehittäminen. (Kjellin & Kuusisto 2003.)

Österberg (2014, 115) kuvailee perehdyttämisen toimenpiteiksi, joiden avulla uusi työntekijä saadaan nopeasti osaksi organisaatiota, työyhteisöä, sidosryhmiä sekä omaksumaan työtehtävänsä. Tulee henkilö sitten joko uutena yritykseen tai on hän tullut sisäisessä siirrossa, tarvitaan aina perehdytystä. Mitä nopeammin henkilö kykenee työskentelemään ilman toisten jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki ja perehdyttämiseen käytetty aika korvautuu monin kertaisesti. (Österberg 2014.)

On varsin selvää, että perehdyttäminen on tärkeää. Uusi työntekijä oppii perehdytyksen avulla uudet työtehtävänsä nopeammin ja oikein, kuin ilman perehdytystä. Säästyään virheiden korjaamiselta, mikä hyödyttää koko työyhteisöä, kun uusiin tehtäviin rekrytoitu työntekijä ei keskeytä toisten työtä moneen kertaan. Kun perehdytettävä tietää saavansa perinpohjaisen opastuksen, tuntee hän olonsa turvalliseksi uusien töidensä alkutaipaleella. Kun työntekijälle kerrotaan vaaralliset kohteet työpaikalla, vähenevät turvallisuusrisikit. Mikäli perehdyttäminen hoidetaan hyvin ja perusteellisesti, vaikuttaa se positiivisesti perehdytettävään ja täten sitouttaa hänen nopeammin organisaation ja työyhteisön tulosta tekemäksi työyhteisön jäseneksi. (Österberg 2014, 115.)

On huomattava, että uusi työntekijä tulee taloon innokkaana ja tarmokkaana. Siksi ensimmäiset työpäivät ovat kriittisiä. Työntekijä on voinut nähdä organisaation vaaleanpunaisten silmälasien kautta tai jopa niin, että hänelle on se näin esitelty. Mikäli lupauksen täyttämisen hetkellä henkilö joutuu pettymään, on normaalia, että kyseinen tunne voi sävyttää tulevaa ja vähentää täysipainoisen työn tekemisen mahdollisuutta. Odotusten rima onkin

pystyttävä asettamaan oikealle kohdalle. Tämä ei tapahdu itsestään vaan kohtaa on etsittävä tietoisesti ja koko rekrytointitiimin on osallistuttava. (Valvisto 2005, 48.)

Ai niin, se uusi tyyppi aloittaa huomenna! Pitäisiköhän sille hankkia työpiste, kulku-lupa ja tietokone? Kukahen sen ehtisi ottaa vastaan, me kun ollaan koulutuksessa koko päivän? (Pajunen 2015.)

Jotta tällaiset yllä mainitut tilanteet vältetään, on erittäin tärkeää, että esimies, riippumatta hänen hierarkiatasosta, on uutta, taloon tulevaa työntekijää vastassa. Aina tämä ei ole toki mahdollista, mutta silloinkin tulevan esimiehen on oltava esimerkiksi puhelimitse yhteydessä. Näin hän voi toivottaa uuden työntekijän tervetulleeksi.

Uusi työntekijä ansaitsee lämpimän vastaanoton ja arvostusta. Mikäli ensi metreistä perehtyminen on hunningolla, lähtevät huipputyypit koeajalla. Mikäli he jäävät, tehottomuudesta ja kiireisellä välinpitämättömyydellä tapetusta motivaatiosta syntyy tappiota. On huomattava, että mitättömiltä tuntuvat yksittäiset käytännön asiat voivat saada suuren merkityksen hoitamattomana. Jokainen haluaa arvostusta ja tunteen olevansa odotettu, erityisesti ensimmäisenä työpäivänään. (Pajunen 2015.)



KUVA 1. Kädenpuristus (Google search)

Perehdytys on verrattavissa kädenpuristukseen (Kuva 1.). Hyvä mielikuva ensimmäisellä kohtaamisesta luodaan terhakalla ja voimakkaalla kädenpuristuksella. Toimivaa vuorovaikutussuhdetta on tällöin helppo lähteä rakentamaan. Mikäli kädenpuristus on löysä, nihkeä sekä välittelevä, aiheuttaa se mielikuvan, jonka korjaaminen aiheuttaa todella paljon ylimääräistä työtä. Voidaan sanoa, että uuden työntekijän vastaanottamisen tapa ja tervetuloitovotuksen tyyli, kertoo organisaatiosta paljon. (Great Place to Work 2018.)

On äärimmäisen tärkeää ymmärtää, että pienetkin, yksinkertaisilta tuntuvat asiat ovat uuden työntekijän vastaanottamisen hetkellä merkityksellisiä, kuten esimerkiksi se, että uusi

työntekijä esitellään ryhmänsä jäsenille, jolloin tapahtuu tosiasiallinen vuorovaikutus muiden kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 102-103.) Uusi työntekijä haluaa tulla hyväksytyksi työpaikallaan ja tulla työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi.

Hyväksymisen tunne voi syntyä esimerkiksi siitä, että henkilö pyydetään mukaan työpaikan yhteisiin tilaisuuksiin. Vuorovaikutustilanteessa heijastuukin hyväksyminen vahvimmin. Uusi työntekijä kokee liittyneensä osaksi työyhteisön toimintaa, kun häneltä kysytään neuvoja tai mielipiteitä. Hyväksymisessä on kyse arvostuksesta, jota me kaikki tarvitsemme. On tärkeää olla kiinnostunut uuden työntekijän aiemmista kokemuksista ja ajatuksista, koska tämä on perehdyttämisessä lähtökohtana arvostuksen osoittamisesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 103.)

Organisaation ja työntekijän välistä suhdetta on tilaisuus rakentaa rekrytoinnin ja ensimmäisen asiakasprojektin välisen ajan. Tämä mahdollisuus hyödynnetään parhaissa työpaikoissa. Huolellisella perehdytyksellä erottaudutaan ja uuteen tulijaan tehdään odotukset ylittävä vaikutus. (Great Place to Work 2018.)

On merkittävää, että uuden työntekijän perehdytysuunnitelma, työpiste ja työvälineet ovat valmiina heti ensimmäisenä työpäivänä. Tuo tämä tulokkaalle tunteen, että hän on organisaatiolle tärkeä. Uusi työntekijä on alitajuisesti arvioinut tekemisen ja perehtymisen ohella, onko hän valinnut sopivan työpaikan. Henkilö huomioi tarkasti kaikkea ja vertailee edelliseen työpaikkaan ja tutkii omia odotuksiaan. Ensimmäiset pettymykset ja toisaalta positiiviset yllätykset uusi työntekijä on usein saanut kokea ensimmäisen sadan päivän jälkeen. Hyvän esimiehen on syytä olla tästä tietoinen, ja on tärkeää, että hän on vahvasti läsnä ja pyrkii varmistamaan, ettei työntekijä koe negatiivisia yllätyksiä. (Valvisto 2005, 48 ja 50.)

Perehdyttäminen on tärkeää hoitaa hyvin, koska kuten jo edellä on tullut esille, sillä osoitetaan aidosti kiinnostusta uutta työntekijää ja hänen osaamistaan kohtaan. Työyhteisön toimivuuden kannalta perehdyttäminen on tärkeää hoitaa. Merkitystä ei ole sillä, onko kyseessä tarkasti tehty ohjelman mukainen suunnitelma vai luovuutta käyttäen tehty tapauskohtainen suunnitelma. Liiketoiminnan menestymisen kannalta hyvä perehdyttäminen on merkityksellistä, koska hyvällä perehdyttämisellä uusi työntekijä pääsee nopeasti osaksi työyhteisöä. Tällöin ihmisillä on hyvässä ja haasteellisessa ympäristössä todellinen pyrkimys tehdä yhdessä hyviä tuloksia. (Österberg 2014, 125.) Ojakangas (2013) kertoo perehdytyksestä seuraavasti:

Mikäli työntekijän perehdytys jää ohueksi, hän ei tunne itseään tervetulleeksi yritykseen. Silloin hän on herkemmin valmis vaihtamaan työpaikkaa, ja yritys joutuu aloittamaan perehdytyksen uudestaan (Ojakangas 2013.)

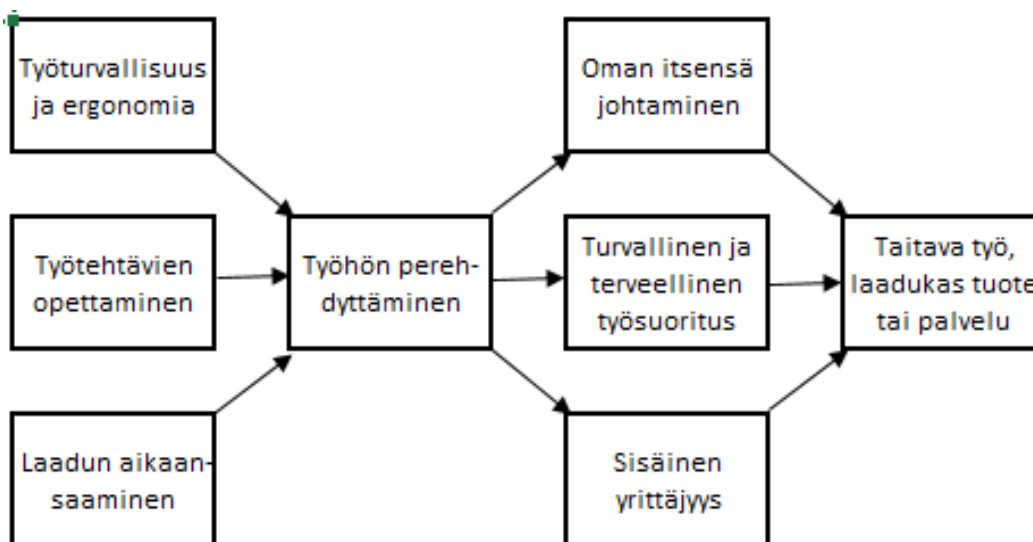
Perehdyttämisessä on yksinkertaisimmillaan kyseessä virheiden minimointi. Kun yritys kasvaa voimakkaasti ja henkilöstö vaihtuu, on tyypillistä, että organisaation laatuongelmat lisääntyvät. Yrityksessä voi olla työntekijöitä, joiden työkokemus on peräisin lukuisista eri organisaatioista, ja näissä kaikissa on ollut erilaisia järjestelmiä, prosesseja ja työyhteisön kulttuureja. Ei ole olemassa yhteisiä malleja. Tämä on mahdollinen tilanne, kun yritykseen on rekrytoitu lyhyessä ajassa paljon. Yrityksen on hyvä ymmärtää, että laadukkaalla perehdyttämisellä voidaan saavuttaa kilpailuetua. Mikäli työntekijä on huonosti perehdytetty, heikentää tämä toiminnallaan toiminnan sujuvuutta aiheuttaen aikataulujen viivästymistä, koska ei ole yhtä nopea vanhojen konkareiden kanssa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Myös työturvallisuuskeskuksen mukaan (2009) perehdyttäminen ja työnopastus voidaan nähdä investointina ja tärkeänä osa henkilöstön kehittämistä. Perehdyttäminen ja työnopastus lisäävät henkilöstön osaamista sekä tukee olennaisesti työssä jaksamista vähentäen tapaturmia ja poissaoloja. Perehdyttäminen tulisi olla jatkuva prosessi ja sitä tulee kehittää henkilöstön ja työpaikan tarpeiden edellyttämällä tavalla. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Jotta työt sujuisivat turvallisesti, jouhevasti ja laadukkaasti, on tärkeää valmistautua hyvissä ajoin uusien työntekijöiden saapumiseen. Tämä on hyvä muistaa myös silloin kun organisaatioon tulee vuosiloman tuuraajia, sujuvat työt myös lomakauden aikana. Kun perehdytys hoidetaan laadukkaasti, on siitä monenlaista hyötyä. Työntehokkuus paranee, kun työtehtävät opitaan nopeasti ja tehokkaasti. Oikeat ja turvalliset työtavat tulevat tutuiksi ja työhön liittyvät riskit tiedostetaan ja niihin osataan varautua paremmin, jolloin tapaturmat, vahingot ja virheet vähenevät. Organisaation vakituinen henkilöstö pystyy lomalla irtaantumaan työasioista, kun näkee niiden sujuvan. (Työterveyslaitos 2018.)

Perehdyttämisen lähtötilanteessa on ylipäättään tärkeää arvioida esimerkiksi mitkä perehdyttämiseen ja työnopastukseen liittyvät asiat ovat kunnossa, mitkä eivät ja mitkä asiat ovat sillä hetkellä tärkeimpiä kehittämistarpeita. (Työturvallisuuskeskus 2010.)

Perehdyttämistä ovat kaikki ne toimenpiteet, jotka avustavat henkilöä tutustumaan työyhteisöönsä, mikä on työyhteisön toiminta-ajatus, visio ja liikeidea tai mikä on työyhteisön tapa toimia, tutustuttaminen työyhteisön ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin sekä työnopastus, perehdyttäminen omaan työhön ja työhön liittyvien odotusten kertominen. Pyrkimyksenä on antaa organisaatiosta oikea kuva ja edesauttaa luomaan työtehtävästään myönteistä kokemusta. Kuviossa 2 kuvataan työhön perehdyttämisen kokonaisuutta (Kauhanen 2003, 146-147.)



KUVIO 2. Työhön perehdyttämisen kokonaisuus (Kauhanen 2003)

Perehdyttämisellä on suuri hyöty sekä perehdytettävälle itsellensä, mutta myös koko organisaatiolle ja työyhteisölle. Myös yrityksen asiakkaat hyötyvät, kun työntekijä perehdytetään riittävän hyvin. Myös mahdolliset sidosryhmät hyötyvät. Hyöty on siis moninainen ja on tärkeää ymmärtää ja sisäistää asia kaikilla työpaikoilla koosta tai toimialasta riippumatta.

Kun organisaatiot ymmärtävät hyvän perehdyttämisen hyödyn ja merkityksen, luo se vahvan pohjan yhteistyölle ja työn tekemiselle. Mitä nopeammin perehdytettävä oppii uudet asiat, sen paremmin hän pystyy toimimaan ilman muiden apua. On näin ollen tärkeää, että tietoa ja taitoa jaetaan alusta alkaen mahdollisimman tehokkaasti. Hyvä perehdyttäminen luo myös asenteisiin myönteisyyttä työyhteisöä kohtaan ja auttaa sitoutumaan siihen. Vaikka perehdyttäminen sitoo aikaa ja resursseja, on hyöty myöhemmin moninkertainen. (Kangas 2007, 4.) Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera (2018) määrittelee perehdyttämisen niin sanotussa huoneentaulussa seuraavasti:

Perehdyttämisellä valmennetaan uusi työntekijä työtehtäviinsä ja tehdään työympäristö, työolot, oman työyhteisön tavoitteet tutuiksi

Perehdyttäminen on tärkeä osa työturvallisuutta ja henkilöstön kehittämistä

Perehdyttämisestä säädetään mm. työturvallisuus- ja työterveyslaissa sekä laissa nuorten työntekijöiden suojelusta

Sitoutumisesta voidaan puhua myös psykologisena sopimuksena (psychological contract). Kun ihminen tuntee kuuluvansa työpaikkansa yhteisöön, kokee hän tällöin olevansa osa yrityksen tarinaa ja tuntee saavansa tukea yritykseltä ja hän kokee myös työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Sitoutuminen voi olla tunneperäistä tai välineellistä. Kun työn-

tekijälle raha, asema tai muu välineellinen hyöty ei ole ainoa merkityksellinen asia, puhutaan tunneperäisestä sitoutumisesta. Työntekijälle ja organisaatiolle on tutkimusten perusteella hyötyä työntekijän tunneperäisestä sitoutuneisuudesta. (Viitala 2013, 15-16.)

On kuitenkin olennaista ymmärtää, että sitoutuminen ns. kahden kauppaa. Työntekijä kehitty työssään ja käyttää kykyjään, kun hänelle annetaan siihen mahdollisuus. Tällä osoitetaan, että työntekijään luotetaan. Myös luottamus työsuhteen jatkumisesta on omiaan sitouttamaan työntekijän. Kiinnostava työ ja kivat työkaverit ovat erityisesti nuorille tärkeitä asioita ja lisäävät sitoutumista. Sitoutumista heikentää huono esimiestoiminta sekä kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puuttuminen. Kun työntekijät ovat sitoutuneita, on työpaikan työntekijöiden vaihtuvuus pienempi. Työntekijöiden sitoutuneisuus antaa näin ollen työnantajalle mahdollisuuden työpaikan kehittämiseen ja vie organisaation myös parempiin työtuloksiin.

Kenelle tulee antaa perehdytystä

Muutokset työyhteisöissä, työssä ja ylipäättään koko yhteiskunnassa aiheuttavan sen, että perehdyttämistä tarvitaan koko ajan. Muutos ei aina ole välttämättä työpaikan tai ammatin vaihtoon liittyvä, vaan vaikka työpaikka pysyikin samana, voi työ ja työmenetelmät muuttua. Määräaikaiset työsuhteen ovat lisääntyneet ja kansainvälistymisen myötä tarvitaan myös erilaisten kulttuurien tuntemusta. (Kangas 2007, 1.)

Koko henkilöstö esimiehet ja vuokratyöntekijät mukaan lukien kuuluvat perehdyttämisen piiriin. Myöskään, kuten jo aiemmin on tullut esille, ei työpaikan koolla tai toimialalla ole merkitystä perehdyttämisen tarpeen arvioinnissa, vaan perehdyttäminen kuuluu kaikille. On huomioitava myös ulkomaalaiset ja muut vieraskieliset työntekijät, jotka työskentelevät työpaikalla huolimatta siitä, ovatko he suorittaneet työturvallisuuskortin tai vastaavan. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Henkilöstön kehittämisessä on perehdytyksellä merkittävä vaikutus. Perehdytys ja opastaminen helpottavat työtä ja edesauttavat työtä. On tärkeää ymmärtää ja sisäistää, että perehdyttämisen on oltava jatkuva prosessi, jota on kehitettävä työpaikan ja työntekijöiden tarpeiden mukaan. Muutokset organisaatiossa vaikuttavat suuresti tehtäviin ja toimintatapoihin. Vaikka muutokset olisivat positiivisiakin, joutuu työntekijä kuitenkin sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja nämä muutokset voivat aiheuttaa kuormitusta suuresti. On äärimmäisen tärkeää ymmärtää, että myös pitkäaikaiset eli ns. vanhat työntekijät tarvitsevat tukea uusiin tehtäviin siirtymisessä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

2.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Perehdytykseen tulee valmistautua huolella. Suunnitelmallisuus, dokumentointi ja jatkuvuus ovat hyvän perehdyttämisen edellytykset. Suunnitelmaan kuuluvat myös seuranta ja arviointi. Myös perehdyttäjien ja opastajien koulutus ja tarvittava aineisto, sisältyy suunnitelmaan. Yrityksen toimintaan liittyvää aineistoa ja esitteitä voi käyttää apuna sekä myös alan työsuojeluoppaita ja lisäksi aiheeseen liittyvää muuta aineistoa. Esimiesten, henkilöstöryhmien ja henkilöstöhallinnon edustajien sekä työterveyshuollon ja työsuojelun asiantuntijoiden välinen yhteistyö on vaatimuksena hyvälle perehdyttämiselle. (Työturvallisuuskeskus 2009.)

Lepistön (2000) mukaan perehdytyksen tarpeet ja tavoitteet määrittelee perehdytyksen suunnitteluprosessin ja kun kysymyksessä on osaamisen puuttuminen, voidaan tarve todeta tällöin helposti. (Kallio 2008.) Kaikki mitä perehdytyksessä on tarkoitus käydä läpi, on oltava perehdytys suunnitelmassa. Perehdytyksen kohteena olevan työntekijän perehdyttämiseen osallistuvat, suunnittelevat yhdessä, mitä uudelle työntekijälle esitetään ja missä järjestyksessä. (Kallio 2008.) On tärkeää ymmärtää, että organisaation jokaisella uudessa tehtävässä aloittavalla työntekijällä on oikeus hyvään ja riittävään perehdytykseen. Perehdytystä ei tule koskaan jättää työntekijän omalle vastuulle. Kaikilla organisaatioilla on oma historiansa, erilaiset työskentelytavat sekä organisaatiokulttuuri ja työntekijät. On varmistettava, että tulokas perehdytetään organisaation kaikkiin osa-alueisiin kyseisen organisaation sopivalla tavalla unohtamatta organisaation arvoja. (Great Place to Work 2018.)

Vaikka perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta ja seurannasta vastaa käytännössä lähin esimies, ei perehdytystä voi kuitenkaan jättää pelkästään esimiehen vastuulle. Uuden työntekijän perehdyttämiseen tulisi osallistua koko työyhteisö. Roolit tulee tehdä selväksi ja perehdyttäjät on koulutettava. (Great Place to Work 2018; ttk 2013.)

Hyvä suunnittelu säästää opetustilanteessa aikaa. On huomattava, että perehdytyksen ja opastuksen tueksi on hyvä laatia suunnitelma kirjallisesti, jolloin se toimii myös muistin tukena. Perehdytyksen seuranta ja arviointi on kirjattava myös laadittuun suunnitelmaan. Näin voidaan varmistaa tavoitteisiin pääseminen siten kuin on määritelty. Jokaisen perehdytykseen osallistuvan on tehtävä oma suunnitelma käytännön toteutuksesta, yleisen perehdytys suunnitelman lisäksi. On myös tärkeää sisäistää ketä, miksi ja miten perehdyttää. (Työterveyslaitos 2013.)

Perehdytyksen suunnittelemiseksi on hyvä laatia suunnittelun kokonaisrunko. Asiasisällöt on hyvä jäsentää ja jaksottaa kokonaisuudeksi. On määriteltävä perehdytyksen tavoitteet

sisältäen työn päätavoitteet, tehtävät ja työvaiheet. Myös se, mikä on perehdytyksen keskeinen sisältö, on tärkeä osa suunnitelmaa. On hyvä määrittää ne asiat, jotka käydään läpi pikaisesti ja mitkä kuuluvat tarkempaan läpikäyntiin. On tärkeää, että työssä aloittava tietää ja ymmärtää, miten tulee toimia. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

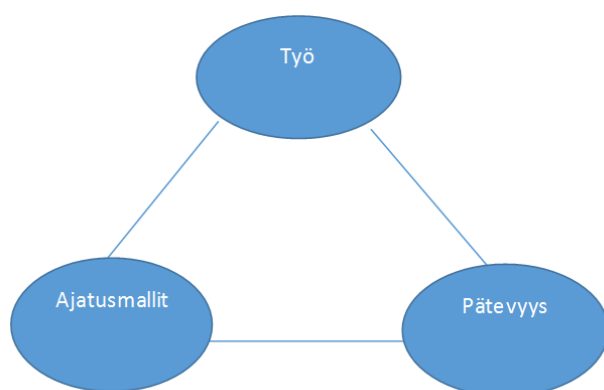
Kaikissa perehdyttämisen tilanteissa on tärkeää kiinnittää huomiota roolien selkeyttämiseen, tulokkaaseen tutustumiseen ja yhteistyön rakentamiseen. Nämä kaikki kerrotut tekijät ovat toisiinsa sidoksissa ja on tärkeää, että kaikkiin tekijöihin kiinnitetään perehdyttämisessä huomiota, eikä vain yhteen tekijään. On oleellista, että löydetään tilanteet kaikkien tekijöiden edistämiseksi yhdessä. Kun panostetaan oikeisiin toimenpiteisiin ja ymmärretään niiden merkitys, voi yksi toimenpide edistää kaikkia tekijöitä samanaikaisesti. Uuden työntekijän käsitykset työpaikasta samoin kuin hänen roolistaan muodostuvat ennakkoon suunniteltujen perehdyttämistoimenpiteiden pohjalta, mutta myös kaikista organisaation tapahtumista. Ei ole mahdollista suunnitella ja hallita kaikkea. Uusi työntekijä tekee havaintoja kaikesta näkemästään ja siksi on tiedostettava, minkälaisen kulttuurin hän kohtaa. On helpompi rakentaa yhteistyötä tulokkaan kanssa, kun ymmärtää oman organisaation toimintatapoja. Perehdyttämisen ja organisaation tavoitteiden kannalta merkitykselliset asiat on myös tällöin helpompi tunnistaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 51.)

Käsitys työstä liittyy aina olennaisena osana perehdyttämiseen. On ymmärrettävä ja tunnistettava uuden työntekijän työn sisältö ja tavoitteet. Tämä on olennaista jo rekrytointivaiheessa. Tehtävään voidaan palkata sopiva henkilö, kun hahmotetaan oikein työssä tarvittava pätevyys. On varmistettava tulokkaan suuntautuminen niihin asioihin, joita varten henkilö on rekrytoitu. Jo rekrytointivaiheessa alkaa uusi työntekijä muodostamaan käsitystä tehtävästä ja jo tällöin alkaa myös perehdyttäminen. On tärkeää, että uusi työntekijä ja esimies selkiyttävät käsityksiään työroolista ja sen tavoitteista, koska käsitykset ovat jossain määrin erilaisia. On ymmärrettävää, että osapuolet tulkitsevat työntekijän kokemuksen oman kokemuksensa mukaan, koska kysymys on käsitteellisistä asioista. Osapuolilla on omat näkemyksensä työstä. Työntekijällä ja työnantajalla voi esimerkiksi tietopainotteisessa työssä olla hyvinkin erilainen näkemys; käsitteet ja nimikkeet voivat merkitä jonkin verran eri asioita eri ympäristössä tai käsitteet saattavat olla siinä määrin uusia, että niiden merkitys ei ole ehtinyt vielä vakiintua. Hyvin arkipäiväisetkin sanonnat saattavat usein olla väljiä ja monenlaisia näkemyksiä herättäviä. Uuden työntekijän suuntautumista on mahdollisuus helpottaa siten, että hänellä ja esimiehellä on yhteinen käsitys työstä, sen sisällöstä ja tavoitteista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53-54.)

Vuorovaikutuksessa avoimella ajatusten vertailulla, on mahdollisuus muodostaa uusia, yhteisiä ajatusmalleja. Tehtävän sisältöön ja sen suorittamiseen liittyvät uskomukset, ovat

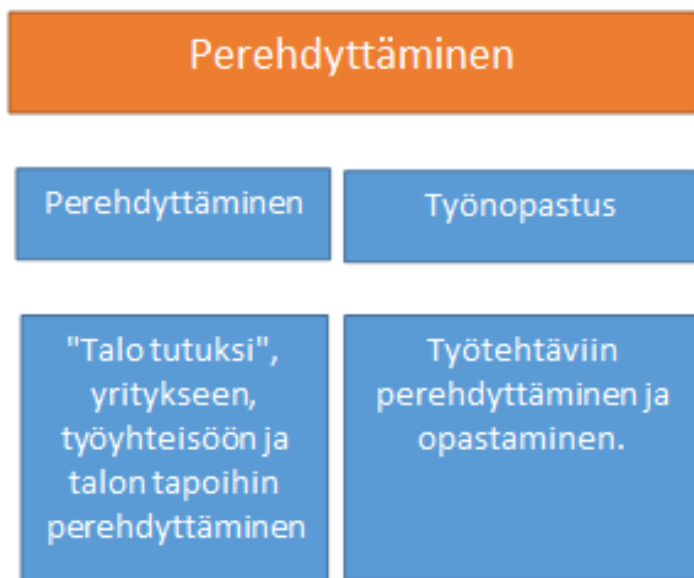
työhön liittyviä ajatusmalleja koskien esimerkiksi työtehtävien ensisijaisuutta ja kuinka ammattitaitoisen ja menestyvän työntekijän katsotaan tässä tehtävässä toimivan. Työntekijän työskentely ja kehittyminen työssään tapahtuu tämän mallin avulla. Koska työ on aina sidoksissa tilanteeseen ja ympäristöön, esimerkiksi kilpailutilanteeseen, resursseihin ja sisäiseen kulttuuriin, määrittää se, mikä on tehokkain toimintatapa. Tulokkaan ja esimiehen on rakennettava käsitys organisaation tilanteesta ja tehtävän odotuksista juuri nimenomaisessa organisaatiossa, koska yleisluontoinen ei ole riittävä. On huomattava, että työhön on kytkettävä myös organisaation arvot, visiot ja strategia. Kun ymmärtää, että tietotyöllä on omat ominaispiirteet, johtaa se ymmärrykseen, että on määriteltävä uudella tavalla tietotyön perehdyttäminen, jolloin perehdyttämisellä tavoitellaan myös tiedon kasvattamista, hakemista, jakamista ja soveltamista enemmän kuin muissa työtehtävissä. On merkityksellistä, että työntekijän pätevyys ja odotukset vastaavat tehtävän asettamia vaatimuksia. Työtehtävän sisältö muodostuu työyhteisön keskinäisissä neuvotteluissa ja arkipäiväisten tehtävien tekemisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 54.)

Pohja työtoiminnalle luodaan roolien selkiyttämällä, jota myös alla oleva kuvio kuvaa (Kuvio 3.). Roolikuvauksen täsmentäminen ja työn tavoitteista sopiminen voidaan täsmentää yhteisen käsityksen pohjalta. On tärkeää ymmärtää työssä vaadittava osaaminen, jotta tunnistetaan perehdyttämistarpeet. Kun käsitystä työstä täsmennetään vuorovaikutuksessa, puhutaan tällöin lisäksi myös sen tekijästä. Itse perehdyttämistilannetta ja sen tavoitteita määrittävät työn luonne, tavoitteet ja työympäristö. Perehdyttämiseen vaikuttaa toisaalta itse työ. (Kjelin & Kuusisto 2003, 55.)



KUVIO 3. Roolien selkiyttäminen (Kjelin & Kuusisto 2003)

Laura Ahokas ja Jukka Mäkeläinen kuvaavat 2013 julkaistussa kirjoituksessaan Perehdyttäminen ja työnopastus –Ennakoivaa työsuojelua, perehdyttämiseen liittyvää käsitteistöä seuraavan kuvion (Kuvio 4.) avulla:

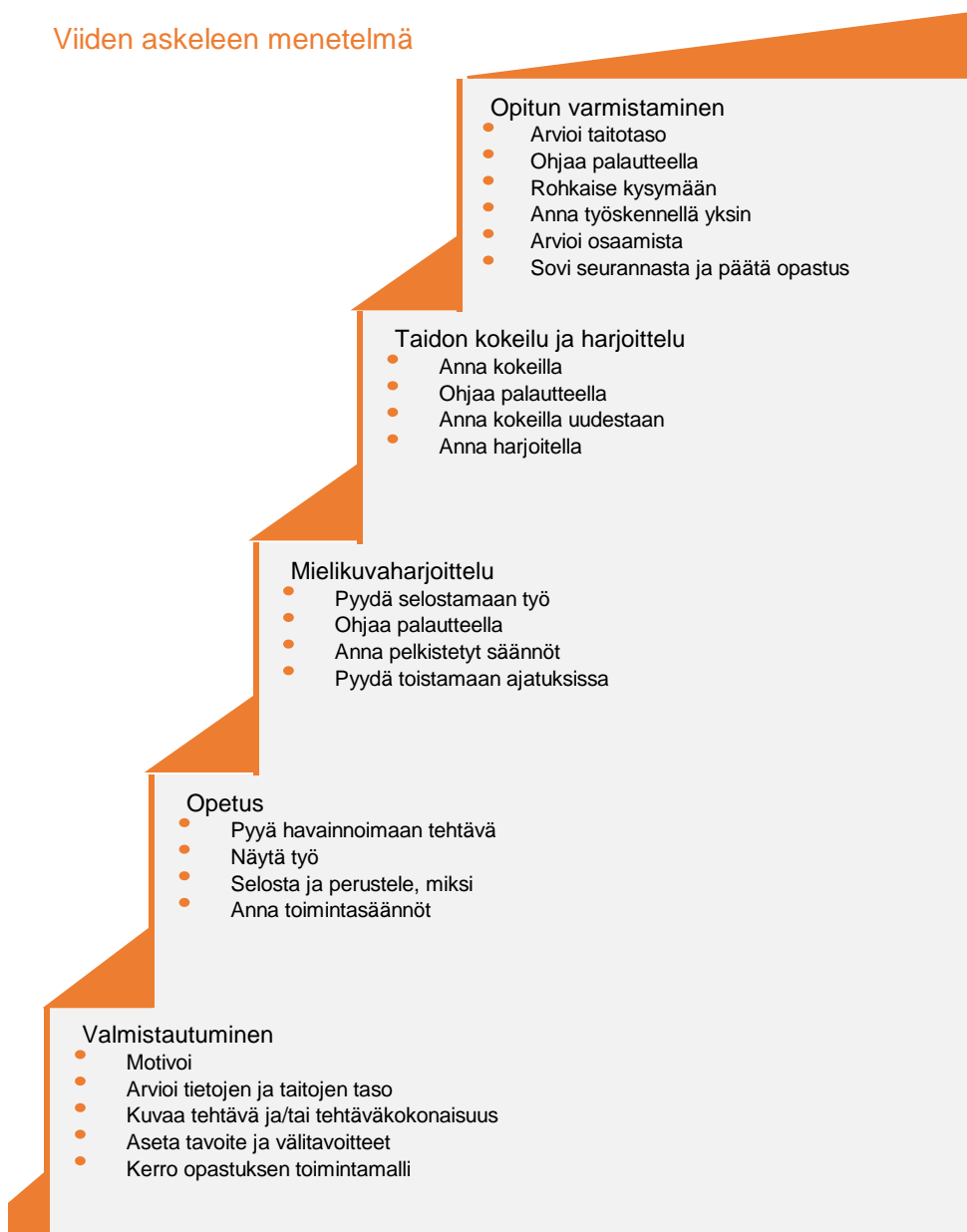


KUVIO 4. Perehdyttämisen käsittekartta (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat ihmistä tuntemaan työpaikkansa, ihmiset, sen tavat ja odotukset jotka liittyvät työhön, ovat niitä toimenpiteitä, joita tarkoitetaan perehdyttämisellä. Työnopastuksessa on kyse niistä asioista, jotka kuuluvat varsinaiseen työn tekemiseen. Mistä osista ja vaiheista työ koostuu ja minkälaista tietoa tai osaamista edellytetään. Ylipäätään työhön opastamisella tarkoitetaan työn kokonaisuutta.

Edelleen Ahokas ja Mäkeläinen (2013) kuvaavat perehdyttämisen prosessia viitenä askeleena seuraavasti (Kuvio 5.).

Viiden askeleen menetelmä



KUVIO 5. Perehdyttämisen viisi askelta (Ahokas & Mäkeläinen 2013)

Perehdyttämisen seuranta ja kehittäminen

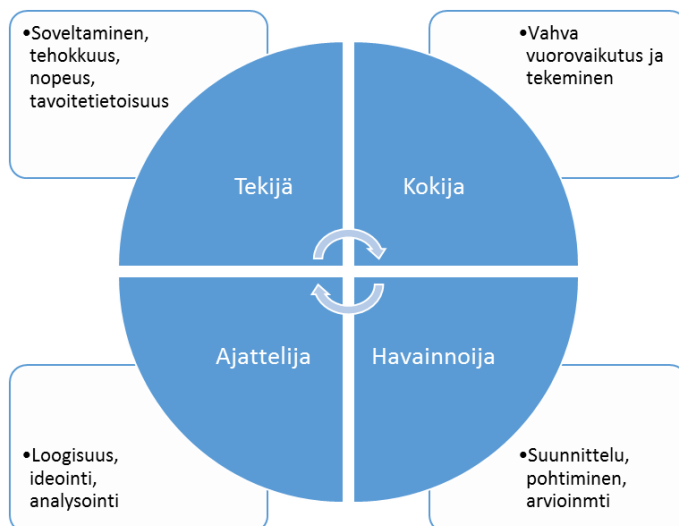
Jotta perehdyttämisen suhteen pysytään ajan tasalla, on asioiden toteutumista seurattava koko ajan, jotta mahdollisiin haasteisiin voidaan tarttua heti. Voidaan esimerkiksi arvioida, onko eteneminen liian nopeaa. Tällöin on myös mahdollista pohtia, voisiko perehdyttämiseen käyttää apujoukkoja kuten esimerkiksi työpaikan työssä oppijat saattavat joidenkin kokemusten mukaan haluta tehdä perehdyttämisen oheisaineistoa, mikäli tähän on saatavissa hieman apua.

Perehdytys on prosessi joka sisältää myös perehdytysvaiheen loppukeskustelun. Tämä on tärkeää, koska perehdytyksen ja rekrytoinnin prosessien arvioimisen näkökannalta on

huomioitava, että perehdytyksen loppuvaiheen keskustelu auttaa lujittamaan uuden henkilön luottamusta organisaatioon saadessaan tuntee aidosti tulevansa kuulluksi, vaikka hänen katostaan jo olevan käytännössä ns. vanha työntekijä. Myös työnantaja hyötyy loppukeskustelusta, koska se antaa mahdollisuuden saada tärkeää tietoa siitä, miten henkilö on perehdyttämisen kokenut. Tämä luo mahdollisuuden kehittää prosessia tulevaisuudessa. On myös olennaista, että työnantaja kuulee samalla, miten uusi työntekijä on päässyt alkuun ja mahdollisiin haasteisiin on mahdollisuus puuttua heti. Voihan olla, että odotukset eivät täyty puolin ja toisin. Joissain tapauksissa työsuhde voi päättyä koeajan jälkeen. Esimerkiksi uudelle työntekijälle asetetut tavoitteet eivät täyty, jos hänen osaamisensa ei riitä tai hän saattaa reagoida uuteen negatiivisesti. Tällöin on äärimmäisen tärkeää, että perusteellinen perehdytysvaiheen loppukeskustelu käydään, jotta tämän kaltaiset asiat voidaan todeta, koska myöhemmin esille käydessään ovat kalliita yllätyksiä kaikille osapuolille. (Valvisto 2005, 50-51.)

2.3 Erilaiset perehdytettävät ja perehdyttäjät

Perehdyttämisestä vastaa esimies, mutta usein osan tehtävistä esimies on delegoinut perehdyttäjälle. Perehdyttäjän valinta on vaativa tehtävä, sillä perehdytyksen onnistumiseen vaikuttaa perehdyttäjän ammattitaito ja persoona. Paras valinta ei aina ole paras työntekijä. Perehdyttäjän tulee olla kiinnostunut tehtävästä, kyvykäs hoitamaan tehtävän sekä hänellä tulee olla resurssit, mahdollisuus se hoitaa. Jokaisella on oman lainen oppimistyylinsä. Jokainen opettaa luontevasti itselle ominaisella oppimistyyllillä. Organisaation sisäisissä siirroissa perehdyttäjän saattaa olla helpompaa valita opetustyyli ja muokata viestiä tuntiessaan perehdytettävän jo entuudestaan. Perehdyttäjän tulee huomioida, onko oma oppimistyyli ajattelija vai tekijä ja mikä on perehdytettävän tyyli. Alla, kuviossa 6, esitellään Jungin oppimistyylin malli. Oppimistapa on erilainen aikuisella ja nuorella. Aikuisella on työelämän kerryttämää kokemuspohjaa, johon hän peilaa uutta tietoa. Perehdyttäjän tulisi huomioida myös erilaiset tavat oppia. Visuaalinen oppija oppii näkemällä tiedon, vaikka fläppitaululta, esitteestä tai kirjasta. Audiitiivisessa eli kuuloon liittyvässä oppimistavassa ääni muuttaa asian todeksi kuten puhe tai koneen ääni. Kineettiselle oppijalle on tärkeää päästä itse tekemään ja kokemaan. Oppimisen muodoista tehokkain on vuorovaikutuksellinen oppiminen. Perehdyttäjän tulee luoda turvallinen ja luottamuksellinen oppimistilanne, jossa kysymyksiin puolin ja toisin varmistetaan viestin perillemeno. (Moisalo 2011, 330-334.)



KUVIO 6. Jungin oppimistyylin malli (Moisalo 2011)

Mentorointiohjelman avulla kehitetään henkilöstöä yksilöllisesti ja yhteisöllisesti. Mentorointiohjelma mahdollistaa siirtämään organisaatiossa nuoremmille pitkän työuran aikana kertynyttä ammatillista kokemusta ja osaamista, hiljaista tietoa. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 203.)

2.4 Perehdytyksen vastavuoroisuus ja hiljainen tieto

Perinteisessä perehdyttämisessä lähtökohtana pidettiin työyhteisöä täydellisenä luomuksena, johon uuden työntekijän oli sopeuduttava. Se, että uusi työntekijä toisi mukanaan organisaatiota hyödyttävää, ei tullut kysymykseenkään. Perinteinen perehdyttämiskäsitys oli mekanistisen organisaatiokäsityksen mukainen eli mitä enemmän perehdytettävälle saadaan perille, sitä parempi. Mitä nopeampi uuden tulijan sopeutuminen oli, sen parempi. Vanhaa perehdyttämiskäsitystä rasittaa myös kertaluontoisuus. Tämän käsityksen mukaan kaiken oli oltava kerralla valmista ja että kun ihminen on pakattu täyteen tietoa, on hän valmis aloittamaan työnsä. Omaksumiskyky on ihmisellä kuitenkin rajallinen, mutta tulosta parantaa pitkäkestoisuus ja reflektiivisyys. (Juholin 2005, 233-234.)

Juholin (2005, 234) toteaa edelleen, että kyseinen perinteinen perehdytys on ollut varsin teknistä, jolloin kerrottiin missä mikin sijaitsee, kuka kukin on, miten tietojärjestelmä toimii, keneltä voi kysyä mitäkin sekä millaista on päivittäinen ajankäyttö ja raportointi. Vaikka tämä kaikki on tärkeää, se ei kuitenkaan ole riittävää. (Juholin 2005, 234.)

Perehdytyksen käsitys on voimakkaasti muuttumassa. Enää ihanteena ei pidetä kertaluontoista yksityiskohtaista tietovyörytystä, vaan perehdytys nähdään työyhteisöviestinnän osana jossa pitkäkestoisuus ja vuorovaikutteisuus ovat perehdytyksen perusominaisuuksia.

sia. Perehdytys- tai valmennusohjelmat, joihin rekrytoidaan vastavalmistuneita korkeakouluopiskelijoita, voi kestää jopa yli vuoden, tavallisimmillaan kuitenkin viikkoja tai kuukausia. Perehdytysjaksoon sisältyy teoriaa ja käytäntöä. Työhön ja työyhteisöön liittyvät tekniset kysymykset sekä myös suuret linjat ja pitkän tähtäimen strategiat ovat keskeisiä sisältöalueita. Asiat voivat itsessään olla yleisiä, ne käsitellään yksilöllisesti ja vuorovaikutteisesti. Haasteena onkin tehdä perehdytyksestä yksilöllisempi ja henkilökohtaisempi standardimaisuuden sijaan. (Juholin 2005, 234-235.)

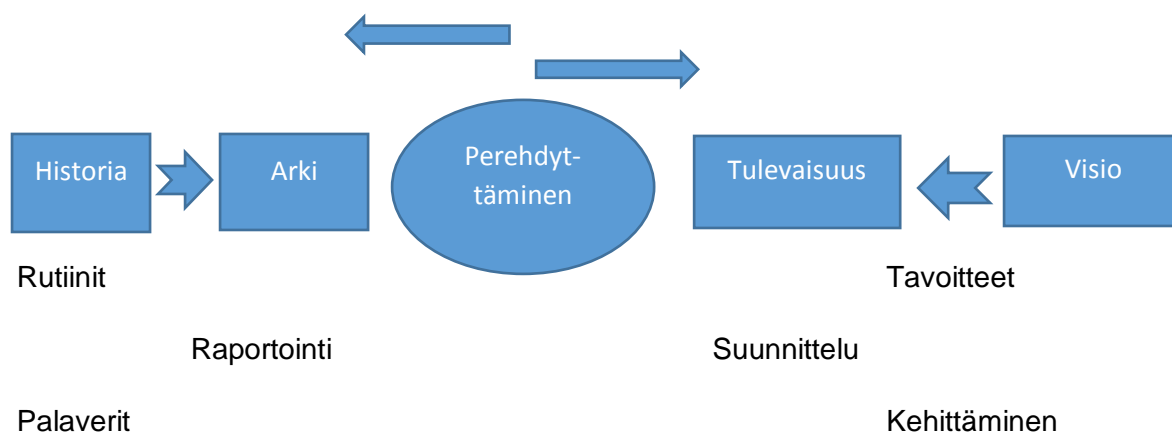
Uusi työntekijä omaksuu uuden työyhteisön toimintatavat ja kulttuurin. Tämä on perehdyttämisen tarkoitus, jotta organisaation yhtenäiset käytännöt ja toiminnon selkeys säilyvät. Jatkuvuuden ja tasaisen laadun varmistamiseksi tämä on tärkeää. Organisaation kulttuurin muodostumiseen on vaikuttanut yhtenäinen menneisyyden kokemus ja toimintatavat ovat voineet muodostua hyvin pitkän ajan kuluessa. Tämän yhteisen käytännön osaksi halutaan myös uusi työntekijä. Koska uuden työntekijän halutaan omaksuvan työyhteisön tavat, usein perehdyttämisessä muutos rajataan koskemaan pelkästään uuden tulokkaan toimintaa. Organisaation toimintatapojen tarkasteluun tai yhteisön oppimiseen ei näin ollen kiinnitetä huomioita. Perehtyminen on tällöin yksisuuntainen prosessi ja tavoitteet perehdyttämiselle määritetään pelkästään yrityksen näkökulmasta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 15-16.)

Yksisuuntainen perehdyttämisprosessi saattaa latistaa sitä uutta osaamista, joka on tullut yrityksen käyttöön. Uudella työntekijällä voi olla asiantuntemusta, mikä jää käyttämättä, vaikka mahdollisuus olisi edistää organisaation tavoitteita. Työnantajalle tulevaisuuteen panostaminen on itse asiassa kuitenkin usein rekrytoinnin tavoitteena (Kjelin & Kuusisto 2003, 16). On tärkeää rohkaista uutta työntekijää kysymään sekä kertomaan myös kehittämissideoita. Myös havaitsemiaan epäkohtia on tärkeää rohkaista tuomaan esille (Työterveyslaitos 2018.)

Yritykset suunnittelevat tulevaisuuttaan kvartaaleittain. Eri keinoin, teknisin, taloudellisin ja tuotannollisin, pyritään lisäämään tehokkuutta ja parantamaan kilpailukykyä, jotta yrityksen lyhyen aikavälin tulosluvut ovat neljännesvuosittain kunnossa. Yritysten tulisi osata nykyistä enemmän huomata ja käyttää hyödyksi työyhteisössä paljon piilevää arvokasta kokemusta, tietoa, taitoa ja käyttämätöntä luovuutta. Arvokkaasta henkisestä pääomasta kannattaisi pitää huolta. Työntekijälle on vuosien kuluessa karttunut kyvykkyyttä, osaamista ja kokemusta, joiden avulla saavutetaan tavoitteita ja turvataan kehitystä. (Lankinen & Miettinen & Sipola 2004, 15.)

Yrityksen muutos- ja kehittymispyrkimyksiä on uusien työntekijöiden myötä mahdollisuus vahvistaa, jota organisaatio ei hyödynnä riittävästi, mikäli perehdyttäminen on vastavuoroisuuden sijaan uuden tulokkaan sopeuttamista. Uusi työntekijä voi kohdata organisaatiossa

kaksi osittain kilpailevaa nykyhetkeä, jotka ovat tavoitetodellisuus ja arjen kulttuuri. Vaikka nämä todellisuudet voivat olla kaukana toisistaan, voi uusi tulokas joutua tilanteeseen, jossa hänen odotetaan omaksuvan nämä molemmat. Organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa ja mitä suurempi on muutoksen tilanne, sitä suuremmassa määrin uusi työntekijä kohtaa ristikkäisiä viestejä eri tahojen toimesta. Johto haluaa työskentelyä oman päämääränsä tavoittelemiseksi (Kjelin & Kuusisto 2003, 16-17). Johtajilla on etsittävinä vastauksia monenlaisiin kysymyksiin. Esimerkiksi miten markkinat kehittyvät, miten parannetaan tulosta ja miten tulevaisuuden toimintaympäristö muuttuu ja miten nämä muutokset vaikuttavat johtajan omaan toimialaan, organisaatioon ja yhteisöön sekä miten ihmiset saadaan liikkumaan haluttuun suuntaan? (Leppänen & Rauhala 2012, 15). Uudesta työntekijästä työyhteisö puolestaan toivoo tulevan osa omaa todellisuutta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.) Alla oleva kuvio (Kuvio 7.) kuvaa tätä edellä kerrottua tapahtumaa.



KUVIO 7. Tulokas kohtaa kaksi kilpailevaa todellisuutta (Kjelin & Kuusisto 2003, 16)

Yksittäisten toimenpiteiden sijaan perehdyttämistä on mahdollista tarkastella moninaisesti ainutkertaisena uuden työntekijän vastaanottamisena ja kohtaamisena sekä laadukkaana organisaatiossa jatkuvana rakenteena. Perehdyttämisen keskeisinä tavoitteina nähdään sekä yksittäisen henkilön sitoutuminen, että organisaation uudistumistaito. Mainitut tavoitteet ovat kauaskantoisempia ja suurempia kuin pelkkä uuden työntekijän tukeminen työsuhteen alussa. Yrityksen tuloksentelekyvyn kannalta, ovat molemmat tavoitteet merkittävän tärkeitä. Jotta yritys menestyisi, on yrityksen kaikkien prosessien toimivuutta ja kehittämistä tarkasteltava ja tämä koskee myös perehdyttämistä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Globaaleilla markkinoilla menestymiseen vaikuttaa vahvasti organisaation strateginen kehitys ja toisaalta henkilöstön kyvykkyys, osaaminen ja muutos- ja kehityskyky. Jos yritys

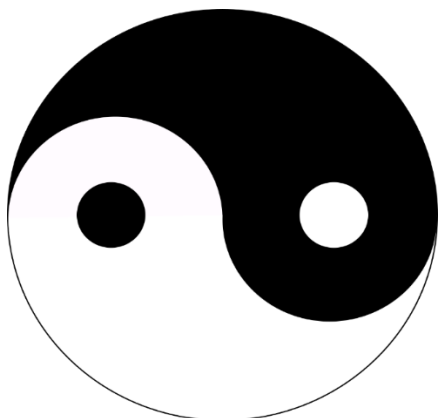
on ollut suunnittelemassa ja toteuttamassa pitkäjänteistä henkilöstön kehittämistä, valmennusta ja ohjausta, joka perustuu sekä organisaation että työntekijän yksilöllisiin kehittämistarpeisiin ja -tavoitteisiin, voidaan tämän systemaattisen valmennuksen ja koulutuksen avulla saada organisaation tiedon siirto ja kokemuksen, hiljaisen tiedon, hyödyntäminen erittäin hyväksi. Yhä edelleen jokaiselle työntekijälle on merkittävää työpaikka, jossa toimii, sen ihmiset, ilmapiiri ja yhteiset tarpeet, jotka vaikuttavat siihen, miten valintansa tekee. Kun työpaikka, areena, jolla toimitaan, näyttää horjuvan ja vaikuttaa muuttuvan yhä välineellisemmäksi, ollaan tilanteessa, jossa työntekijän on tehtävä valintansa vain omien tarpeiden ja intressien perusteella. Vaikuttaa, että silloin ollaan tilanteessa, jossa tarvitaan selkeää johtamista ja henkilöstön kehittämiseen ja motivoimiseen työskennellä tässä tietyssä yrityksessä uusia, erilaisia keinoja. (Lankinen ym. 2004, 194.)

Suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle lyhyen ajan sisällä, on nostanut erityisesti esiin hiljaisen tiedon merkityksen. Kokeneiden konkareiden pelätään vievän mukanaan korvaamatonta tietoa. Liiketoiminnan jatkumisen ja laadun takaamiseksi on tilanne haasteellinen. Toimintaympäristö myös muuttuu nopeasti haastaen organisaatiot hyödyntämään kaikkien työntekijöiden osaamista ja tietämystä. (Puusa & Reijonen 2011, 30.) Hiljainen tieto voidaan määritellä moninaisesti luonteeltaan. Yksilöiden toimintaan ja kokemukseen tiiviisti liittyvää hiljaista tietämystä, ei voi erottaa omistajastaan täysin. Kun henkilö liittyy tietämyksen omaan toimintaansa, muotoutuu esimerkiksi jaettu tietämys aina jonkin verran erilaiseksi. Tietämys on lisäksi yhteyksissä kulttuuriin ja erilaisiin tilanteisiin ja aikaan. Luonteeltaan hiljainen tieto on myös sosiaalista. Kaikki aistit ja niiden hyödyntäminen liittyvät kehollisuuteen. Esimerkiksi henkilö joka työskentelee kunnossapitotyöntekijänä, voi huomata laitteen olevan menossa rikki erilaisesta koneen äänestä tai jopa lattian erilaisesta tärinästä. (Puusa & Reijonen 2011, 33.)

Monet tieteenalat ovat vierastaneet hiljaisen tietouden käsittelemistä sellaisenaan. Positiivinen tieteenfilosofia määrittelee, että tutkimuksissa on joko eksplikoitava selväsanaisesti tai jättää asia käsittelemättä. Viime aikoina useat tutkijat ovat etsineet toimintatapoja, joilla ammattitaitoa ja käyttäjäkokemuksia, toisin sanoen alkuperäismuotoista hiljaista tietoa, pystyttäisiin käyttämään hyväksi esimerkiksi työpaikkojen, organisaatioiden, työmenetelmien ja tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä. Nykypäivän tiede onkin edennyt kauas jyrkistä näkemyksistä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2018.)

Muinaisen korkeakulttuurin aikaan, syntyi Kiinassa kaikille tuttu yin-yang-filosofia. Tämän filosofian mukaan luonnon ilmiöitä selitetään kahden vastakkaisen tekijän avulla (Kuva 2.). Asiat voivat olla kaksi erillistä ja vastakkaista ilmiötä tai jonkin ilmiön vastakkaisia osia tai

näkökulmia. Tämä tunnettu filosofia on edelleen ajankohtainen ja sitä voidaan käyttää perustana myös nykypäivän organisaation toiminnan kehittämiseksi, koska ilmiö selittää kehittämistä kokonaisvaltaisesti siten, että jatkuvassa muutoksessa olevat järki ja tunne ohjaavat toimintaamme. Olemme tyytyväisiä tasapainotilan vallitessa. (Kesti 2013, 42-43.)



KUVA 2. Yin-yang (Google search)

Organisaation sitoumusta on mahdollisuus kuvata ymmärryksen ja hyväksynnän avulla. Yang-tekijä edustaa ymmärrystä, koska se on tietoista ja sen kehittäminen tapahtuu suoraan koulutuksella vaatien aina dialogia. Tekijät ovat vuorovaikutuksessa. Ymmärryksen lisääntyessä, myös hyväksyntä muuttuu. Vaikka asenteemme uutta asiaa kohtaan olisikin hyväksyvä, voi ymmärryksen lisääntyessä mielipide muuttua täysin vastakkaiseksi. Tekijät ovat jatkuvassa muutoksessa ja niiden suhde riippuu lisäksi tilanteesta, jossa olemme. Tarkastelemamme ominaisuus, voidaan jakaa myös osatekijöihin. Hyväksyntää kehitettäessä esimerkiksi keskustelemalla esimiehen kanssa, on keskustelussa usein jaksoja, joissa esimies näyttämällä tarkentavia suunnitelmia ja tietoja, lisää ymmärrystä. Eli yin-tyyppisessä toiminnassa on yang-jaksoja sekä päinvastoin.

Kun molempia aivopuoliskoja hyödynnetään tasapuolisesti, on oppiminen tehokkainta. Positiiviset tunteet virkistävät mieltä ja edistävät oppimista saavat omaksumaan uusia asioita. Organisaation menestyminen riippuu sen oppimiskyvystä muuttuvassa ympäristössä. Kun tunne- ja järkitekijät ovat tasapainossa, hyvän oppimiskyvyn lisäksi jaksamme työkennellä paremmin. Tällainen organisaatio pystyy kasvamaan ja kehittymään niiden tavoitteiden mukaisesti, mitkä on yhdessä asetettu.

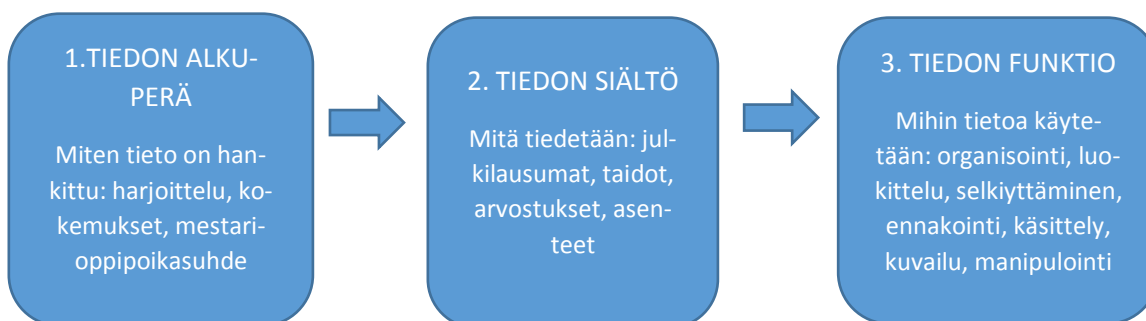
Hiljaisten signaalien avulla voidaan selvittää, vallitseeko tasapainotila, ja mikäli ei, niin kumpaan ohjaavaan tekijään kehittämistä tulisi suunnata. Hiljainen tieto (yin) ja tiedostettu

osaaminen (yang) ovat toimintapari, joka esiintyy sekä yksilö- että ryhmätasolla. Hiljaisesta tiedosta muodostuu tietoista osaamista, sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. (Kesti 2013, 44.)

Kokemusten ja perehtymisen kautta syntyneitä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi, jota on vaikea pukea sanoiksi. Luonteeltaan tunnepitoisen hiljainen tiedon erittely ja dokumentointi, on vaikeaa. Vastaavasti järkiperäinen tiedostettu osaaminen on helpompaa käsitellä kirjallisesti ja verbaalisesti. Kun tunne ja järki ovat vuorovaikutuksessa, syntyy uutta hiljaista tietoa sekä tiedostettua osaamista. Näin ollen molemmat tekijät ovat merkityksellisiä ja näiden tekijöiden suhde ja tasapainotila, on kehittämisen perusta. (Kesti 2013, 42.)

Vaikka hiljaisen tiedon ylläpitämistä käytänteistä sekä työskentelemisestä niiden kanssa, on tutkittu aika paljon, on ymmärrys asiasta kuitenkin edelleen melko alkeellisella tasolla. Riippumatta siitä, mikä hiljaisen tiedon alkuperä on, sen ilmaisemiseen ja kehittymiseen vaikuttaa arkipäiväiset tapahtumat sekä työpaikan organisaation toiminnan asetelmat. Tämä voi tapahtua myös negatiiviseen suuntaan, ts. defensiivisten rutiinien muodostumiseen. Mutta miten positiivisia hiljaisen tiedon vaikutuksia voitaisiin edistää, onkin epäselvempää. (Toom, Onnismaa & Kajanto 2008, 15.)

Hiljaista tietoa on mahdollista tutkia hiljaisen tiedon kumuloitumisen näkökulmasta (Kuvio 7). Hiljaista tietoa on mahdollisuus kartuttaa henkilökohtaisten kokemusten tai mestari-oppipoika-suhteessa. Tapahtumat ja kehityskulut, joiden myötä asioita osataan tehdä, kuuluvat tiedon alkuperä – kategoriaan. Tällä tarkoitetaan niitä alkuperäisiä lähteitä, joista ammattilaisten hankkimat henkilökohtaiset tiedot ovat peräisin. (Toom, ym. 2008, 37.)



KUVIO 8. Hiljaisen tiedon käsitysten luokittelu (Toom ym. 2008)

2.5 Perehdyttämistä käsitteleviä säännöksiä

Työhön perehdyttämisen järjestämistä varten on työsuojelulainsäädännössä monia työnantajaa koskevia velvoitteita. Vaikka perehdyttämisen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta vastaa yleensä lähin esimies, voidaan perehdyttämisen ja opastamiseen liittyviä tehtäviä delegoida koulutetuille työnopastajille. On muistettava, että tämä ei poista esimiehen ja johdon vastuuta perehdyttämisestä. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.)

Joskus työpaikoilla voi työskennellä työpaikan ulkopuolisia henkilöitä, jolloin perehdyttämisestä vastaa sekä lähettävä että vastaanottava työnantaja. Heidän on sovittava keskenään, miten käytännössä perehdyttäminen toteutetaan. Työpaikalla voi myös toimia itenäisiä yrittäjiä tai työntekijöitä, ja tällöin on tärkeää, että myös he huolehtivat vaara- tai haittatekijöiden ilmoittamisesta samassa työpaikassa toimiville esimiehille ja vastuhenkilöille. (Ahokas & Mäkeläinen 2013.) Perehdyttämisestä on säädetty myös laissa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §):

Tämän lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja (Työturvallisuuslaki 2002.)

Työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta käsitellään myös laissa (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §):

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

- 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;*
- 2) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;*
- 3) työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja*
- 4) työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa (Työturvallisuus 2002.)*

Työn opastuksesta ja perehdyttämisestä on myös säädetty laissa (Työsopimuslaki 55/2001, 1 §):

Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta.

Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai –koneilla (Työsopimuslaki 2001.)

Työehdoista säädetään laissa (Työehtosopimuslaki 436/1946, 1 §):

*Työehtosopimus tämän lain tarkoittamassa mielessä on sopimus, jonka yksi tai useampi työnantaja taikka rekisteröity työnantajain yhdistys tekee yhden tai useamman rekisteröidyn työntekijäin yhdistyksen kanssa ehdoista, joita työso-
pimuksissa tai työsuhteissa muuten on noudatettava.*

Työnantajain yhdistyksellä tässä laissa tarkoitetaan yhdistystä, jonka varsinaisiin tarkoituksiin kuuluu työnantajain etujen, ja työntekijäin yhdistyksellä yhdistystä, jonka varsinaisiin tarkoituksiin kuuluu työntekijäin etujen valvominen työsuhteissa (Työehtosopimuslaki 1946.)

Jatkuva muutos työolosuhteissa, tehtävien monipuolistuminen sekä lisääntyvät määräaikaisuudet asettavat lisääntyviä vaatimuksia sekä työnopastukselle että riskien hallinnalle. Työnopastus ja riskien hallinta liittyvät vahvasti toisiinsa. Työnopastus on yksittäisen työntekijän työturvallisuuden alku sekä perusta ja riskien hallinta, on ammattitaidon keskeinen osa. (Santalahti & Mäkeläinen 2001, 3.)

Laki siis velvoittaa, että työnantajan on perehdytettävä työntekijänsä. On tärkeää, että työntekijä perehdytetään työpaikan oloihin sekä mahdollisiin työn terveysturvavaroihin. On opastettava käyttämään uusia koneita ja laitteita sekä perehdytettävä työpaikan varomääräyksiin, tuotantotoiminnan häiriötilanteisiin liittyviin menettelytapoihin. Myös psyykkisen rasituksen vähentäminen on lainsäädännön tarkoitus. Yleisistä järjestelyistä työnopastuksessa vastaa ylin johto, kuten myös työnjohdon pätevyydestä. Toteutusta valvoo keski-johto ja työnopastuksen toteutuksesta on vastuussa työnjohtaja. Työturvallisuusajattelu kannattaa laajentaa koko työyhteisön asiaksi. Perusteet antaa laki ja mahdollisuudet antaa yhteinen toiminta. (Santalahti & Mäkeläinen 2001, 18.)

Työntekijän on työturvallisuuslain mukaan noudatettava työnantajan työturvallisuusohjeita ja – määräyksiä. On tärkeää sisäistää, että työntekijän on otettava myös itse vastuuta työturvallisuuteen liittyen, vaikka vastuu työturvallisuudesta ja perehdyttämisestä onkin työnantajalla. On ymmärrettävä myös ottaa huomioon muiden työntekijöiden työskentelyn turvallisuus. Järjestystä, huolellisuutta ja siisteyttä sekä varovaisuutta on noudatettava. Mikäli huomaa työpaikallaan jonkin vaaran tai vian, on näistä heti ilmoitettava siten kuin kullakin työpaikalla on asiasta säädetty. Tavoitteena työturvallisuudessa on taata työ, työolosuhteet ja työympäristö pysymään turvallisena. Näin pystytään ennaltaehkäisemään ja torjumaan työtapaturmia, ammattitauteja eli toisin sanoen pyritään säilyttämään henkilöstön työkyky. Perehdyttämisen yhteydessä annetaan kootut työpaikan työturvallisuuteen liittyvät velvollisuudet, vastuut ja menettelytavat kuten myös työpaikan käytäntöjen pelisäännöt ja toimintatavat. (Kangas 2007.)

2.5.1 Vuokratyöntekijän perehdyttämisen säädäntöä

Erikseen on huomioitava vuokratyöntekijän perehdyttäminen. Tähän velvoittaa myös jo mainittu työturvallisuuslaki. Vuokratyöntekijällä on oltava tarvittava ammattitaito ja suoritettavaan työhön vaadittava kokemus ja sopivuus. Vuokratyöntekijä on perehdytettävä käytännössä aivan samalla tavalla kuin muutkin työntekijät kuten esimerkiksi on kerrottava työpaikan ja työn haitta- ja vaaratekijät, turvalliset ja terveelliset työmenetelmät ja –tavat. On opastettava henkilösuojainten ja suojavälineiden käyttäminen sekä työpaikan koneiden, laitteiden ja työvälineiden turvallinen käyttö. Tärkeää on myös opastaa toimimaan oikein hätä- ja poikkeustilanteissa. (Kangas 2007.)

2.5.2 Nuoren työntekijän perehdyttämisen säädäntöä

Laki velvoittaa lisäksi huomioimaan nuoret työntekijät. Työnantajan on huolehdittava siitä, että nuori ei aiheuta vaaraa itsellensä eikä muille. Työnantajan on lain mukaan opetettava, ohjattava ja annettava henkilökohtaista opastusta, mikäli nuorella ei ole työssä tarvittavaa ammattitaitoa eikä kokemusta. (Työsuojelu, 2016.) Nuoren työntekijän perehdyttämisestä on säädetty myös laissa (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 10§):

Työnantajan on huolehdittava, että nuori työntekijä, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa ja kokemusta, saa opetusta ja ohjausta työhönsä sekä työolojen, ikänsä ja muiden ominaisuuksiensa edellyttämää henkilökohtaista opastusta työssä niin, että hän välttyy aiheuttamasta vaaraa itselleen tai muille.

On huomattava, että työnantajan on huomioitava organisaation työolot sekä työntekijän ja ikä sekä lisäksi muut henkilökohtaiset ominaisuudet. Nuori oppii työtehtävät nopeammin, kun perehdyttäminen on toteutettu mallikkaasti. Nuoren stressi vähenee ja hän sopeutuu paremmin osaksi työyhteisöä. Lisäksi, kun työntekijä tietää tehtävänsä ja vastuunsa, paranee työteho ja työn laatu. (Työsuojelu, 2016.)

Yksilölliset edellytykset on huomioitava perehdyttämisessä. Koska perehdyttämisen kesto ja laajuus määritellään osaaminen ja kokemuksen perusteella, on työnantajan selvitettävä nämä asiat perehdytystä suunniteltaessa. Perehdyttäjällä on oltava riittävästi aikaa perehdyttämiselle ja on tärkeää huolehtia, että työpaikalla on ajan tasalla oleva perehdyttämissuunnitelma ja –aineisto. (Työsuojelu, 2016.) Erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä on ohjeistettu Valtioneuvoston asetuksessa (Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 475/2006):

Opetus ja ohjaus

Tässä asetuksessa tarkoitettua työtä tekevä nuori työntekijä on tarpeellisella tavalla ja tarpeellisessa laajuudessa ohjattava ja perehdytettävä:

- 1) työpaikan olosuhteisiin, työn turvalliseen tekemiseen ja siihen mahdollisesti liittyviin terveysvaaroihin ja niiden torjuntaan;*
- 2) koneiden ja laitteiden sekä kemiallisten tuotteiden toimintatapaan ja niistä johtuviin työmenetelmiin;*
- 3) turvallisiin menettelytapoihin, joita on noudatettava tuotantotoiminnan aloituksessa ja lopetuksessa, koneiden puhdistuksessa, säädössä, huollossa ja korjauksessa sekä tuotantotoiminnan ennakoitavissa olevissa häiriötilanteissa samoin kuin koneiden ja laitteiden vioittuessa; sekä*
- 4) käytettävien koneiden ja laitteiden sekä kemiallisten tuotteiden turvallisuusmääräyksiin samoin kuin työsuojelua koskevien säännösten mukaan työpaikalla noudatettaviin menettelytapoihin ja varotoimenpiteisiin sekä ensiapuohjeisiin.*

Ennen uuden työvaiheen aloittamista on varmistuttava, että nuori työntekijä on riittävästi perehtynyt kyseessä olevaan työhön ja siihen liittyviin vaaroihin sekä osaa noudattaa työturvallisuusohjeita. Työn kuluessa on lisäksi kiinnitettävä erityistä huomiota nuoren työntekijän ohjaukseen ja valvontaan.

Nuori työntekijä on kunkin työvaiheen tai työmenetelmän omaksumisen ajaksi sijoitettava työskentelemään kokeneen ja ammattitaitoisen henkilön opastuksen ja silmälläpidon alaisena (Valtioneuvoston asetus nuorille työntekijöille erityisen haitallisista ja vaarallisista töistä 2006.)

3 PEREHDYTYS LAHDEN KAUPUNGILLA

3.1 Lahden kaupungin konsernihallinnon ja sivistyksen palvelualueiden esittely

Lahden kaupungin organisaatio on uudistettu kesällä 2017. Lahden kaupungilla on töissä lähes 4000 ammattilaista. Kaupunginhallituksen ja kaupunginjohtajan alaisuudessa toimii konsernihallinto. Lisäksi tarkastuslautakunnan alaisuudessa toimii ulkoinen tarkastus. Konsernihallinnon palvelualue on yksi kolmesta Lahden kaupungin palvelualueesta. Konsernipalvelut-vastuualueen tehtävänä on tukea kaupungin ja kaupunkikonsernin strategista johtamista sekä demokraattista päätöksentekoa erityisesti kaupunginvaltuuston, kaupunginhallituksen ja sen alaisten toimielinten sekä kaupunginjohtajan apuna. Konsernipalvelut tuottavat koko konsernille tukipalveluita, kuten esimerkiksi omistajaohjaus-, henkilöstö- ja lakipalveluita.

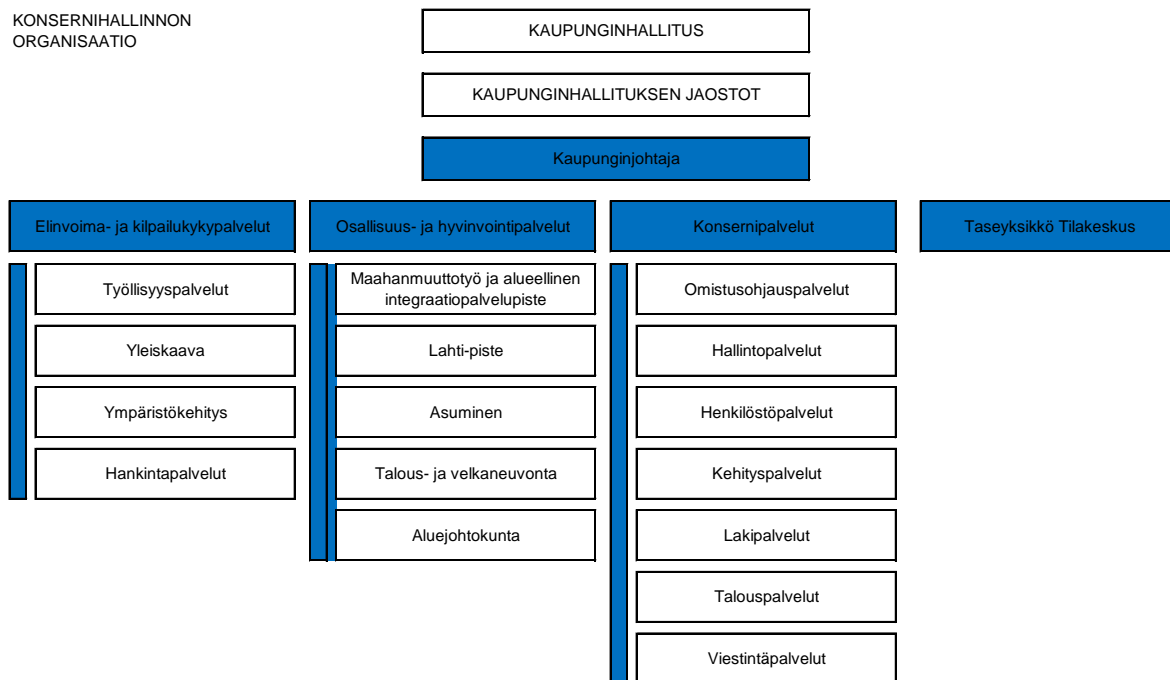
Elinvoima- ja kilpailukykypalvelut -vastuualueen tehtävänä on vastata elinkeinopolitiikasta, vastata kaupungin hankintojen strategisesta ohjauksesta ja keskitetyistä hankinnoista sekä ohjata osto- ja hankintatoimintaa sekä huolehtia kaupungin työllisyysasioista ja ympäristöneuvonnasta sekä elinvoima poliittisesta yhteistyöstä korkeakoulujen kanssa.

Yksi konsernihallinnon vastuualueista on osallisuus- ja hyvinvointipalvelut (kuvio 9), jonka tehtävänä on vastata osaltaan sosiaali- ja terveyspalveluihin liittyvästä edunvalvonnasta ja ohjauksesta. Lisäksi tehtävänä on vastata maahanmuuttotyön kehittämisestä yhdessä kunnan, maakunnan ja muiden tahojen kanssa sekä terveyden ja osallisuuden edistämistyötä kaupungissa. Vastuualueen tehtävänä on myös osallistua ja koordinoida vastuualueeseensa kuuluvaa järjestö- ja yhdistysyhteistyötä, kehittää ja osin toteuttaa kaupungin yhteisiä neuvontapalveluita sekä vastata talous- ja velkaneuvonnan palvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta.

Yksi Lahden kaupungin palvelualueista on sivistyksen palvelualue. Se edistää lahtelaisten hyvinvointia, elämänhallintaa, oppimista ja osallisuutta sekä kaupunkiseudun vetovoimaisuutta sekä vastaa opetus-, kasvatus-, liikunta- ja kulttuuripalvelujen järjestämisestä ja kehittämisestä. Palvelualueen vastuulla on myös seudullinen sivistyspalvelujen kehittäminen.

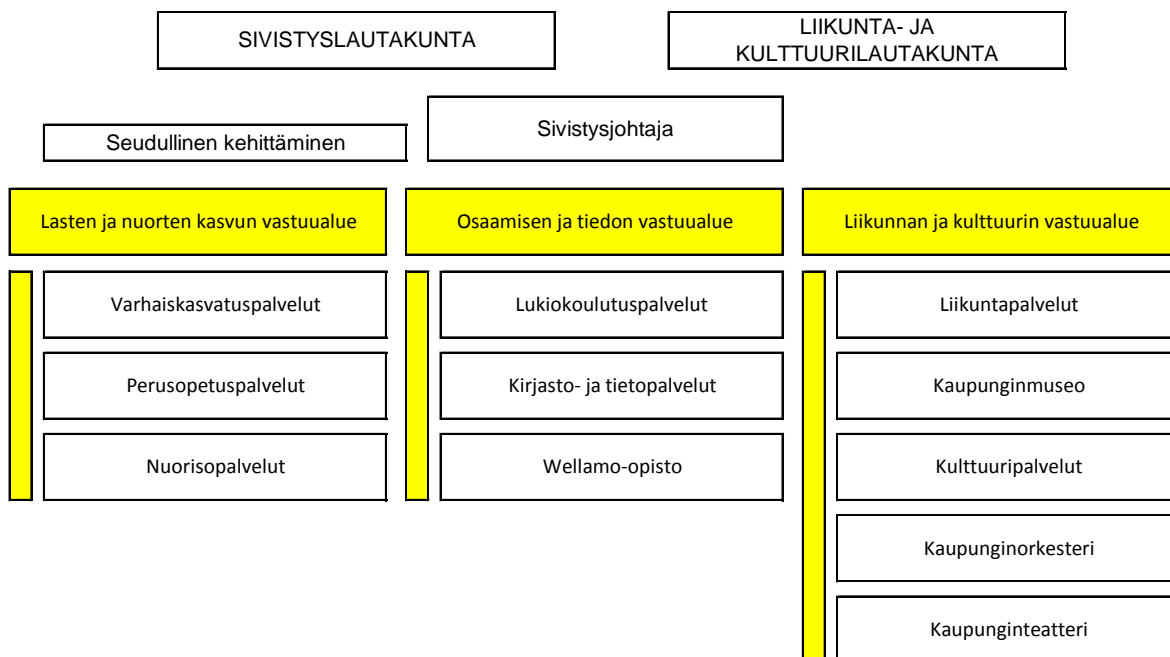
Kaupunkiympäristön palvelualue on yksi kolmesta Lahden kaupungin palvelualueesta. Sen vastuulla ovat maankäyttö ja aluehankkeet, kunnallistekniikka sekä rakennus- ja ympäristövalvonta. Toimiala tukee kaupungin kasvua ja alueiden kehitystä tavoitteena on houkutteleva ja elinvoimainen ympäristökaupunki.

Lahden kaupungin organisaatiokaaviot



KUVIO 9. Konsernihallinnon organisaatiokaavio (Lahden kaupunki 2018)

SIVISTYKSEN PALVELUALUE



KUVIO 10. Sivistyksen palvelualueen organisaatiokaavio (Lahti 2018)

3.2 Perehdytyksen nykytilanne

Lahden kaupunki -organisaation henkilöstöpalvelut järjestää uusille työntekijöille perehdytystilaisuuksia kaksi kertaa vuodessa, keväisin ja syksyisin. Tilaisuus on tarkoitettu uusille työntekijöille, organisaation sisällä toimipaikkaa tai tehtävää vaihtaneille tai pitkän poissaolon jälkeen työhön palanneille. Tilaisuudessa perehdytään Lahden kaupungilla työskentelyn perusasioihin. Lahden kaupunkia työnantajana ja toimintaympäristönä esitellään tuoden keskeisimpiä asioita esille. Tilaisuudessa avauspuheenvuoron pitää kaupunginjohtaja. Tietohallintojohtaja kertoo tietoturva-asioista, tietosuojavastaava EU-tietosuoja-asetuksesta, henkilöstöjohtaja arvoista ja strategiasta, yhteistoiminnasta sekä henkilöstön kehittämisestä. Työhyvinvoinnista ja työsuojelusta kertoo työhyvinvointipäällikkö, viestinnästä, viestinnän kanavista ja julkaisuista viestintäjohtaja sekä palkkausjärjestelmästä palvelussuhdepäällikkö. (Lahden kaupunki 2018b.)

Kaupunkitasoisesti perehdyttämisen arvo ja tärkeys on huomattu. Esimiehen ohjeistukseen on kirjattu, että perehdyttäminen vaikuttaa myönteisesti työn tuottavuuteen, työn laatuun sekä lisää työturvallisuutta. On myös tunnustettu onnistuneen perehdytyksen vaikuttavuus työyhteisössä yleisesti työilmapiiriin, yhteistyöhön sekä työhyvinvointia edistävään työviihtyvyyteen. Nähdään, että onnistuneella perehdytyksellä saadaan uusi työntekijä sitoutumaan tehtäväänsä ja annettuihin tavoitteisiin, kun hän tuntee olonsa turvalliseksi ja itsensä arvostetuksi. Perehdytys ymmärretään mahdollisuutena vastavuoroiseen oppimisprosessiin. Perehdyttämällä luodaan työnantajakuva. Lahden kaupungin esimiesten perehdyttämishjeistuksessa, joka löytyy intrasta, on tuotu esiin perehdyttämisen keskeisimmät asiat. Kuinka perehdyttämisprojekti alkaa jo rekrytoinnista päättyen osaamisen kehittämiseen. Se, että kaupunki on monialakonserni, luo perehdyttämiselle haasteita. Eri toimialoilla työt ja tehtävät vaihtelevat, jolloin on tarve työpaikkakohtaisille perehdytys suunnitelmille. Perehdytys suunnitelma on yksilöllinen. Sitä voidaan karsia tai tehdä lisäyksiä, huomioiden perehdytettävän aiempi osaaminen. Perehdyttämisestä vastaava esimies voi nimetä ”perehdytyskummin”, mikä helpottaa kotiutumista uuteen työyhteisöön. Perehdyttäjän on tärkeä ymmärtää opettamis- ja oppimisprosessit sekä omataito kannustaa ja rohkaista. Tähän perehdyttäjän tehtävään tarvitaan koulutusta ja valmennusta. (Lahden kaupunki 2018a.)

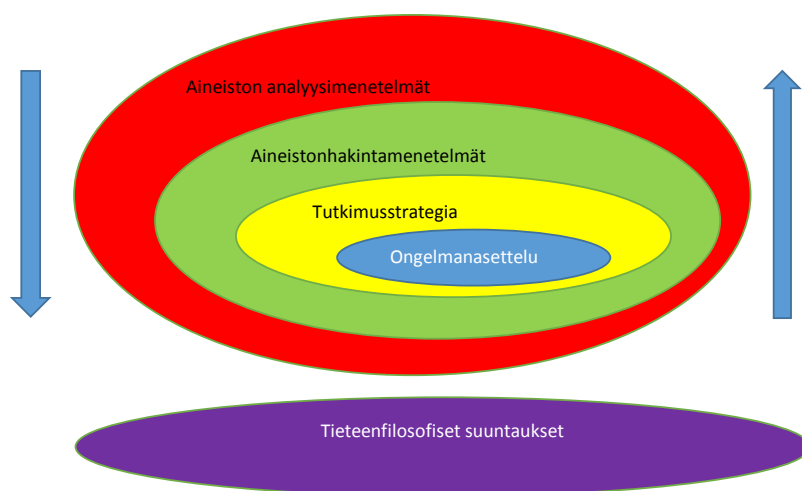
Lahden kaupungin tarkastustoimi on toimeksiantona tarkastanut 1.1.-31.8.2016 aikana Lahden kaupungille töihin tulleiden, tehtäviä vaihtaneiden ja pitkältä virkavapaalta töihin palanneiden henkilöiden perehdyttämistä. Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö mahdollisimman nopeasti tehokkaaseen työntekoon. Perehdyttä-

misellä on myönteinen vaikutus työn tuottavuuteen, laatuun ja työturvallisuuteen. Onnistuneesti perehdytetty henkilö omaksuu alusta asti myönteisen asenteen työhön ja työyhteisöön sekä kokee olonsa turvalliseksi. (Tarkastusraportti 2017).

4 TUTKIMUKSEN KULKU

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta on mahdollista toteuttaa monella tavalla. Tutkimuksen menetelmälliset valinnat voivat vaikuttaa siihen, millaiseksi prosessin kulku muodostuu. Tieteellinen tutkimus on kokonaisuus, johon kuuluvat sekä tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän sekä analyysimenetelmän valinta ja noudattaminen (Kuvio 8.). Tutkimusmenetelmän valinta ja sen noudattaminen, on keskeisin osa tutkimusprosessia ja sillä on vaikutus tutkimuksen muihin osa-alueisiin. Edellä mainituilla osa-alueilla on myös vaikutus tutkimuksen ongelman asetteluun. Tutkimusstrategian valintaa sekä aineistonhankinta- ja analyysimenetelmän valintaa ohjaa tietynlainen ongelmanasettelu. Toisaalta ongelmanasettelua ohjaavat menetelmälliset valinnat. Näistä valinnoista seuraa jatkumo tieteellisen ajattelun näkökulmiin. Menetelmävalintojen taustalla vaikuttavat nämä tieteenfilosofiset suuntaukset. (Lähdesmäki, Hurme, Koskimaa, Mikkola & Himberg 2015.)



KUVIO 11. Tutkimusmenetelmien valinnan osa-alueet (Lähdesmäki ym. 2015)

Tutkimusstrategiaan liittyy, kuten aiemmin kerrottiin, tutkimusmenetelmän valinta. Tutkimusmenetelmissä on kyse niistä aineiston hankinta ja –analyysimetodeista tai -tekniikoista, joita empiirisessä tutkimuksessa käytetään. Tutkimusmenetelmät voidaan edelleen jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin. (Saukkonen 2018.) Kun halutaan vastauksia kysymyksiin, jotka useimmiten ovat ”miksi” ja ”miten”, puhutaan laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimusten pohjana käytetään laadullisessa tutkimuksessa aiempia aiheesta tehtyjä tutkimuksia ja muotoiltuja teorioita sekä tutkijan omaa päättelyä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusaineistot perustuvat numeroihin ja ovat laajoja. Näitä

ovat esimerkiksi tilastot. Tutkimuskysymykset määrällisissä tutkimuksissa ovat useimmiten 'kuinka suuri?' tai 'montako?'. (Turun yliopisto 2015.) Määrällisen tutkimuksen voidaan teorian lisäksi katsoa perustuvan kerätyn aineiston pohjalta saatuihin mittauksiloksiin ja lisäksi tutkijan omaan ajattelutoimintaan. Tutkimusotteet eivät mainituista eroista huolimatta rajoitu tietynlaisiin aineistoihin, vaan esimerkiksi laadullista tutkimusta tehdessä on mahdollista käyttää tilastoja tai analysoida tutkimusaineistoa määrällisesti ja vastaavasti määrällisessä tutkimuksessa on mahdollisuus hyödyntää aineistoon liittyviä tekstejä ja muita laadullisiksi määriteltyjä aineistoja. Laadullinen ja määrällinen tutkimus voidaan nähdä eroava siten, että näiden kahden tutkimusmenetelmän tutkimusasetelmat ovat erilaisia, mutta tutkimusotteilla on tutkimuskentällä samankaltaisuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.) Näitä kahta tutkimusmenetelmää ei voi laittaa paremmuusjärjestykseen. Se, mitä tutkimusmenetelmää käytetään, määrittää tutkimuskysymys. On myös mahdollista käyttää molempia menetelmiä. (Turun yliopisto 2015.) Alla oleva taulukossa (Kuvio 12.) kuvataan määrällisen ja laadullisen tutkimuksen tutkimustavat ja määritteet.

Määrällinen tutkimus (Quantitative research)	Laadullinen tutkimus (Qualitative research)
Laajat määrälliset aineistot (esim. tilastot)	Pienempi aineisto, aineiston laadun merkitys
Mittaaminen ja testaaminen	Havainnointi ja tulkitseminen
Tutkija aineistostaan ulkopuolinen	Tutkija aineiston tulkitsijana
Vastaa kysymykseen "kuinka suuri", "montako"	Vastaa kysymykseen "miksi", "millainen"
Yleistettävyyys	Joustavuus

KUVIO 12. Määrällinen tutkimus ja laadullinen tutkimus (Turun yliopisto 2015)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimuksen aiheena perehdyttäminen on lähinnä laatua kuvaava ilmiö, jossa kysytään työntekijöiden omia kokemuksia ja tuntemuksia perehdyttämiseen liittyen. Toisaalta tutkimuksessa oli myös kvantitatiivisia eli määrällisen tutkimuksen piirteitä esimerkiksi kysyttäessä perehdytyksen yleisarvosanaa, perehdyttäjien lukumäärää sekä mahdollista henkilökohtaisen perehdytysuunnitelman laadintaa.

Tutkimus toteutettiin laatimalla kysymykset puolistrukturoituna Webropol-kyselylomakkeena, jossa kysymykset olivat samat kaikille vastaajille ja samassa järjestyksessä. Kysymyksiä laadittiin 26 kappaletta. Kysymykset olivat monivalintakysymyksiä, kyllä/ei –vaihtoehtoja ja osaan kysymyksistä liittyi mahdollisuus antaa avoimia vastauksia perehdytyskokemuksista. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehtoina olivat 1=Täysin samaa mieltä,

2=Samaa mieltä, 3=Eri mieltä, 4=Täysin eri mieltä ja 5=Ei samaa mieltä eikä eri mieltä. Kun vastauksia arvioitiin, jätettiin huomiotta Ei samaa mieltä eikä Eri mieltä vaihtoehdon vastaukset. Tuloksia esiteltäessä kaikki vastaukset kuitenkin tuotiin esille.

Analysointi tapahtui siten, että tulokset käytiin perusteellisesti ja systemaattisesti läpi luke-malla vastaukset tarkasti. Vastausten sisältöä tarkasteltiin vertaamalla niitä tutkimusongelmaan. Vastaukset luokiteltiin sillä perusteella, mitä tekijöitä nousi eniten esille. Kyseisiä tekijöitä pohdittiin käymällä keskustelua ja etsimällä yhtäläisyyttä teoriapohjan kanssa. Saatu aineisto tiivistettiin tutkimuskysymysten mukaisesti esittämällä tulokset ympyrä-, palkkikaavioina sekä yhteenvetolaatikkoina. Tutkimuksen raportissa siteerattiin myös vas-taajien esille tuomia omakohtaisia kokemuksia nostoen esille kiinnostavimmat vastaukset tutkimuskysymyksen näkökulmasta.

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen lähtökohtana oli Lahden kaupungin henkilöstöjohtajan toimeksianto koskien henkilöstön perehdytyskokemuksia. Vuoden 2017 alussa julkaistun Lahden kaupungin si-säisen tarkastuksen tekemän uuden työntekijän perehdyttämisen tarkastusraportin tulos-ten perusteella oli tarve selvittää työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja saada tie-toa perehdyttämiseen liittyen. Toukokuussa 2018 henkilöstöjohtajan tapaamisessa muo-toutui lopulliset tutkimuskysymykset. Samassa tapaamisessa pohdittiin tutkimuskyselyyn osallistuvien rajausta koskien palvelualueita sekä virka- tai työsuhteen pituutta. Pää-dyimme tekemään tutkimuksen koskien kaikkia palvelualueita.

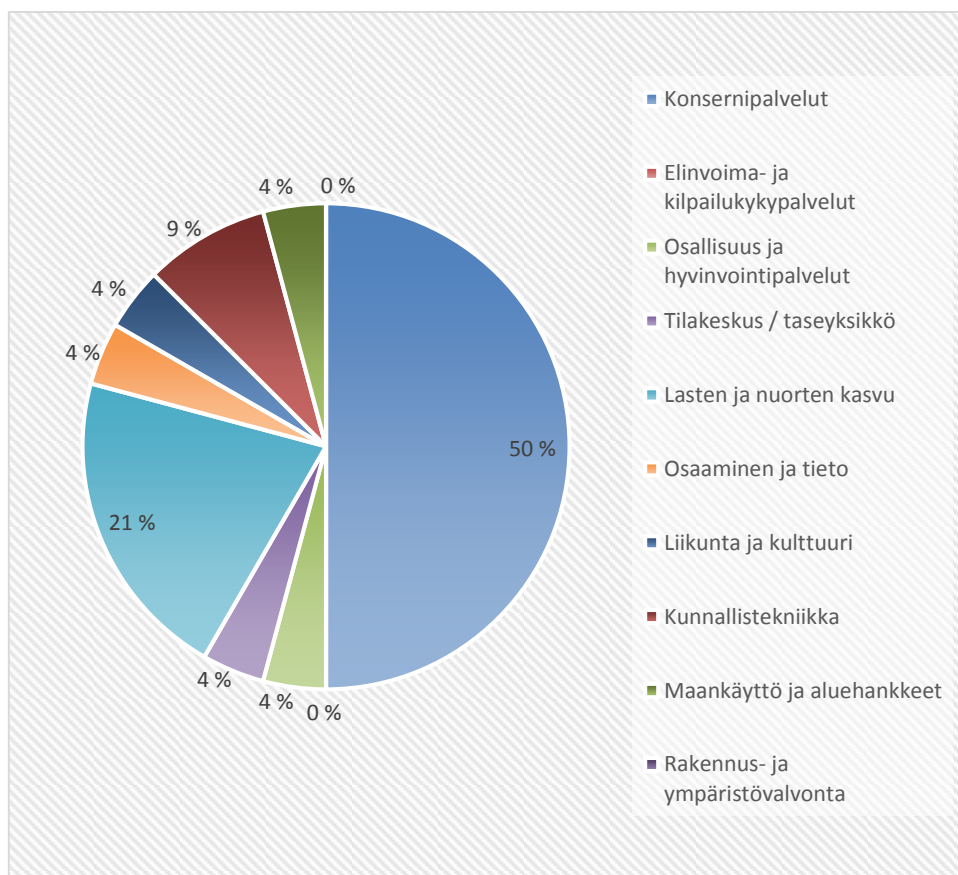
Tutkimuskyselyä lähdettiin miettimään niistä lähtökohdista, mitkä olivat tutkimuskysymyk-set. Kysymysten piti tuottaa tietoa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysely lähe-tettiin yhteisestä sopimuksesta Lahden kaupungin henkilöstöpalvelujen henkilöstöassis-tentille, joka lisäsi julkisen linkin kyselyyn Lahden kaupungin intranet-sivustolle. Henkilö-kohtaisiin sähköposteihin ei kyselyä tietosuojasyistä voinut lähettää. Kaikki henkilöt, joilla oli mahdollisuus käyttää intranet-sivustoa, pystyivät vastaamaan kyselyyn ajalla 8.-15.10.2018. Lahden kaupungilla on henkilöstöä noin 3 800. Kysely oli käytännön kannalta järkevintä toteuttaa sähköisellä kyselyllä, koska näin oli mahdollisuus tavoittaa mahdolli-simman suuri otantajoukko.

Määräpäivään mennessä tulleiden vastausten vähäisen määrän vuoksi, päätimme jatkaa kyselyn vastausaikaa. Kyselystä muistutettiin Intranet-sivustolla ajankohtaista-osiossa sekä toivottiin esimieskirjeessä 16.10.2018 esimiehiä tiedottavan mahdollisuudesta vas-tata kyselyyn. Kyselyn vastausaikaa pidennettiin 23.10.2018 saakka. Kyselytutkimukseen

saimme vastauksia määräpäivään mennessä 24 kappaletta. Käytettävissämme ei ollut tietoa Intranetin käyttäjämäärästä, joten vastausprosenttia ei voida laskea eikä arvioida.

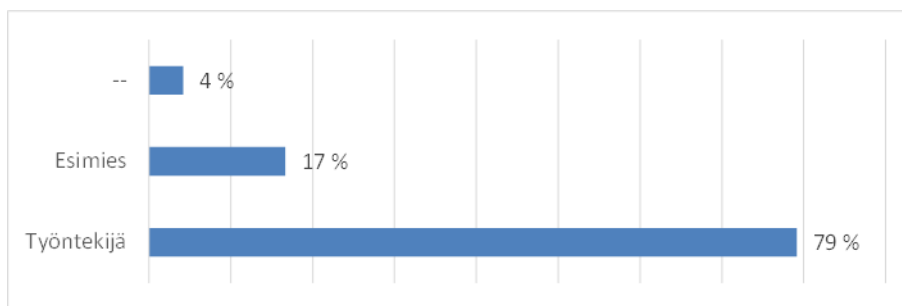
Vastaukset kerättiin ja niitä lähdettiin analysoimaan kysymys kerrallaan laskemalla prosenttiosuuksia kysymyksestä riippuen vastausvaihtoehdoille. Avoimien kysymysten vastaukset luettiin ja käsiteltiin erikseen.

4.3 Tutkimuksen tulokset



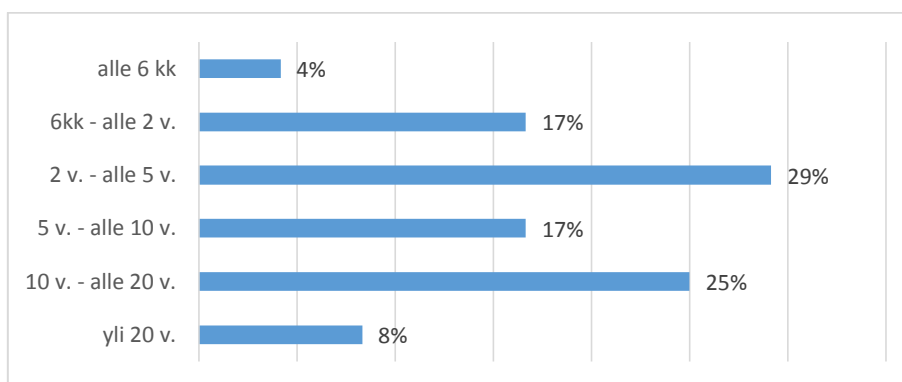
KUVIO 13. Vastaajien vastuualue, jolla toimii (n=24)

Vastaajista puolet toimii Konsernihallinnon tukipalveluissa, konsernipalveluiden vastuualueella. Seuraavaksi eniten vastaajia on sivistyksen palvelualueelta, lasten ja nuorten kasvun vastuualueelta 21 %. Kunnallistekniikan vastuualueelta tulleiden vastausten osuus on 9 %. Loput vastauksista jakautuvat tasaisesti lopuille vastuualueille. Vastauksia ei tullut yhtään elinvoima- ja kilpailukykypalvelut vastuualueelta eikä rakennus- ja ympäristövalvonta vastuualueelta.



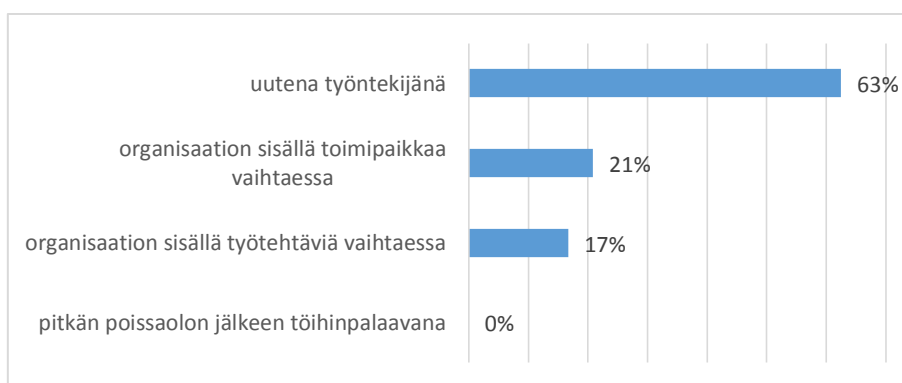
KUVIO 14. Asema organisaatiossa (n=24)

Vastaajista huomattava osa, 79 %, toimii työntekijänä. Esimiehiä vastaajista oli 17 %. Asemaansa ei halunnut ilmoittaa 4 % vastaajista.



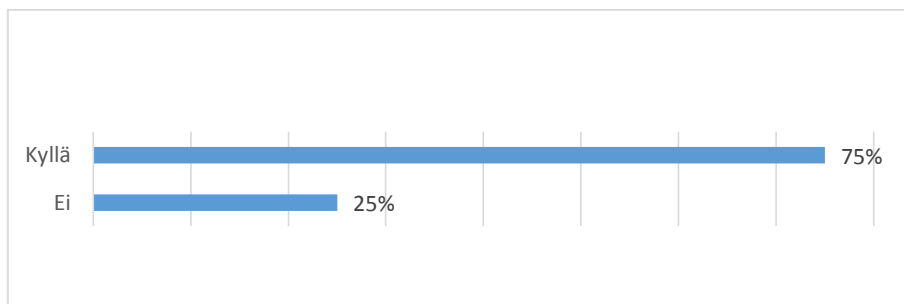
KUVIO 15. Työ- / virkasuhteen kesto (n=24)

Vastaajista 29 % on työskennellyt organisaatiossa 2 vuotta, mutta alle 5 vuotta. Seuraavaksi eniten 25 % on vastannut työntekijät, joiden työsuhde on kestänyt 10 vuotta, mutta alle 20 vuotta.



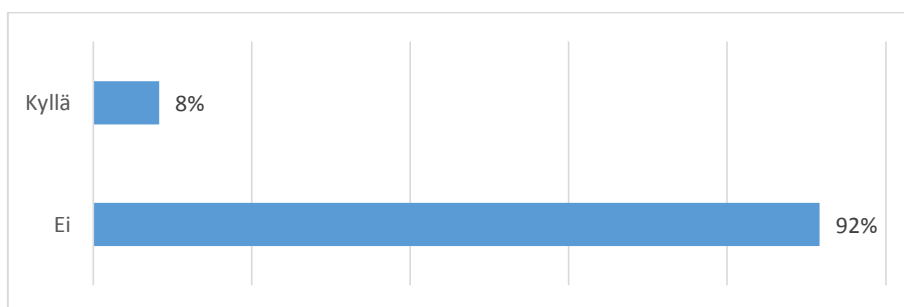
KUVIO 16. Perehdytystilanne, jossa on ollut tarvetta perehdytykselle (n=24)

Vastausten perusteella perehdytykselle on ollut eniten tarvetta uutena työntekijänä 63 %. Organisaation sisällä toimipaikkaa vaihtaneiden ja organisaation sisällä työtehtäviä vaihtaneiden tarve perehdytykselle on tulosten mukaan lähes yhtä suuri. Pitkän poissaolon jälkeen töihin palaavana ei vastausten perusteella koettu tarvetta perehdytykselle.



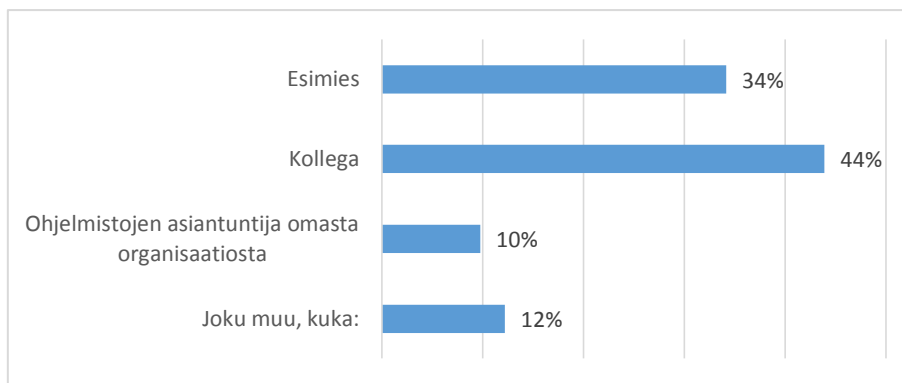
KUVIO 17. Esittely työyhteisössä (n=24)

Vastaajista 75 % koki, että heidät esiteltiin riittävästi työyhteisössä. Vastaajista kuitenkin 25 % ilmoitti, ettei heitä oltu esitelty riittävästi työyhteisössä.



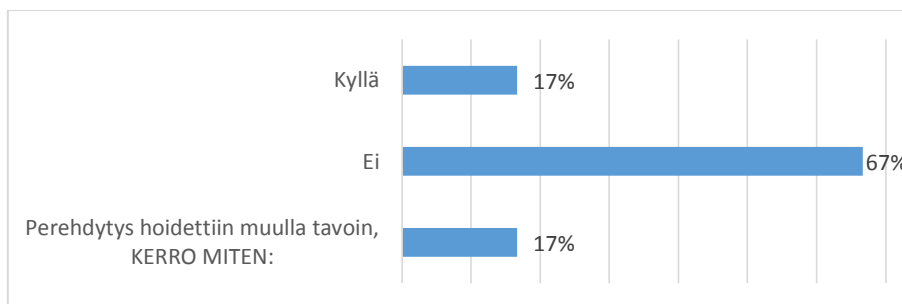
KUVIO 18. Perehdyttäjän nimeäminen perehdytysjakson ajaksi (n=24)

Vastaajista 8 % nimesi perehdyttäjäksi esimiehensä, esimiehensä esimiehen sekä toisen yksikön esimiehen. Vastaajista 92 % ilmoitti, ettei heille nimetty perehdyttäjää perehdytysjakson ajaksi.



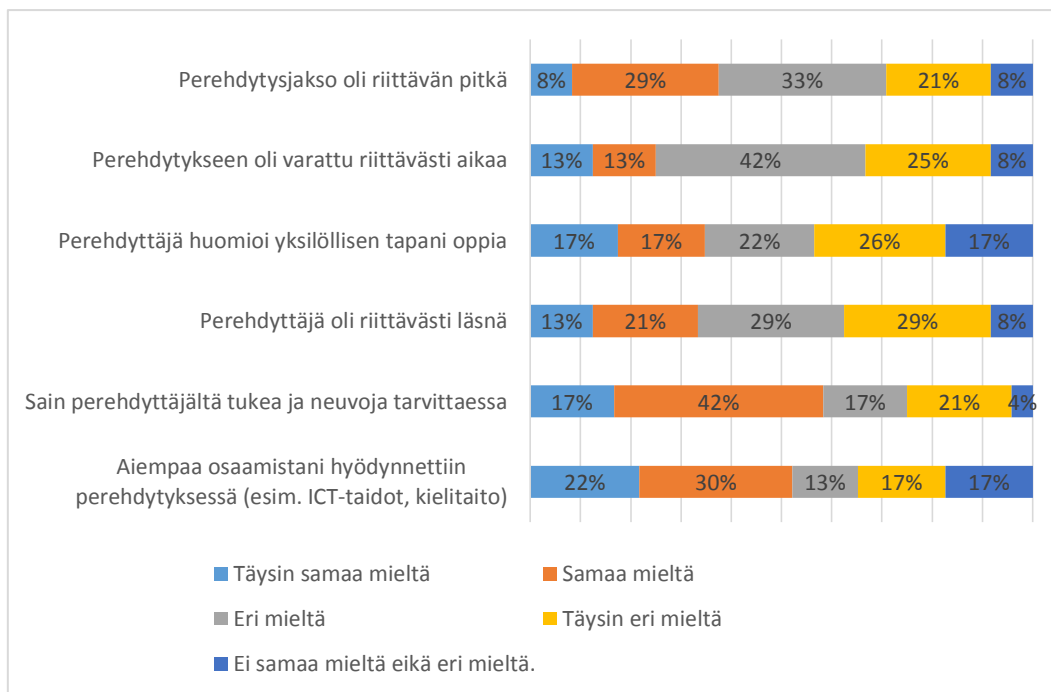
KUVIO 19. Perehdyttäjätaho (n=23)

Vastauksista ilmeni, että jopa 44 % sai perehdytyksen kollegaltaan. Esimes toimi perehdyttäjänä 34 %:lle. Vastaajista 12 % oli saanut perehdytystä muulta kuin esimieheltä, kollegalta tai oman organisaation asiantuntijalta. Kohdassa ”joku muu” 40 % vastaajista mainitsi, ettei heitä juurikaan kukaan perehdyttänyt. Loput 60 % kyseisen kohdan vastaajista mainitsi perehdyttäjäkseen työn kannalta tarpeelliset toimijat, ulkopuolisen ohjelman toimittajan sekä yksiköiden palvelupäälliköt.



KUVIO 20. Laadittiinko henkilökohtainen perehdytys suunnitelma (n=24)

Suurimmalle osalle 67 % vastaajista ei ollut laadittu perehdytys suunnitelmaa. Muulla tavoin perehdytys hoidettiin 17 %:lle vastaajista. Perehdytys oli hoidettu esimerkiksi antamalla alussa perehdytyskansio ja sitten asia opetettiin tilanteen mukaan. Yhdessä tapauksessa perehdytys tapahtui itse opiskelemalla, tutkimalla, kyselemällä ja kokeilemalla sitä mukaa, kun kysymyksiä tuli eteen. Eräessä tapauksessa perehdytettävä oli istunut puoli tuntia esimiehen huoneessa, jossa keskusteltiin ja esimies oli kiirehtinyt sen jälkeen kokoukseen. Perehdytys oli myös hoidettu käymällä tehtäviä läpi keskusteluissa ja yhteisissä palavereissa.



KUVIO 21. Kokemukset perehdyttämisestä (n=24)

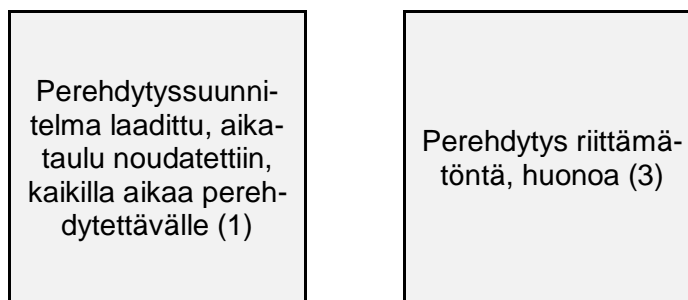
Vastaajista 54 % koki, että perehdytysjakson pituus ei ollut riittävän pitkä, eikä perehdytykselle ollut varattu riittävästi aikaa 67 % vastaajien mielestä. Yksilöllisen tavan oppia perehdyttävä jätti huomiomatta 48 % perehdytystilanteessa. Perehdytystilanteessa 58 % koettiin, ettei perehdyttävä ollut läsnä, mutta tarvittaessa perehdyttäjältä sai tukea ja neuvoja 59 %. Perehdyttävän aiempaa osaamista hyödynnettiin 52 % tapauksessa.

Kohdassa ”Kerro perehdytysuunnitelmaan liittyviä huomioitasi” vastaajia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan avoimilla vastauksilla. Kyselyyn vastanneista 67 % kirjasi huomioon.

Ei selkeää perehdytysuunnitelmaa, perehdytysuunnitelma ei kattanut omia työtehtäviä (7)

Itse etsimällä, oma-toimisesti, ei perehdyttäjää (6)

Perehdytys muiden, esimerkiksi kollegoiden toimesta (3)



KUVIO 22. Perehdytysuunnitelmaan liittyviä huomioita (n=16)

Vastauksista kävi selvästi ilmi, ettei selkeää perehdytysuunnitelmaa laadittu tai se ei kattanut omia työtehtäviä. Osa vastaajista kertoi joutuneensa itse etsimään tietoa, koska perehdyttäjää ei ollut. Tulosten perusteella ne vastaajat, joilla oli perehdyttäjää, perehdyttäjänä toimi usein kollega. Vastaajista yhdelle oli perehdytysuunnitelma laadittu, aikataulua noudatettiin ja vastaaja kertoi, että kaikilla työyhteisössä oli perehdyttävälle aikaa. Seuraavassa poimintoja vastaajien kommentteista:

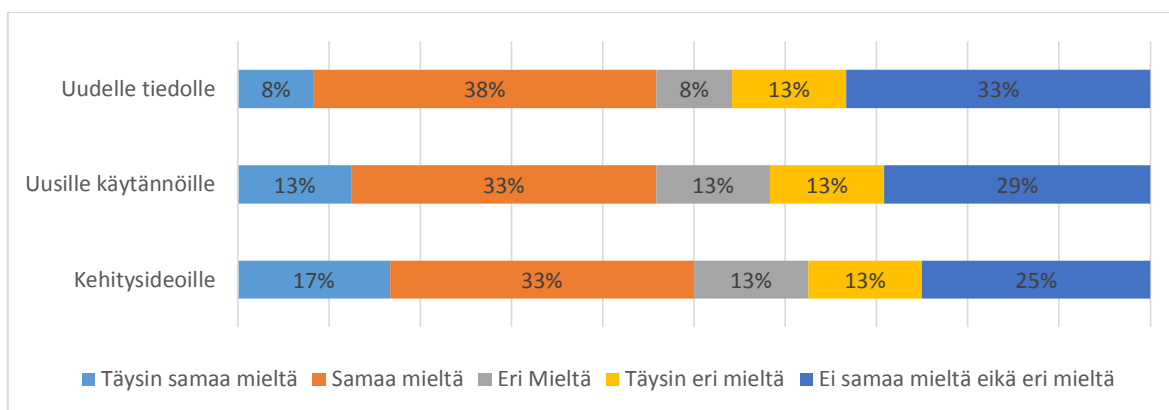
Perehdytysuunnitelmaa ei tehty. Minulla ei ollut perehdyttäjää, vaan asioita joutui kyselemään ja tietoa hankkimaan itse, eikä varsinkaan alussa tiennyt mistä ja keneltä. Jatkuva kyseleminen oli turhauttavaa ja tunsin häiritseväni kollegoja ja esimiestäkin kysymyksilläni.

Kaikki uudelle työntekijälle tarkoitetut tiedot ja ohjeet on hajanaisesti siellä ja täällä ja selkeää perehdytysuunnitelmaa on mahdoton tehdä kun esimiehetkään eivät tiedä kuka vastaa mistäkin tiedosta. Minut on nyt puolen vuoden sisällä perehdytetty 2 eri tehtävään ja molemmilla kerroilla (eri yks

Vaihdoin organisaation sisällä toiseen aivan uuteen työtehtävään. Kaikki odottivat, että tiedän paljon koska minulla on työvuosia niin paljon. Tämä oli oletus, joka vei voimiani.

Ensimmäiset puoli vuotta jäin varsin yksin ja työtapojen opettelu/opiskelu jäi omille harteille. Kyselin, opettelin, luin. Olisin kaivannut selkeitä osa-alueita alkuun. Nyt asioiden opettelu vaatii todella paljon omaa aktiivisuutta.

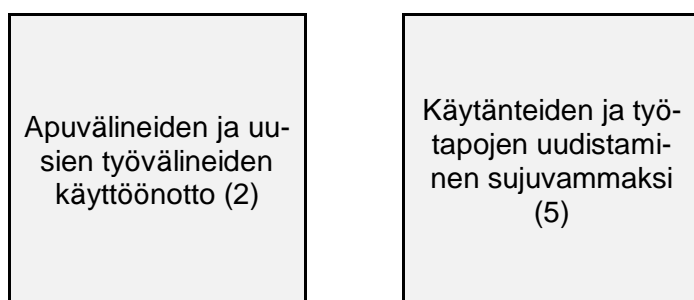
Osaltani perehdytys oli riittämätöntä. Mikäli olisin saanut suunnitelmallisen ja tavoitteellisen perehdytysuunnitelman, jota olisi toteutettu, olisin nopeammin päässyt työhön kiinni. Itse etsimällä kaikki asiat hukkaantui aikaa.



KUVIO 23. Työnantaja oli perehdytysvaiheessa vastaanottavainen (n=24)

Vastausten perusteella 46 % koki, että työnantaja oli vastaanottavainen uudelle tiedolle uusille käytännöille perehdytysvaiheessa. Vastaajien mielestä työnantaja oli kehitysideoille vastaanottavainen 50 %:lle.

Vastaajia pyydettiin kertomaan avoimilla vastauksilla, millaisia uuden työntekijän ideoita työyhteisössä otettiin käyttöön. Kyselyyn vastanneista 38 % kirjasi huomioitaan.



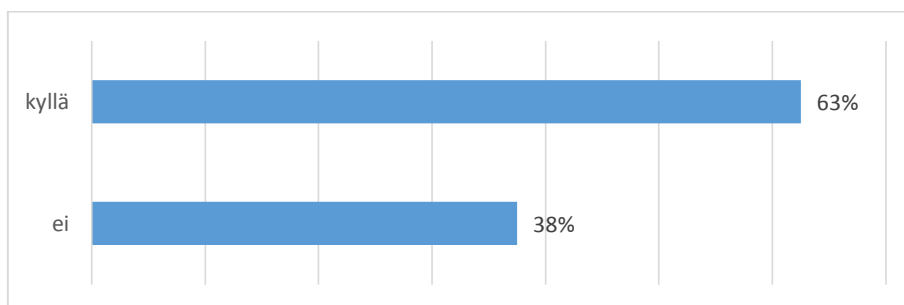
KUVIO 24. Työyhteisön käyttöönottamat uudet ideat (n=9)

Tulosten perusteella vastaajat kokivat, että työnantaja oli vastaanottavainen apuvälineiden ja uusien työvälineiden käyttöönottoon liittyen. Vastauksista tuli myös esille, että työnantaja suhtautui myönteisesti käytänteiden ja työtapojen uudistamiseen. Seuraavassa poimintoja vastaajien kommentteista:

Asiakaspalvelussa helpottavia apuvälineitä, kansio tiedoista, kaupan järjestelyssä...

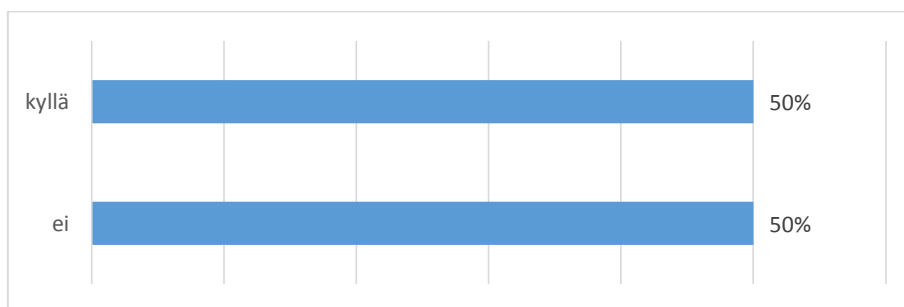
Prosessien yksinkertaistaminen, sähköinen palvelu

Sovimme että otan uusia asioita kehityksen alle ja näille sovimme jo aikataulut ja jos haluan niihin lisää aikaa se on ok. Sovimme myös palaverin jossa esittelen uudet ajatukset mitä olen sitten koonnut yhteen



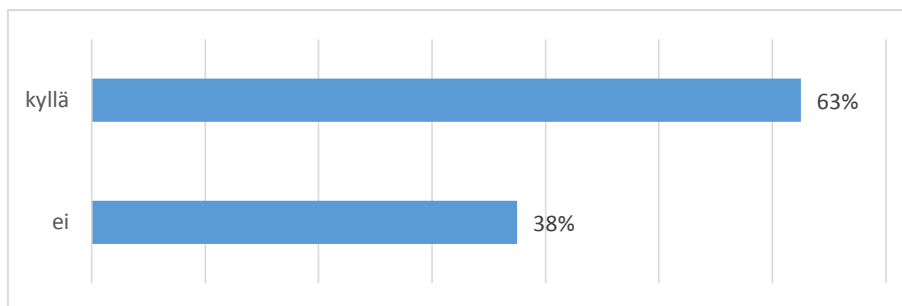
KUVIO 25. Perehdyttävän kokemus toiveiden esittämisestä perehdytettäviin asioihin liittyen (=24)

Selvä enemmistö 63 % vastasi, että heillä on ollut mahdollisuus esittää perehdytysprosessiin liittyviä toiveita. Kuitenkin jopa 38 % vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät voineet esittää toiveita perehdytettäviin asioihin liittyen.



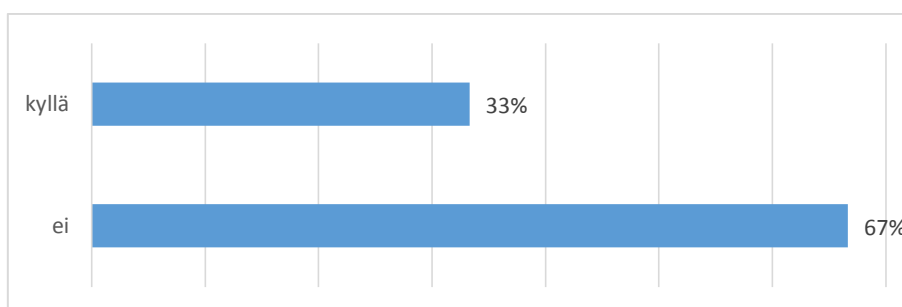
KUVIO 26. Perehdyttävän kokemus toiveiden esittämisestä oppimisen tapoihin liittyen (n=24)

Perehdyttävän mahdollisuudesta esittää toiveita oppimisen tavoista perehdytysprosessin aikana oli puolella perehdytettävistä.



KUVIO 27. Perehdyttävän kokemus toiveiden esittämisestä aikataulutukseen liittyen (n=24)

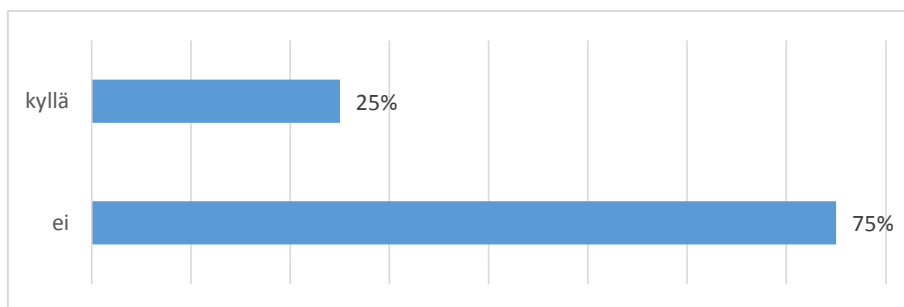
Vastaaajista 63 % oli sitä mieltä, että he pystyivät vaikuttamaan perehdytysprosessin aikataulutukseen. Vaikka määrä on suuri on kuitenkin huomattava, että 38 %:lla vastaaajista ei ollut mahdollisuutta esittää toiveita perehdytyksen aikataulutukseen liittyen.



KUVIO 28. Perehdyttävän kokemus toiveiden esittämisestä oppimisen seurannan ja oppimisen varmistamisen tapoihin liittyen (n=24)

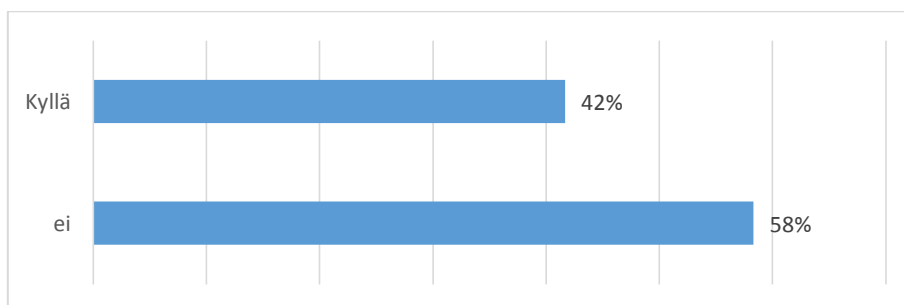
Perehdyttävän mahdollisuudesta esittää toiveita oppimisen seurannan ja oppimisen varmistamisen tapoihin perehdytysprosessin aikana oli vain joka kolmannella. Avoimissa vastauksissa (n=4) tuli esille, että perehdyttävillä, joilla oli ollut mahdollisuus esittää toiveita oppimisen seurannan ja oppimisen varmistamisen tapoihin, kertoivat kuitenkin opetleensa kokeilemalla ja kysymällä itse. Kyse oli heidän mukaansa enemmänkin perehtymisestä kuin perehdyttämisestä. Vastajat kertoivat myös päivittäneensä perehdyttämiseen liittyvää lomaketta esimerkiksi jättämällä pois asioita, jotka olivat ennestään tuttuja. Seuraavassa poiminta vastaajien kommentteista:

Työtovereilta pystyy aina varmistamaan asioista sekä esimieheltä kysyä tarvittaessa, sekä esimies käy kysymässä aina aika ajoin, miten töissä asiat sujuu, onko jäänyt joitain epäselväksi jne.



KUVIO 29. Vuosikellon mukaisen työtehtävien vaihtelun huomioiminen (n=24)

Perehdytettävien mahdollinen vuosikellon mukainen työtehtävien vaihtelu jäi ottamatta huomioon 75 %:ssä perehdytystilanteissa. Ainoastaan joka neljännessä tapauksessa oli vuosikellon mukainen työtehtävien vaihtelu huomioitu perehdyttämisen tilanteessa.



KUVIO 30. Perehdytyksen tarve vuosikellon mukaisesti (n=24)

Vuosikellon mukaista perehdytystä olisi vastausten mukaan tarvinnut 42 % vastaajista. Yli puolet vastaajista ei kokenut tarvetta enemmälle vuosikellon mukaiselle perehdytykselle.

Vastaajia pyydettiin kertomaan avoimilla vastauksilla, mistä aiheista he olisivat vuosikellon mukaan tarvitsevat enemmän perehdytystä. Kyselyyn vastanneista 25 % täsmensivät tarvetta. Enemmän perehdytystä olisi tarvittu omasta työtehtävästä, odotuksista, työn sisällöstä, omasta tehtävästä osana kunnan toimintaa ja kunnan toiminnasta kaiken kaikkiaan.

Kunnan ja kaupungin toiminta, aikataulut ja käytänteet (3)

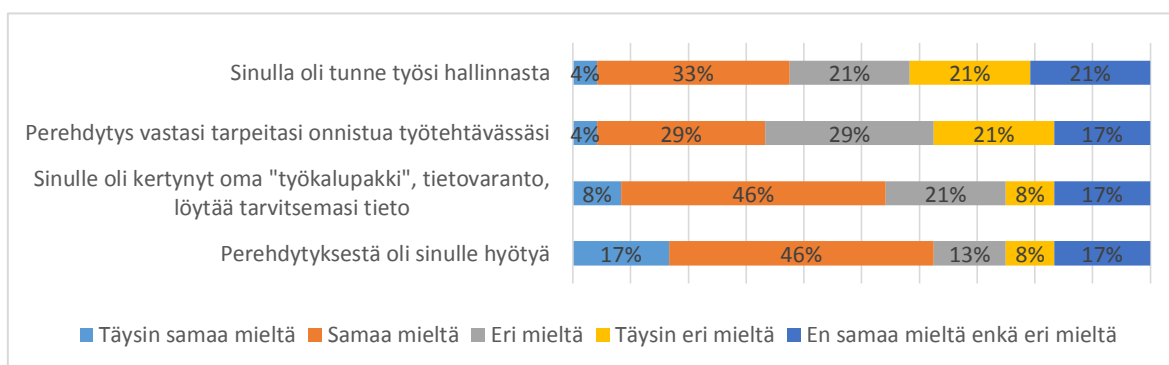
Työtehtävä, työprosessit ja työn sisältö (3)

KUVIO 31. Vuosikellon mukaisen perehdytyksen tarve (n=6)

Avoimissa vastauksissa yleisimpänä tuli esille kunnan ja kaupungin toiminta ja käytänteet, jotka olivat vastaajille uusia asioita. Myös työtehtävistä, työprosesseista ja työnsisällöstä olisi vastausten perusteella tarvittu vuosikellon mukaista perehdytystä lisää. Seuraavassa poimintoja vastaajien kommentteista:

Ylipäättään mitä vaikutusta vuosikellolla oli yksikköme työtehtäviin ja mitä minulta odotettaisiin. Ennen kaikkea olisin toivonut innokkuutta ylipäättään perehdyttää minua yksikön tehtäviin.

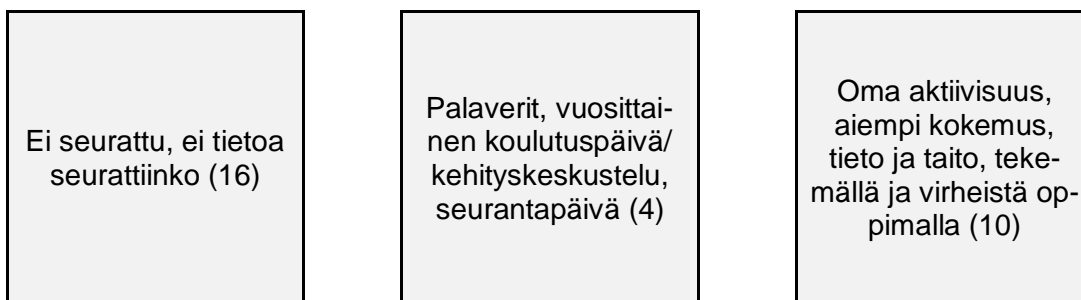
Kaupungin aikataulut ja käytännöt olivat minulle aivan uusia. Laadimme nyt syksyllä vuosikellon työyhteisöllemme.



KUVIO 32. Kokemus perehdytyksestä perehdytysjakson päätyttyä (n=24)

Kun perehdytysjakso päättyi, 37 % vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä oli tunne työnhallinnasta. Eri mieltä tai täysin erimieltä oli 42 % vastaajista. Joka kolmas vastaajista koki, että perehdytys vastasi heidän tarpeita työtehtävissä onnistumisessa. Puolet vastaajista ei kokenut, että perehdytys vastasi tarpeita onnistua työtehtävissä. Kysyttäessä oliko vastaajille kertynyt omaa "työkalupakki" ja tietovaranto löytää itse tarvitsemaansa tietoa, vastasi 54 % myöntävästi ja 29 % vastaajista ei kokenut saaneensa riittävää tietovarantoa. Perehdytyksestä oli hyötyä 63 %:lle vastaajista. Perehdytyksestä ei kokenut saaneensa hyötyä 21 % vastaajista.

Kohdassa "miten oppimista seurattiin ja miten varmistettiin riittävät tiedot ja taidot", vastaajia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan avoimilla vastauksilla.



KUVIO 33. Oppimisen seuranta ja riittävien tietojen ja taitojen varmistaminen (n=24)

Perehdytettävistä suurin osa koki, ettei oppimista seurattu millään tavalla tai ei osannut sanoa, miten olisi seurattu. Riittävien tietojen ja taitojen saamisen varmistaminen jäi perehdytettävän oman aktiivisuuden varaan suurimmalle osalle tapauksissa. Osa vastaajista mainitsi, että oppimista seurattiin palaverien, vuosittaisen koulutuspäivän ja kehityskeskustelun avulla. Seuraavassa poimintoja vastaajien kommentteista:

Ei millään tavalla. Selvisin tehtävästä oman aiemman koulutuksen, tiedon, taidon ja kokemuksen vuoksi.

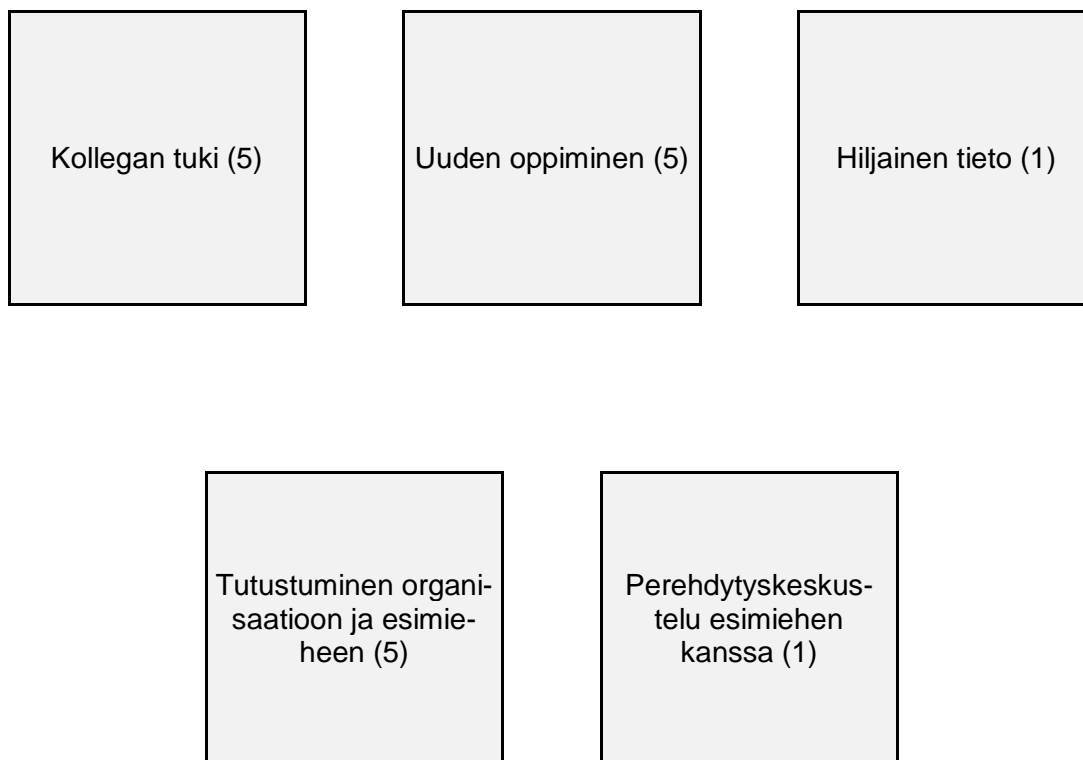
Ei mitenkään seurattu. Itse aktiivisesti sai kysyä. Kaikkea ei voinut kysyäkään, kun ei ollut tietoa kaikista asioista.

Työtoverit auttoivat ja neuvoivat arjessa, esimies oli ja on tavoitettavissa, jolta voi kysyä neuvoa ja apua. Työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, jossa saa kysyä, onnistua, epäonnistua, eikä kaikkea tarvinnut osata heti, aina sai apua.

Ei seurattu mitenkään erityisesti. Vuoden kuluttua pidettiin kehityskeskustelu, joka ei ollut oikea kehityskeskustelu vaan jutustelu tuokio. Sillä ei ollut mitään merkitystä tulevaisuudessa. Edellisessä työpaikassani oli pidetty oikea kehityskeskustelu, joten pystyin vertailemaan.

Sovimme perehdytyksen seurantapäivän, jossa tarkastellaan miten oppiminen on onnistunut.

Kohdassa ”mikä oli perehdytyksen parasta antia”, vastaajia pyydettiin kertomaan kokemuksensa avoimilla vastauksilla.



KUVIO 34. Perehdytyksen parasta antia (n=15)

Vastauksista nousi esille, että kollegan tuki koettiin tärkeäksi. Positiivisena koettiin myös tutustuminen organisaatioon sekä uuden oppiminen. Osa toi esille myös hiljaisen tiedon merkityksen. Eräs vastaajista koki myönteisenä esimiehen kanssa käydyn perehdytyskeskustelun. Seuraavassa poimintoja vastaajien kommentteista:

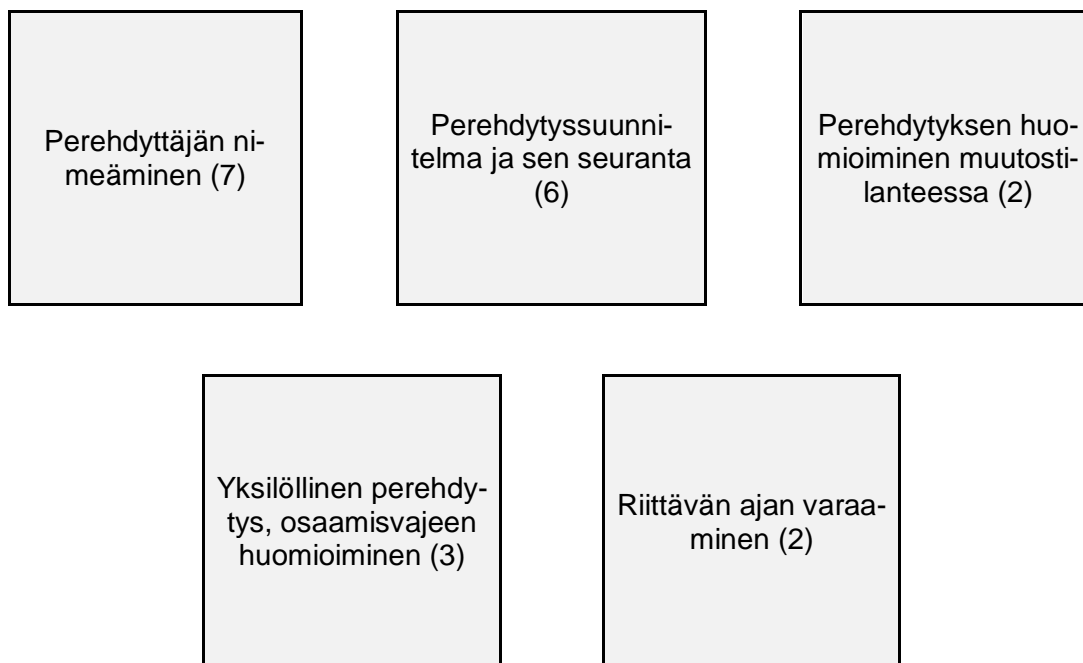
Tutustuminen erilaisiin organisaatioihin, ihmisiin ja toimintatapoihin

Ns. "hiljaisen tiedon" siirtyminen edeltäjältäni minulle.

Tavata organisaatiossa toimivia yksikköme ulkopuolisia työntekijöitä ja tutustua heidän toimenkuvaansa.

Koin että minut otetaan hyvin vastaan ja huomioidaan ja opetetaan hyvin uusiin tehtäviin.

Kohdassa "miten kehittäisit perehdytystä" vastaajia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan avoimilla vastauksilla. Kyselyyn vastanneista 58 % esittivät kehittämisideoita.



KUVIO 35. Perehdytyksen kehitysideoita (n=14)

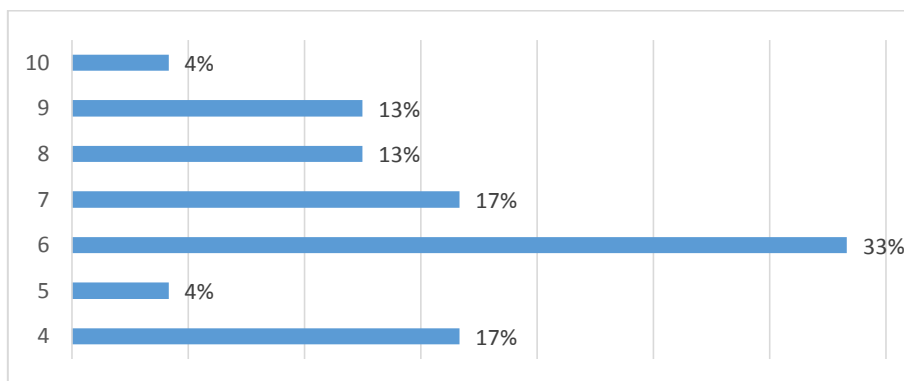
Kehitysideana vastaajat toivoivat perehdytykselle riittävästi aikaa. Noin puolet kysymykseen vastanneista perehdytettävistä mainitsi nimetyn perehdyttäjän. Perehdytystä annetaan uudelle työntekijälle, mutta toive perehdytykselle olisi myös aina, kun organisaation sisällä tapahtuu muutoksia työtehtävissä tai työntekijä siirretään uuteen yksikköön. Kehitysideana mainitaan myös perehdytysuunnitelma ja sen seuranta. Toivottiin sähköistä perehdytyslomaketta, josta esimies ja perehdytettävä valitsevat työtehtävien mukaiset tarpeelliset perehdytystä vaativat asiat. Toivotaan, että perehdytystä seurataan, tehdään muutoksia ja kiinnitetään huomiota osaamisvajeeseen. Seuraavassa poimintoja vastaajien kommentteista:

Aina kun työtehtävissä tapahtuu muutoksia, olisi katsottava mitä perehdytystä tarvitaan. Uudelle työntekijälle varmaankin suunnitellaan perehdytys mutta organisaation sisällä työtehtävien muuttuessa ei perehdytys ole itsestään selvä asia.

Nimetty perehdyttäjä kaikissa toimipisteissä, joilla olisi asiasta kaikki tieto ja taito ja aikaresurssi varattuna.

Mainitsin aikaisemmin perehdyttäjälle annettavan perehdytysoppaan. Lisäksi nimeäisin yhden vastuuhenkilön, joka osaisi todella auttaa perehdyttäjä työtehtävien osalta. Palautekeskustelussa kiinnittäisin erityistä huomiota mahdolliseen osaamisvajeeseen (ohjelmistot, kokouskäytännöt jne.) -> koulutus.

Perehdyttämisen luulisi kuuluvan kaikille kaupungin sisällä työtehtäviä vaihtavalle, mutta työntekijä jätetään kokonaan huomioimatta, kun hänen tehtävänsä siirretään uuteen yksikköön, edellinen työntekijä jää eläkkeelle ennen kuin uusi työntekijä tulee tekemään töitä



KUVIO 36. Perehdytyksen arvosana (n=24)

Vastaajista joka kolmas antoi perehdytykselle arvosanaksi kuusi. Muut arvosanat jakautuivat tasaisesti välille neljästä kymmeneen. Perehdytyksen kokonaisarvosanaksi muodostui 6,6.

4.4 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen vastauksista nousi esille se, ettei perehdytettävälle nimetty perehdyttäjää perehdytysjakson ajalle. Tähän tulisi jatkossa kiinnittää huomiota. Uusien henkilöiden olisi helpompaa tarvittaessa kysyä neuvoa ja varmistaa oppimistaan, nimetyltä henkilöltä, jolla on aikaa sekä tietoa ja taitoa perehdytettävistä asioista ja joka olisi riittävästi läsnä.

Vastausten perusteella perehdytettävät kokivat, ettei perehdytysuunnitelmaa oltu laadittu. Tämä koettiin suureksi puutteeksi, koska perehdytettävät joutuivat kyselemään ja hankkimaan tietoa itse, mikä koettiin kuormittavaksi, kun selvää suunnitelmaa perehdytettävistä asioista ei ollut. Jatkossa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että kaikille laaditaan perehdytysuunnitelma aikatauluineen. Perehdytysuunnitelman laatimisen lisäksi on sovitettava perehdytyksen seurannasta, jolloin varmistetaan tiedot ja taidot. Kehityskeskustelu ei ole riittävä tapa varmistaa osaaminen.

Muutostilanteet työyhteisössä aiheuttavat perehdyttämistarpeen. Vastaajat kokivat, etteivät he välttämättä saaneet riittävästi perehdytystä työtehtävien tai toimipisteen muuttuessa. Tämä koettiin voimia vieväksi. Jatkossa työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta asiaan on hyvä kiinnittää huomiota, siten, että perehdytysuunnitelmassa huomioidaan yksilöllinen osaamisvaje.

Huomattava määrä vastaajista koki, että perehdyttämisjakso ei ollut riittävän pitkä, eikä perehdytykseen myöskään varattu riittävästi aikaa. Jotta perehdytettävä omaksuu työtävän kannalta tarvittavat tiedot ja taidot, on perehdytysjakson kestoon syytä kiinnittää huomiota.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten pohdintaa

Tutkimuksen perusteella perehdyttäminen on hyvin tärkeä osa työhyvinvointia, työssäjaksamista ja työhön sitouttamista. Työn teoriapohjassa nousi vahvasti esille perehdyttämisen merkitys. Opinnäytetyön tutkimuskyselyn vastaukset antoivat vahvistusta työn teoriaosuudelle. Teoriaosuudessa Kjelin ja Kuusisto (2003) toteavat, että moni yritys laiminlyö perehdytyksen, vaikka sitä pidetään tärkeänä. Työntekijän hyvinvoinnille oppiminen ja osaaminen ovat tärkeitä myös työturvallisuuskeskuksen (2009) mukaan, koska henkilöstön saavuttaessa hyvän ammattitaidon hyötyy asiakas, yritys sekä koko työyhteisö. Uuden työntekijän aloittaessa uudessa organisaatiossa on työntekijän itsensä ja työntekemisen kannalta tärkeää, että työtehtävät opitaan mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti, jolloin työntekijä pääsee nopeasti osaksi työyhteisöä. Ranki (1999) toteaa, että onnistuneella perehdytyksellä on suuri merkitys henkilön työtehtävien haltuun ottamisessa ja yritykseen sitoutumisessa. Hyvällä perehdytyksellä työntekijän osaaminen saadaan osaksi yritystä ja työyhteisön käyttöön. Hyvä perehdyttäminen edistää työntekijän viihtymistä ja työssäjaksamista sekä vähentää työturvallisuusriskejä.

Tutkimuskyselyn vastausten perusteella perehdytykselle koettiin tarvetta erityisesti uutena työntekijänä. Myös Pajunen (2015) toteaa, että uusi työntekijä ansaitsee lämpimän vastaanoton ja arvostusta. Jotta työntekijät sitoutuisivat organisaatioon, on perehtyminen oltava riittävää heti ensi metreistä lähtien. Arvostuksen tunnetta voi työnantaja luoda myös olemalla kiinnostunut työntekijän aiemmasta osaamisesta. Työterveyslaitoksen (2018) mukaan yksisuuntainen perehdyttämisprosessi voi haitata uuden osaamisen siirtymistä yritykseen. Tällöin asiantuntemus, mikä uudella työntekijällä voi olla, jää käyttämättä, vaikka mahdollisuus olisi kehittää organisaatiota. Vastausten perusteella tämä on osittain huomioitukin. Muutostilanteet työyhteisössä aiheuttavat sen, että perehdyttämiselle on jatkuva tarve. Tämä nousi esille vastauksissa. Organisaation sisällä työtehtäviään tai toimipistettään vaihtavat kokivat jääneensä ilman riittävää perehdyttämistä. Vaara (2015) tuo esille tilanteen, jolloin vanhan työntekijän perehdyttämisen tarve tulee kysymykseen, esimerkiksi tilanteissa, kun työntekijä palaa pidemmän poissaolon jälkeen töihin tai työntekijä vaihtaa uuteen työtehtävään.

Perehdytysuunnitelma ja nimetty perehdyttäjä, jonka tulisi olla riittävästi läsnä, koettiin vastausten mukaan erittäin tärkeäksi. Moisalo (2011) mainitsee, että vaikka perehdyttämisestä vastaa esimies, on perehdytys usein kuitenkin delegoitu perehdyttäjälle. Perehdyttä-

jän ammattitaito ja persoona vaikuttavat perehdyttäjän valintaan. On huomattava, että paras työntekijä ei aina ole paras perehdyttäjä. Perehdyttäjän on oltava kiinnostunut tehtävästä ja hänellä tulee olla resurssit tehtävän hoitamiseen. Perehdytykseen tulee valmistautua huolella, laatimalla perehdytys suunnitelma aikatauluineen sekä nimeämällä vastuuhenkilö. Perehdytykselle on varattava riittävästi aikaa, mikä tuli esille myös vastauksissa, joiden mukaan perehdytysjakso koettiin liian lyhyeksi ja ylipäätään perehdytykselle oli liian vähän aikaa. Perehdyttämisessä on huomioitava, että on eri laisia oppijia ja perehdyttäjän tulee tämä huomioida. Myös vastaajat kokivat tämän merkitykselliseksi asiaksi. Myös Moisalo (2011) korostaa huomioimaan eri laisten perehdytettävien oppimistyylin, esimerkiksi huomioimalla onko kyseessä ajattelija vai tekijä ja mikä on perehdytettävän tyyli.

Vuorovaikutuksella luodaan Kjelín & Kuusiston (2003) mukaan vahva hyväksymisen tunne, jolloin uusi työntekijä kokee liittyneensä osaksi työyhteisöä. Vuorovaikutukseen liittyvien neuvonnan ja tuen merkityksen tärkeys nousi esiin myös vastausten perusteella.

Perehdytysjakson päätyttyä työntekijällä tulee olla tunne työn hallinnasta, jotta hän kokee selviytyvänsä työstään ja pystyy vastaamaan odotuksiin. Myös vastausten perusteella tämä koettiin tärkeäksi. Valvisto (2005) tuo esille perehdytysvaiheen loppukeskustelun, mikä antaa tärkeää tietoa siitä, miten henkilö on perehdyttämisen kokenut. Loppukeskustelu luo myös mahdollisuuden kehittää prosessia jatkossa. Perehdytysjakson aikana oppimisen seuranta ei tule unohtaa. Asioiden toteutumista on seurattava jatkuvasti, jotta esiin tuleviin haasteisiin voidaan tarttua heti, esimerkiksi voidaan arvioida etenemisen nopeutta. Vastaajat kokivat tässä tutkimuksessa lähes poikkeuksetta, ettei oppimista ja riittävien tietojen ja taitojen varmistamista seurattu.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Miten varmistetaan onnistunut perehdytys

Perehdytys on onnistunut, kun uusi työntekijä tuntee sitoutuneensa yritykseen eikä koe olevansa ulkopuolinen tai organisaatiosta irrallinen. Kun työntekijä huomaa oman työnsä arvon organisaatiossa, auttaa tämä häntä asennoitumaan myönteisesti työhön ja työyhteisöön. Onnistuneessa perehdytyksessä työntekijän osaaminen saadaan muutettua mahdollisimman nopeasti tuottavaksi ja työyhteisön käyttöön. Onnistuneessa perehdytyksessä huomioidaan oppimisen vastavuoroisuus siten, että uuden työntekijän asiantuntemusta ja osaamista hyödynnetään uudistamaan ja kehittämään toimintatapoja.

Mistä koostuu riittävän hyvä perehdytys perehdytettävän kannalta

Perehdyttävän kannalta on tärkeää, että hän tuntisi olevansa osa työyhteisöä, jolloin hän antaa parhaansa oppimisprosessissa. On olennaista, että vuorovaikutustilanteissa uusi työntekijä kokee itsensä osaksi työyhteisön toimintaa ja tuntee näin arvostusta. Perehdyttävälle on tärkeää nimetä perehdyttämisen vastuuhenkilö, mutta myös kollegan tuki on merkityksellistä. Käsitys työn vaatimuksista ohjaa ymmärtämään ja tunnistamaan työn sisällön ja tavoitteet, jonka perusteella olisi laadittava yksilöllinen perehdytysuunnitelma. Myös uuden työntekijän tietotaitotason ja oppimisen tavan tulisi määritellä perehdytyksen yksityiskohtia.

Mitä onnistunut perehdytys vaatii perehdyttäjältä

Jotta uusi työntekijä tuntisi olevansa odotettu, on tärkeää, että työnantaja on valmistautunut ottamaan työntekijän vastaan lämpimästi. Työpiste ja työvälit tulee olla valmiina. Perehdyttäjällä tulee olla selkeä käsitys työn sisällöstä ja vaatimuksista, jotta hän pystyy ohjaamaan perehdytettävää suunnitelmallisesti ja tehokkaasti. Perehdytysuunnitelmaa laatiessa perehdyttäjän on huomioitava perehdytettävän yksilölliset tarpeet. Perehdytettävän kannalta on huomioitava, että perehdyttäjällä tulisi olla riittävästi aikaa perehdytettävälle.

5.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat perehdyttämisen kannalta merkitykselliset. Pääkysymyksellä haluttiin saada tietoa onnistuneen perehdyttämisen varmistamiseksi. Apukysymyksillä selvitettiin perehdytettävän ja perehdyttäjän näkökulmaa. Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää, mistä asioista koostuu riittävän hyvä perehdytys. Kyselyvastaukset vahvistivat perehdyttämisen teoriaa, jonka mukaan perehdyttäminen on yksi tärkeimpiä asioita, mitä tulisi huomioida työntekijän sitouttamisessa organisaatioon. Tutkimusmenetelmänä kyselytutkimus antoi riittävästi informaatiota tutkimustavoitteeseen nähden ja näin ollen tutkimuskyselyn vastaukset vastasivat tutkimuskysymyksiin.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että miten pätevästi tutkittavan ilmiön ominaisuutta tutkimuksessa käytetty mittausmenetelmä mittaa ja mitata sitä, mitä pitäisikin mitata. (Tilastokeskus 2018). Tutkimuksen kohderyhmän ja kysymysten on oltava oikeat, jotta validiteetti on hyvä. Validiteettia arvioitaessa huomio kohdistetaan siihen, miten hyvin tutkimusote ja tutkimusmenetelmä vastaavat tutkittavaa menetelmää. Tutkittavan ilmiön ja kysymyksen asetelujen on oltava sellaisia, että siihen voidaan soveltaa tutkimusotetta. Tällöin tutkimus on validi. Tärkeintä on pohtia, millainen on validi tutkimusstrategia. Ei ole tarpeen ensimmäiseksi pohtia sitä, millaisilla valideilla mittareilla tuloksia mitataan. Jotta tutkimus ei ole arvoton, on validiteetti olennaista. Validiteetin puuttuminen tarkoittaa, että on tutkittu

muuta kuin mitä tarkoituksena oli tutkia. (Hiltunen 2009.) Tässä tutkimuksessa validiteetti toteutui, koska kohderyhmä ja kysymykset ovat tutkimuksen kannalta oikeat.

Kun arvioidaan, miten luotettavasti ja toistettavasti tutkimuksessa käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä, puhutaan reliabiliteetista. (Tilastokeskus 2018.) Reliabiliteetti tarkoittaa siis toistettavuutta mittaustuloksessa, kyseessä ei ole sattumanvaraisuus. Mittaus on toimitettava lähestulkoon samoissa olosuhteissa, jolloin tuloksen olisi oltava lähestulkoon sama. Tällöin mittaus on reliaabeli. Jos mittauksen tulokset poikkeavat ensimmäisestä mittauksesta, suuntaan tai toiseen, on mittaus tällöin kutakuinkin satunnaista. (Hiltunen 2009.)

Tutkimuksen kyselylomakkeet laadittiin siten, että vastaaminen olisi mahdollisimman helppoa. Kysymykset laadittiin selkeiksi ja tarkoiksi huomioiden vastaajien erilaiset taustat ja palvelualueet. Ennen kyselyn julkaisemista kyselylomake lähetettiin hyväksyttäväksi toimiksiantajalle. Vastauksia verrattiin käytettävissä olevaan teoriapohjaan. Huolimatta siitä, että vastausten määrä jäi vähäiseksi, saatiin tutkimuksen aiheesta kuitenkin tietoa tutkimuskysymykseen nähden, mutta täysin pätevänä ja luotettavana tutkimusta ei voida pitää. Vastausprosenttia ei voida määritellä, koska tietoa potentiaalisten vastaajien kokonaismäärästä ei ollut. Reliabiliteetin ei voida todeta täysin toteutuneen, koska vastaajat toivat esiin omakohtaisia kokemuksia avoimilla vastauksilla. Vastausten vähäisen määrän vuoksi tutkimusta ei voida pitää täysin luotettavana. Vastausten voidaan katsoa olevan sattumanvaraisia tietyssä määrin, joten mittaustulos ei ole täysin reliaabeli.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Perehdyttäminen on työntekijän sekä koko organisaation kannalta merkityksellinen asia. Työyhteisössä tulee aina olemaan perehdyttämistä. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miksi perehdyttämistilanteita varten laaditut ohjeet eivät toteudu käytännössä ja ovatko esimiehet tietoisia näistä ohjeista. Mielenkiintoista olisi myös tietää, poikkeako esimiesten ja toimihenkilöiden perehdytys toisistaan.

6 YHTEENVETO

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sitä, miten Lahden kaupungilla varmistetaan onnistunut perehdytys ja tavoitteena oli selvittää niitä tekijöitä, mitkä luovat riittävän perehdytyksen. Tavoitteena oli myös tuottaa ehdotuksia ja ideoita, miten perehdytyksen eri osa-alueita tulisi huomioida. Tutkimuksella haluttiin selvittää sekä perehdytettävän että perehdyttäjän osuutta perehdyttämiprosessissa. Perehdytettävien kokemuksista hankittiin tietoa monivalintakysymyksillä sekä lisäksi avoimilla kysymyksillä, jotta vastaajat saivat mahdollisuuden kertoa tarkemmin henkilökohtaisista kokemuksistaan.

Työn empiirinen osuus havainnollisti perehdytyksen merkityksen ja toisaalta sen, miten riittämätön perehdytys vaikuttaa työntekijään sekä koko työyhteisöön. Työhyvinvoinnin kannalta perehdytys on tutkimuksen perusteella suunniteltava ja valmisteltava hyvin. Teoriaosuudessa tietolähteinä käytettiin julkaisuja, jotka tukivat tutkimustuloksia.

Onnistunut perehdytys on työyhteisön kannalta olennaista, koska hyvin perehdytetty työntekijä on sitoutunut, innostunut ja halukas kehittymään. Onnistuneen perehdytyksen myötä uusi työntekijä sisäistää uudet työtehtävänsä nopeasti ja oikein, tällöin virheiden määrä vähenee, jolloin säästyy resursseja. Hyvän perehdytyksen myötä myös työturvallisuus paranee. Organisaation kannalta riittävän hyvällä perehdytyksellä työntekijöiden vaihtuvuus vähenee sitouttaen heidät yrityksen pitkäaikaisiksi työntekijöiksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Vammala: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lankinen P., Miettinen A. & Sipola V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – psykologiaa johtajille. Liettua: BALTO print.

Moisalo V-P. 2011. Uusi HR – arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Puusa, A., Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Santalahti, M., Mäkeläinen, J. 2001. Työnopastus ja riskien hallinta. 1. painos. Työturvallisuuskeskus. Edita Oyj.

Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. 2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Viro: Meedia Zone OÜ.

Elektroniset lähteet:

Ahokas, L., Mäkeläinen, J. 2013. TTK/Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua [viitattu 6.6.2018]. Saatavissa: https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/di-gijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Eteran kompassi 2018. Perehdyttämisen lyhyt oppimäärä – huoneentaulu [viitattu 16.9.2018] Saatavissa: <https://www.etera.fi/SiteCollectionImages/Landing-sivut/Kompassi-lite/docs/osaaminen/Perehdyttamisen%20lyhyt%20oppimaara.pdf>

Google search 2018. Kädenpuristus-kuva [viitattu 5.11.2018]. Saatavissa: https://www.google.fi/search?q=kuva+kun+uusi+työntekijä+tu-lee&client=opera&hs=JPY&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwi_qu-quzarbAhVEXCwKHZ_-BNQQsAQIJA&biw=1127&bih=636#imgrc=_

Google search 2018. Yin-yang-kuva [viitattu 17.5.2018]. Saatavissa: <https://www.google.fi/search?client=opera&q=yin-yang&sourceid=opera&ie=UTF-8&oe=UTF-8>

Great Place to Work. 2018. Olet tervetullut ja odotettu - perehdytys Suomen parhaissa työpaikoissa [viitattu 28.5.2018]. Saatavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/621-olet-tervetullut-ja-odotettu-perehdytys-suomen-parhaissa-tyoepaikoissa>

Hiltunen, L., 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto [viitattu 6.11.2018]. Saatavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf

Kallio, E. Vaasan yliopisto kauppatieteellinen tiedekunta johtamisen laitos. 2008. Uusien työntekijöiden perehdytysprosessin arviointi ja kehittäminen/Johtaminen ja organisaatiot Pro gradu –tutkielma [viitattu 6.6.2018]. Saatavissa: [file:///C:/Users/jee2/Downloads/Kallio_Emilia-2008-Uusien_työntekijöiden_perehdytysprosessin_arviointi_ja_kehittäminen%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jee2/Downloads/Kallio_Emilia-2008-Uusien_työntekijöiden_perehdytysprosessin_arviointi_ja_kehittäminen%20(1).pdf)

Kallio, V. 2018. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. ”Täst se alk”: Turun kaupungin talous- ja velkaneuvonnan prosessikuvauksen päivitys ja perehdytyspolun laatiminen [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/145786>

Lahden kaupungin organisaatiokaaviot 2018 [viitattu 16.9.2018]. Saatavissa: https://www.lahti.fi/TietoaLahdestaSite/OrganisaatioSite/Documents/Lahden_kaupungin_organisaatiokaaviot.pdf

Lahden kaupunki 2018a. Perehdyttämisestä esimiehille [viitattu 7.10.2018]. Saatavissa Lahden kaupungin Intranetissa: <https://lahti.sharepoint.com/sites/lahti-intra/henkilosto-asiat/perehdytys/Documents/Perehdytt%c3%a4misest%c3%a4%20esimiehille.pdf>

Lahden kaupunki 2018b. Perehdytystilaisuuksien esitykset [viitattu 7.10.2018]. Saatavissa Lahden kaupungin Intranetissa: <https://lahti.sharepoint.com/sites/lahti-intra/henkilosto-asiat/perehdytys/Sivut/Perehdytystilaisuuksien-esitykset.aspx>

Lainio, A. 2008. Tampereen yliopisto Pro gradu –tutkielma. Perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79539/gradu03221.pdf>

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T., Menetelmäpolku 2015 Jyväskylän yliopisto [viitattu 8.10.2018]. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>

Manka, M. 2012. Työnilo. Talentum Media. Helsinki [viitattu 10.5.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:TY((d6)NILO((20))) (huom. Tämä on masto finnan verkkokirja)

Mikkola, S. 2012. Uuden työntekijän perehdyttäminen. Opinnäytetyö Oulun seudun ammattikorkeakoulu [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49758/Mikkola_Satu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Mälkiä, E. 2016. Perehdyttämiskansio. Opinnäytetyö Tampereen ammattikorkeakoulu [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/107799/Malkia_Eetu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nousiainen, K., 2017. Perehdyttämällä perille työhön. Opinnäytetyö Lahden ammattikorkeakoulu [viitattu 24.9.2018]. Saatavissa: www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125434/nousiainen_katri.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Pajunen, R. 2015. Huono perehdytys pilaa hyvän rekrytinnin – vältä viisi sudenkuoppaa! [viitattu 28.5.2018]. Saatavissa: <https://studio.kauppalehti.fi/kulmahuone/huono-perehdytys-pilaa-hyvan-rekrytinnin-valta-viisi-sudenkuoppaa>

Pieniniemi, S., Kellokumpu-Tyvelä, T. & Heikkinen, N. 2012. Työssäoppijan perehdyttäminen. Työtutka-projekti [viitattu 10.5.2018]. Saatavissa: <https://perehdyttaminen.wordpress.com/perehdyttaminen/>

Renko, J. 2018. Diakonia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Lahden seurakuntayhtymän nuoriso- ja rippikoulutyön kausityöntekijöiden perehdytyksen kehittäminen [viitattu

24.9.2018]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/141193/renko_janna.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Räsänen, J. 2015. Savon Sanomat. Mikä työssä motivoi? [viitattu 24.5.2018]. Saatavissa: <https://www.savonsanomat.fi/paakirjoitukset/Mikä-työssä-motivoi/522185>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [viitattu 8.10.2018]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Saukkonen P. 2018. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos [viitattu 8.10.2018]. Saatavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Talouselämä.fi 2013. Uuden työntekijän perehdytys - näin se käy [viitattu 28.5.2018]. Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/uuden-tyontekijan-perehdytys-nain-se-kay/ddc8d567-832e-3916-b355-e1a83743a91c>

The balance career. 2018. How to Prepare for New Job Orientation [viitattu 3.11.2018]. Saatavissa: <https://www.thebalancecareers.com/how-to-prepare-for-a-new-job-orientation-2061559>

Tilastokeskus 2018. Käsitteet [viitattu 6.11.2018]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?aihealue=&q=validiteetti>

TTK. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua [viitattu 21.5.2018]. Saatavissa: <http://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Tyosuhde/Työelämän%20kehittäminen/Työhön%20perehdyttäminen%202009%20TTK.pdf>

Turun yliopisto. 2015. Tee tutkimus [viitattu 8.10.2018]. Saatavissa: <https://rajatontatiedekasvatusta.wordpress.com/tutkijan-abc/>

Työsuojelu.fi. 2016. Perehdyttäminen [viitattu 6.9.2018] Saatavissa: <http://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/nuori-tyontekija/perehdyttaminen>

Työterveyslaitos 2018. Perehdyttäjän top 10 -muistilista [viitattu 29.5.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Työterveyslaitos 2018. Tervetuloa uudet työntekijät [viitattu 11.6.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>

Työturvallisuuskeskus 2010. Perehdyttämisen kehittäminen [viitattu 19.6.2018]. Saatavissa: https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/perehdyttaemisen-kehittaaminen/Perehdyttamisen_kehittaminen-original.pdf

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuslaki>

Vaara, K. 2015. Työn tekeminen muuttuu – perehdyttämiselle uusia haasteita. Kotimaa [viitattu 10.5.2018]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7959315>

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2018. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. Hiljainen tieto [viitattu 21.5.2018]. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290763710.html>

Y-Studio. 2017. Kuinka uusi työntekijä ajetaan sisään nopeasti? Tiede apuna [viitattu 29.5.2018]. Saatavissa: y-studio.fi/artikkelit/kuinka-uusi-tyontekija-ajetaan-sisaan/

LIITTEET

LIITE 1. Saate tutkimuskyselyyn (1)

LIITE 2. Saate tutkimuskyselyyn (2)

LIITE 3. Tutkimuskysely

LIITE 1.

Hei,

Olemme kaksi Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaa, Marjo Kumpulainen ja Ulla Loihuranta. Teemme opinnäytetyönämme kyselyä Lahden kaupungin henkilöstön omakohtaisista perehdytyskokemuksista.

Työsuhteesi on voinut kestää vajaan vuoden tai kymmeniä vuosia. Voit olla uusi työntekijä, organisaation sisällä toimipaikkaa tai tehtävää vaihtanut tai pitkän poissaolon jälkeen työhön palannut.

Tavoitteenamme on saada arvokasta tietoa, jonka avulla on mahdollista edelleen kehittää perehdyttämistä.

Kysymyksiin vastaaminen tapahtuu täysin anonymisti ja tulokset raportoidaan siten, ettei niistä käy ilmi yksittäisen vastaajan mielipiteet.

Esimiesten toivotaan tiedottavan tästä mahdollisuudesta henkilöstölle.

Tutkimuksen tulokset toimitamme henkilöstöpalveluille joulukuussa 2018.

Vastaathan kyselyyn 15.10.2018 mennessä.

Vastaa kyselyyn klikkaamalla linkkiä:

<https://www.webpolsurveys.com/S/C355F49310291CFF.par>

LIITE 2.

Kysely perehdytyskokemuksista

16. lokakuuta 2018

Vielä on aikaa vastata perehdytystä koskevaan kyselyyn ja samalla jakaa arvokasta tietoa! Kysely on avoinna ti 23.10.2018 asti.

Olemme kaksi Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaa, Marjo Kumpulainen ja Ulla Loihuranta. Teemme opinnäytetyötämme Lahden kaupungin henkilöstön omakohtaisista perehdytyskokemuksista.

Kysely on osa opinnäytetyötä, jota varten toivomme runsaasti vastauksia. Voimme yhdessä kehittää Lahden kaupungin työntekijöiden yhtä tärkeintä työelämän vaihetta eli perehdyttämistä työyhteisöön ja työtehtäviin. Kerrothan sinäkin oman kokemuksesi.

Työsuhteesi on voinut kestää vajaan vuoden tai kymmeniä vuosia. Voit olla uusi työntekijä, organisaation sisällä toimipaikkaa tai tehtävää vaihtanut tai pitkän poissaolon jälkeen työhön palannut.

Tavoitteenamme on saada arvokasta tietoa, jonka avulla on mahdollista edelleen kehittää perehdyttämistä.

Kysymyksiin vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti ja tulokset raportoidaan siten, ettei niistä käy ilmi yksittäisen vastaajan mielipiteet.

Esimiesten toivotaan tiedottavan tästä mahdollisuudesta henkilöstölle.

Tutkimuksen tulokset toimitamme henkilöstöpalveluille joulukuussa 2018.

Vastausaikaa on ti 23.10.2018 asti. Vastaaminen on helppoa ja nopeaa!
Kiitos yhteistyöstä!

[Kysely perehdytyskokemuksista](#)

[Torila Katri](#), 10:10, luokassa [Kaikille yhteinen](#)

Perehdytykokemuksia

KAIKKI TIEDOT KÄSITELLÄÄN LUOTTAMUKSELLISESTI.

1. Millä vastuualueella toimit? *

2. Asemasi organisaatiossa: *

3. Työ- / virkasuhteen kesto: *

4. Perehdytystilanne, jossa sinulla on ollut tarvetta perehdytykselle? *

5. Esiteltiinkö sinua riittävästi työyhteisössäsi?

- Kyllä
 Ei

6. Nimitettiinkö sinulle yksi perehdyttäjä koko perehdytysjakson ajaksi?

- Kyllä Ei

7. Mikä oli nimetyn perehdyttäjän asema organisaatiossa?

100 rekkaa jäseniä

8. Ketkä sinua perehdytti?

- Esimies
 Kollega
 Ohjeistajien avustajia omasta organisaatiosta
 Joku muu, kuka:

9. Laadittiinko sinulle henkilökohtainen perehdytys suunnitelma?

- Kyllä
 Ei
 Perehdytyä hoidettiin muulla tavoin, KERRO MITEN:

10. Kokemuksesi perehdyttämisestä

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei mieltä	Täysin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä.
Perehdytysjakso oli riittävästi pitkä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksessä oli varattu riittävästi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäjä haavoitui sisällöllisen tapauksen oppia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Perehdyttäjä oli riittävästi laissa

Sain perehdytyksiä tulla ja mennä tarvittaessa

Aiempi osaaminen hyödynnettiin perehdytyksessä
(esim. ICT-taidot, kielitaito)

11. Kerro perehdytys suunnitelmaan liittyviä huomioitasi.

300 merkkiä jäljellä

12. Työnantaja oli perehdytysvaiheessa vastaanottavainen

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei liiellä	Täysin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä
Uudelle työlle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uudelle koulutukselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehitykselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Jos sinulla oli uusia ideoita, minkälaisia uusia ideoita työyhteisösi olisi otettiin käyttöön?

300 merkkiä jäljellä

14. Oliko sinulla mahdollisuus esittää toiveita perehdytysprosessin kulkun perhdytettävien asioihin liittyen? *

kyllä ei

15. Oliko sinulla mahdollisuus esittää toiveita perehdytysprosessin kulkun oppimisen tapoihin liittyen? *

kyllä ei

16. Oliko sinulla mahdollisuus esittää toiveita perehdytysprosessin kulkun aikatauluksiin liittyen? *

kyllä ei

17. Oliko sinulla mahdollisuus esittää toiveita perehdytysprosessin kulkun oppimisen seurannan ja oppimisen varmistamisen tapoihin liittyen? *

kyllä ei

18. Valitsit kyllä, Oppimisen seurannan ja varmistamisen tapa-vaihtoehtoon, kertoisitko siitä tarkemmin.

300 merkkiä jäljellä

19. Perehdytyksessä huomioitiin mahdollinen vuosikellon mukainen työtehtävien vaihtelu?

kyllä

ei

20. Olisitko tarvinnut perehdytyksestä enemmän vuosikellon mukaisesti?

kyllä

ei

21. Vastasi edelliseen kysymykseen kyllä, kertoisitko tarkemmin, mistä aiheesta olisit maosikellon mukaan tarvinnut enemmän perehdytystä?

100 merkkiä jäljellä

22. Perehdytysjakson päätyttyä: *

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Ei mieltä	Täysin eri mieltä	Ei samaa mieltä eikä eri mieltä
Saadu oli tarpeeksi työohjeita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys vastasi tarpeitasi onnistuneiden työtehtävien osalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saadu oli kertynyt oma "työkäytäntö", tietovaroitus, löytää tarvitsemasi tieto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytyksestä oli sinulle hyötyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Miten oppimistasi seurattiin? Miten varmistettiin riittävät tiedot ja taidot? *

100 merkkiä jäljellä

24. Mikä oli perehdytyksen parasta osaa?

100 merkkiä jäljellä

25. Miten kehittäisit perehdytystä?

100 merkkiä jäljellä

26. Minkä arvosanan antaisit perehdytyksellesi? Asteikolla 4-10 *

- 10
 9
 8
 7
 6
 5
 4

27. Tämä lomake kerää tietojasi kyselyä varten. Tietojasi käytetään vain kyselyn tuloksia varten. Tietojasi säilytetään enintään kaksi vuotta ja niitä ei luovuteta muuhun tarkoitukseen. *

Hyväksyt sinujen henkilöiden ylläpitämiseen käyttöön

- kyllä
 ei