

Heli Auranen ja Pirjo Sojakka

IHANAA KUN TULET MEILLE TÖIHIN!

Pieksämäen pääkirjaston perehdytysopas

IHANAA KUN TULET MEILLE TÖIHIN!

Pieksämäen pääkirjaston perehdytysopas

Heli Auranen ja Pirjo Sojakka
Opinnäytetyö
Kevät 2019
Tradenomi, kirjasto- ja tietopalvelun
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, kirjasto- ja tietopalvelun tutkinto-ohjelma

Tekijät: Heli Auranen ja Pirjo Sojakka

Opinnäytetyön nimi: Ihanaa kun tulet meille töihin! Pieksämäen pääkirjaston perehdytysopas.

Työn ohjaaja: Teija Harju

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2019

Sivumäärä: 42

Pieksämäen kaupunginkirjaston pääkirjaston perehdytysoppaan toimeksiantajana oli Pieksämäen kaupunginkirjasto, joka on osa Lumme-kirjastokimppaa sekä osa Kulttuurikeskus Poleenia. Tavoitteenamme oli tehdä kirjastolle perehdytysopas välineeksi uuden työntekijän opastamiseen työpaikkaan ja rekrytointitilanteisiin. Pieksämäen kaupunginkirjastossa ei ole ollut perehdytysopasta moneen vuoteen. Lähitulevaisuudessa tapahtuvien eläköitymisten vuoksi uusien työntekijöiden perehdyttäminen on yhä ajankohtaisempaa ja perehdytysopas tulee aktiiviseen käyttöön.

Toiminnallisen opinnäytetyömme tietoperusta koostuu perehdyttämisen eri osa-alueista, mento-roinnista, työnohjauksesta ja kehityskeskusteluista niiltä osin kuin ne liittyvät perehdyttämiseen. Lisäksi perehdyttämistä ohjaa lainsäädäntö, josta kerromme lyhyesti. Lähteinä on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja verkkoaineistoa. Lisäksi olemme lisänneet raporttiin omaa tietämystämme ja kokemustamme kuntaorganisaatiossa ja kirjastossa työskentelystä ja vallitsevista ta-voista Pieksämäen kaupungissa ja Pieksämäen kaupunginkirjastossa.

Perehdytysopas sisältää tietoa Kulttuurikeskus Poleenista, tiloista, henkilökunnasta, käytänteistä, yhteistyökumppaneista ja varsinaisen kirjastotyön rutiineista. Perehdytysoppaan lopussa ovat kirjaston kartat ja perehdytyksen seurantalomake. Tekemäämme perehdytysopasta voi soveltaa muihin kirjastoihin. Perehdytystilanteissa pelkkä perehdytysopas ei riitä, vaan se on apuväline ja muistin tuki.

Perehdytysoppaan ja raportin myötä huomasimme, kuinka tärkeää on sekä nykyiselle että uudelle henkilökunnalle hyvin tehty ja eri osapuolet huomioonottava perehdytys. Perehdytys on iso osa työhyvinvointia ja johtamista. Hyvin järjestetty perehdytys parantaa työpaikan imagoa ja on kilpailutekijä uutta henkilöstöä rekrytoidessa.

Asiasanat: perehdyttäminen, mentorointi, kirjastot, työopetus, kirjastotyöntekijät.

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Library and Information Services

Authors: Heli Auranen and Pirjo Sojakka

Title of thesis: How lovely that you are coming to work with us! Onboarding guide for Pieksämäki City Library.

Supervisor: Teija Harju

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2019 Number of pages: 42

The purpose for our thesis was to create an onboarding guide for our employer Pieksämäki City Library, which is a part of Lumme-libraries and Poleeni, the Pieksämäki Cultural Center. The aim of our practice-based thesis was to prepare an onboarding guide to help new recruits to get to know the library and its operations. There has not been an onboarding guide for some time in Pieksämäki City Library. It will become more and more important to have an orientation guide as many employees will retire in near future and there will be a need for orienting new personnel.

The theory part consists of information about orientation processes, mentoring, work-counselling, preceptorship and development discussions that are associated with orienting. Furthermore, laws direct orienting and which is covered briefly. Literature and internet material are the main source for the theory, but our own knowledge and experience on Pieksämäki municipality and City Library are also included.

General information of Poleeni, Pieksämäki Cultural Center, its spaces, personnel, practices, library's cooperation partners and practical knowledge of the routines in the library are included to the onboarding guide. Maps of the library premises, personnel contact information and follow up form are enclosed in the end of the orienting guide. This guide can be adjusted to other libraries and Poleeni, Pieksämäki Cultural Center. In the onboarding situation it is not enough to have just the guide but the guide works as an aid and supports ones memory.

When making this thesis and onboarding guide we understood how important it is to have a thorough, orientation for the benefit of both the new and the current workforce. Onboarding is a big part of well being and management. A well organized orientation affects to the image of the employer and is a competitive factor in the recruiting process.

Keywords: onboarding, induction training, mentoring, libraries, library personnel.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	8
3	TOIMEKSIANTAJA.....	10
3.1	Pieksämäen kaupunki	10
3.2	Kulttuurikeskus Poleeni	10
3.3	Pieksämäen kaupunginkirjaston pääkirjasto.....	11
3.4	Kirjaston henkilökunnan nykyisyys ja tulevaisuus	11
3.5	Strategia.....	13
4	PEREHDYTYS	15
4.1	Perehdytyksen määritelmä.....	17
4.2	Perehdytys prosessina	17
4.3	Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus.....	23
4.4	Perehdyttäjä	25
4.5	Perehdytettävä	26
4.6	Perehdytyksen seuranta ja arviointi.....	27
4.7	Mentorointi.....	28
4.8	Työnohjaus.....	30
4.9	Kehityskeskustelut.....	31
4.10	Lainsäädäntö ja käytännöt.....	32
5	PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMINEN	35
6	POHDINTA	37
	LÄHTEET.....	39

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme lähtökohtana olivat puutteet perehdytyskäytänteissä Pieksämäen kaupunginkirjastossa. Kirjastossamme ei ollut perehdytysopasta, eikä suunnitelmaa perehdytyksen toteuttamiseksi. 1990-luvulla tulija sai muutaman sivun oppaan kirjaston käytännöistä, mutta sen jälkeen kirjallista opasta ei ole ollut. Perehdyttämistä on tehty hajanaisesti koko henkilöstön kesken, ja perehdytettävä on ollut itse vastuussa perehtymisestään asioihin. Uuden työntekijän perehtyminen työpaikkaansa ja työhönsä on ollut hidasta ja ehkä turhauttavaa. 2000-luvulla on kirjastoon tullut vain vähän työntekijöitä, joten perehdytysopas ei ole ollut kovin kysytty, mutta olisi ollut tarpeellinen.

Perinteisesti kirjastossa on ollut varsin jyrkät tehtävärajat henkilökunnan kesken, mutta 2000-luvulla työt ja osastojen rajat ovat sekoittuneet. Jopa osa Kulttuurikeskus Poleenin töistä, jotka eivät vaadi erikoisosaamista, ovat joiltain osin kaikkien talossa työskentelevien vastuulla. Tärkeää on asiakkaiden viihtyvyys koko kulttuurikeskuksessa. Kesätyöntekijöiden ja työelämäntutustujien perehdytys on ollut varsin pinnallista ja vain joihinkin työtehtäviin kohdistuvaa. Perehdytyksestä ei ole puhuttu, vaan joku työvuorossa oleva on aloittanut työhön opastamisen. Kirjastonjohtaja yleensä esittelee aluksi yleiset työsuhdetta koskevat asiat, näyttää tilat ja luovuttaa tulijan sitten työntekijöiden opastettavaksi. Tarkoituksenamme oli kehittää väline, jonka avulla voidaan suunnitella ja toteuttaa uuden työntekijän opastamista työhön ja työyhteisöön Pieksämäen kaupunginkirjastossa. Henkilökunnan ikääntyessä uusien työntekijöiden rekrytointi tulee yhä ajankohtaisemmaksi ja hyvä perehdytysopas tulee tarpeeseen.

Raporttimme muodoksi tuli toiminnallinen opinnäytetyö, mikä tarkoittaa jonkin asian käytännöllistä tekemistä ja sen raportoimista. Kerromme opinnäytetyössämme perehdytyksestä yleensä, sen prosessista, suunnittelusta, toteutuksesta, seurannasta ja palautteesta. Nostamme esiin millaisia ovat hyvä perehdyttäjä ja perehdytettävä. Otamme esiin hieman oppimisen teoriaa, mentorointia, työohjausta, kehityskeskusteluita ja perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä. Tutkimme työssämme yleisesti toimeksiantajiamme Pieksämäen kaupunkia ja kaupunginkirjastoa, kaupunginkirjaston perehdytysperinteitä, sekä henkilökunnan nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Lopussa kerromme, miten perehdytysopas syntyi ja mikä sen merkitys on Pieksämäen pääkirjaston työyhteisölle.

Kohderyhmämme ovat lähinnä uudet, Pieksämäen pääkirjasto Poleeniin tulevat työntekijät, mutta opas auttaa myös muita Kulttuurikeskus Poleeniin rekrytoituja eri alojen työntekijöitä tutustumaan

uuteen työpaikkaansa. Tällä hetkellä Kulttuurikeskus Poleenissa ei ole omaa perehdytysopasta ja tekemämme opas toiminee pohjana heidän tulevalle oppaalleen. Perehdytysopas on kaksiosainen, alussa kerromme työpaikasta yleensä, ja lopussa on tarkempia selvityksiä yleisistä, lähes kaikkia kirjaston työntekijöitä koskevista työtehtävistä

Olemme opiskelumme myötä nähneet, että koulusta saadun tiedon lisäksi tarvitaan paljon opettelu ja perehtymistä työpaikalla, varsinkin jos aiempaa kokemusta alalta ei ole. Nykyään oppiminen tapahtuu yhä enemmän työpaikalla koulun penkin sijaan. Opinnäytetyömme raporttiosan rajaamme koskemaan lähinnä uuden työntekijän perehdyttämisestä kirjastotyöhön ja kirjasto-organisaatioon, sekä tarkastelemme perehdyttämistä yleensä, ja henkilökunnan osaamisen päivittämistä. Työssä korostuu työntekijöiden näkökulma.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyömme on toiminnallinen opinnäyte, jonka aiheena oli perehdytysoppaan tekeminen Pieksämäen pääkirjastoon. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on jonkin käytännön toiminnan ohjaaminen tai järjestäminen, ja sen raportoiminen (Vilka 2003, 9). Oppaalle oli kirjastosamme todellinen tarve, sillä perehdytys on jo vuosia tapahtunut ilman kirjallista opasta ja suunnitelmaa.

Lisäksi toiminnallisessa opinnäytetyössä tarvitaan tietopohjaa ja teoreettista viitekehystä (Vilka 2003, 30). Selvitimme teoriaa perehdytyksestä, mentoroinnista, työnohjauksesta, kehityskeskusteluista ja laeista, sekä niiden merkityksestä uuden työntekijän sopeutumisessa työyhteisöön. Lisäksi mietimme käytännönläheisesti teoriaa ja käytänteitä oman työkokemuksemme ja Kulttuurikeskus Poleenin yhteisten sekä Lumme-kirjastojen käytänteiden ja erilaisten perehdytysoppaiden pohjalta.

Opinnäytetyöt ovat osa tietoa kartuttavaavaa tieteellistä tutkimusta, ja sen vuoksi opinnäytetyömme pitää noudattaa hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä. Haaparanta ja Niiniluoto (2016, 34) kertovat että Charles S. Peircen mukaan on neljä erilaista tutkimusmenetelmää jotka ohjaavat tutkimusta niin, että se olisi hyväksyttävää ja tieteellistä: itsepäisyyden menetelmä, auktoriteetin menetelmä, intuitiivinen menetelmä ja tieteellinen menetelmä. Ensimmäinen tapa pitää kiinni perinteistä, vaikka tutkimustulokset väittäisivät toisin. Auktoriteettisen menetelmän mukaan jokainen tutkija ei voi kyseenalaistaa jokaista aiempaa näkemystä, vaan hänen on voitava luottaa aiempiin yleisesti hyväksytyihin saavutuksiin. Intuitio ja äly leimaavat kolmatta menetelmää ja tieteellinen menetelmä korostaa objektiivisuutta, julkisuutta ja itsestään korjaantuvaa tiedon muodostumista. (Haaparanta & Niiniluoto 2010, 37–38.) Opinnäytetyössämme tukeudumme lähinnä auktoriteetin menetelmään, mutta myös kokemusperäiseen intuitioon.

Työssämme kohtaa ammattimme käytäntö ja tutkimus. Vilkan (2015, 18) mukaan oman ammatti- ja toimialan tutkiminen on työelämän tutkimusta, jossa yhdistyvät kokemus, ammattikäytännöt ja teoria. Tällaisen tutkimuksen tavoite on kehittää ja tuottaa asiakastyön palveluja tai käytänteitä. Toinen tärkeä tavoite on luoda yhtenäisyyttä käsitteisiin, keskustelukulttuuriin ja sanastoihin eri sidosryhmien ja alojen kesken. (Vilka 2015, 18–19.) Nämä Vilkan mainitsemat ominaisuudet näkyvät tekemässämme opinnäytetyössä.

Pyrimme työmme teoriaosassa löytämään vastauksia kysymyksiin: 1. Miksi perehdytystä tarvitaan? 2. Mitä asioita perehdytyksessä pitäisi uudelle työntekijälle selvittää? 3. Miten henkilökunnan osaamista päivitetään ja pidetään ajan tasalla? 4. Miten seurata perehdytyksen toteutumista?

Osa toiminnallisen opinnäytetyön laadintaa on raportoida tehdyn tuotoksen toteuttamiskeinot (Vilkkä 2003, 51). Varsinaista opasta varten tutkimme Pieksämäen seutuopiston perehdytysopasta, internetistä kaupunkien ja yritysten tekemiä perehdytysoppaita ja Theseuksessa olevia aiempia perehdytystä käsitteleviä opinnäytetöitä. Niiden pohjalta mietimme, mitä asioita käsittelemme omassa oppaassamme. Työelämälähtöinen toimeksianto -kurssin tuotos vuonna 2016 oli pienempi kuin nyt uudistettu ja laajennettu perehdytysopas. Kirjoitimme molemmat mieleen tulleita asioita oppaaseen ja keskustelimme niiden tarpeellisuudesta ja muodosta. Näytimme tekemäämme perehdytysopasta myös työtovereillemme ja saimme heiltä kommentteja siitä, mitä asioita oppaassa olisi hyvä mainita. Perehdyttäminen on tärkeää jokaisessa työtehtävässä ja se on osa johtamista. Tässä työssä tutkimme perehdyttämistä lähinnä työntekijän näkökulmasta. Opin- näytettä tehdessämme pääsimme käyttämään samalla omia taitojamme ja hyödyntämään oppi- maamme työyhteisömmä hyväksi.

3 TOIMEKSIANTAJA

Työn tilaaja on Pieksämäen kaupunginkirjasto. Kirjasto on osa Lumme-kirjastokimppaa, johon kuuluvat Pieksämäen kaupunginkirjaston lisäksi Mikkelin seutukirjasto, Savonlinnan, Varkauden, Enonkosken, Heinäveden, Mäntyharjun ja Toenperän kirjastot. Lisäksi pääkirjasto kuuluu Kulttuurikeskus Poleenin toimijoihin.

3.1 Pieksämäen kaupunki

Pieksämäki on kehittyvä kaupunkikeskus, joka sijaitsee logistisesti hyvällä paikalla keskellä Suomea. Kaupungin saavutettavuus on hyvä niin junalla kuin autolla, ja sadan kilometrin säteellä asuu noin puoli miljoonaa ihmistä. (Pieksämäen kaupunki 2018a, viitattu 4.3.2019.) Vuonna 2017 Pieksämäen väkiluku oli 18220. 15–64 vuotiaiden osuus väestöstä oli tuolloin 58 %. Alle 15 vuotiaita oli 12,2 % ja yli 64 vuotiaita 29,8 %. Pieksämäen väkiluku on vähentynyt vuosittain. Syynä tähän ovat olleet muuttoliike ja vähäinen syntyvyys. Vuonna 2016 työpaikkoja alueella oli 6710, ja näistä palveluihin liittyvien työpaikkojen osuus oli 71,4 %. (Tilastokeskus 2019, viitattu 4.3.2019.)

Pieksämäen kaupungin strategisia tavoitteita ovat elinvoiman lisääminen, hyvinvoinnin edistäminen ja lisääminen sekä aluekehittämisen mahdollistava kuntatalous. Näiden päämäärien tavoittamisen keinoina nähdään muun muassa tarpeellisista kiinteistöistä huolehtiminen ja tarpeettomista luopuminen, asukasvaikuttamisen toimintamalli, koulutus-, matkailu-, kulttuuri-, ja vapaa-aikapalvelujen kehittäminen. (Pieksämäen kaupunki 2018b, viitattu 4.3.2019.)

3.2 Kulttuurikeskus Poleeni

Kulttuurikeskus Poleeni rakennettiin vuonna 1989 aikaan, jolloin Suomessa rakennettiin paljon isoja, näyttäviä kulttuurikeskuksia ja muita kuntien omistamia rakennuksia. Talon idea oli olla näyteikkuna Pieksämäkeen ja kuntalaisten olohuone. Kulttuurikeskus Poleeni sijaitsee kaupungin keskustassa hyvien kulkuyhteyksien varrella. Lähellä taloa on runsaasti parkkipaikkoja ja taloon on esteetön pääsy. Kulttuurikeskus Poleeni voitti Miljöökilpailun ja Vuoden Betonirakennuspalkinnon rakennusvuonnaan 1989. Talon pääarkkitehti on Kristian Gullichsen. (Myllylä, Korhonen, Gaut,

Gaut & Suomen kirjastoseura 1994, 28). Aluksi talossa sijaitsivat kirjasto, kahvila, kaupungin taidenäyttelytilat, teatteri ja kaupungin kulttuuritoimi. 2000-luvulla taloon muuttivat Soisalo-musiikkiopisto, Pieksämäen seutuopisto, kotiseutuarkisto, kaupungin nuorisotoimen tila FriendZone, kaupungin ja luterilaisen seurakunnan arkistot. Talossa järjestetään paljon näyttelyitä, konsertteja, teatteriesityksiä, erilaisia tapahtumia, opistojen kursseja, nuorisotoimen tapahtumia ja yksityistilaisuuksia. Nykyisin Kulttuurikeskus Poleenilla on yksi yhteinen johtaja, joka on myös Pieksämäen seutuopiston rehtori. Talon muut johtajat, kuten kirjastotoimenjohtaja toimivat hänen sijaisenaan lomien aikoina.

3.3 Pieksämäen kaupunginkirjaston pääkirjasto

Pieksämäen kaupunginkirjaston pääkirjasto on toiminut Kulttuurikeskus Poleenissa vuodesta 1989 lähtien, heti talon valmistumisen jälkeen. Aluksi talon koko pohjoispääty oli määritelty kirjastoksi, mutta uusien toimijoiden tullessa saman katon alle on kirjaston tila pienentynyt. Alun perin tilaa oli 1831 m² ja nykyisin kirjaston käytössä on 1600 m² (Pihlajamäki, haastattelu 15.2.2019). Pääkirjaston lisäksi Pieksämäen kaupunginkirjastoon kuuluu kaksi lähikirjastoa, Jäppilä ja Virtasalmi, sekä kirjastoauto Rietrikki. Naarajärven lasten- ja nuorten kirjasto on tällä hetkellä pois käytöstä. Pääkirjastossa työskentelee yhdeksän vakituista työntekijää. Vuonna 2017 koko kirjastolaitoksemme kokoelma oli 166279 nidettä ja lainaus oli 26381 kappaletta (Kirjastot.fi 2019, viitattu 14.2.2019).

Kirjasto sijaitsee kolmessa kerroksessa, joista alimmassa, kellarissa, ovat kirjavarasto ja henkilökunnan pukutilat. Ensimmäinen kerros on varattu lastenosastolle ja lainaustoimistolle. Nykyisin tässä kerroksessa on myös aikuisten jännitys- ja sotakirjallisuus sekä dvd- ja äänikirjakokoelma. Ylimmässä kerroksessa ovat muu aikuisten materiaali, musiikkiosasto ja neuvontapalvelut. Tapahtumia kirjasto tekee sekä yksin että yhteistyössä muiden kulttuurikeskuksen toimijoiden kanssa.

3.4 Kirjaston henkilökunnan nykyisyys ja tulevaisuus

Viirin & Ketosen (2013, viitattu 12.2.2019) tekemän selvityksen mukaan länsi-suomalaisista kunnan työntekijöistä kuudesosa siirtyy eläkkeelle vuosina 2013–2017. Ennuste kirjastoalan työntekijöiden eläköitymisestä on sivistysalan keskimääräistä lukua (12,9 %) paljon suurempi. Itä-Suomen alueviraston selvityksen mukaan 2013–2017 (2014, viitattu 14.2.2019) Itä-Suomen kirjastoista jää 21

% kirjaston palkkaamista henkilöistä eläkkeelle vuoteen 2017 mennessä ja todetaan, että eläköityminen on aiempaa suurempaa. Molemmista selvityksistä käy ilmi runsas eläköityminen kirjastoalalla, ja uusien työntekijöiden palkkaaminen tulee yhä ajankohtaisemmaksi. TE-palveluiden työpaikkailmoitusten perusteella aiemmin on ollut vain yksittäisiä kirjastoalan työhönottoilmoituksia, mutta syksyllä 2018 on ollut jo useita paikkoja haettavana. Kirjastojen pitää varautua kilpailuun hyvistä, pätevistä työntekijöistä. Yksi kilpailukeino on perehdytyksen tasokkuus.

Suomeen muuttaneet ulkomaalaiset laajentavat perinteistä kirjastojen asiakaskuntaa ja rekrytoinneissa on hyvä ottaa huomioon monikulttuurisuus. Yhä enemmän kirjastojemme asiakaskuntaan kuuluu muualta Suomeen muuttaneita. Ulkomaalaistaustaiset kirjastotyöntekijät tarvitsevat monilutteista perehdytystä työskentelyyn suomalaisissa yleisissä kirjastossa. Yhdysvalloissa monikulttuurisuus on ollut olemassa jo pitkään, mutta sielläkin suurin osa kirjastojen työntekijöistä on valkoihoisia naisia, vaikka tarvetta olisi monimuotoisuudelle. Yhdysvalloissa on todettu, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä, kun saavat palvelua oman etnisen ryhmän edustajalta. Vähemmistöissä olevien työntekijöiden mentorointi on ensiarvoisen tärkeää, jotta he sitoutuisivat organisaatioon. (Larsen 2017, viitattu 12.2.2019.)

Pieksämäen kaupunginkirjastossa on kirjastotoimenjohtajan lisäksi kahdeksan työntekijää, sekä toimistosihteri, joka hoitaa koko talon toimistopalvelut, kuten laskutuksen. Lähes kaikki työntekijät ovat yli 50-vuotiaita, ja esimerkiksi vuonna 2019 eläkkeelle jää kirjastotoimenjohtajan lisäksi yksi kirjastovirkailija. Muutama rekrytointi on tapahtunut viime vuosina, joten perehdytysoppaan tarve on näkynyt selvästi. Vastavalittu lasten- ja nuortenosaston informaatikko tuli kirjastomme toisesta yksiköstä, mutta pääkirjasto on hänelle uusi työyhteisönä ja käytännöiltään. Tulevat uudet työntekijät tarvitsevat oppaan saadakseen kaiken tarvitsemansa taustatiedon ja -tuen pääkirjastoon ja koko Kulttuurikeskuksen käsittävään työyhteisöön. Tulevat rekrytoinnit tuottanevat kirjastoon kirjastoammattilaisten lisäksi muiden alojen ammattilaisia. Kaksi aiempaa rekrytointia kirjaston lastenosaston informaatikoiksi olivat osin onnistuneet. Kumpikin nuori työntekijä piti työstään, mutta paikkakunnan pienuus aiheutti heidän hakeutumisensa suurempiin kirjastoihin.

Kirjaston henkilöstöä tarvitaan perustehtävien lisäksi useisiin erikoistoimintoihin. Lumme-kirjastojen yhteinen avoimen lähdekoodin kirjastojärjestelmä Koha vaatii kimpan kaikilta isommilta kirjastoilta oman pääkäyttäjän ohjelman ylläpitoa varten. Kirjastokimpan vuoksi moni työntekijä on osallisena erilaisissa yhteisissä työryhmissä. Uuden opintosuunnitelman vuoksi muutaman työntekijän työpanos on sidottu koulu yhteistyöhön. Peruskirjastotyö muuttuu vähitellen yhä enemmän erilaisia

palveluja tarjoavaksi kirjastotyöksi. Kirjastoon tarvitaan enemmän erilaisiin asioihin perehtyneitä kirjastoammattilaisia.

3.5 Strategia

Pieksämäen kaupunginkirjaston strategia noudattelee sekä kaupungin vapaa-aikatoimen että Lumme-kirjastojen strategiaa ja koko Suomen kattavaa Yleisten kirjastojen suunta -strategiaa.

Pieksämäen kaupungin strategioiden sivistyspalveluiden kehittämissuunnitelmassa 2027 (2019, viitattu 3.3.2019) kirjaston kehittämiskohteiksi mainitaan:

Kirjasto toimii kaikille avoimena ja monipuolisena oppimisympäristönä sekä yhteisöllisenä kokoontumispaikkana. Koko toimi-alue tuottaa eri-ikäisille kuntalaisille suunnattuja laadukkaita palveluja ja tukevat kaupunkilaisten hyvinvointia. Huolehditaan, että meillä on osavaa, työstään innostunutta ja kehittämishaluista henkilöstöä. Kaikki palveluyksiköt toimivat kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Tuetaan vanhemmuutta eri toimijoiden yhteistyöllä. Panostetaan tehokkaaseen markkinointiin. Kehitetään sähköistä asiointia ja palveluja kustannustehokkaasti. Monikulttuurisuudessa huomioidaan kuntalaisten yksilölliset tarpeet. Lainattavien palvelutuotteiden laajentaminen hyvinvoinnin edistämiseksi. Etsitään uusia toiminnan muotoja yhteistyössä mm. järjestöjen kanssa. Otetaan eri-ikäiset kuntalaiset mukaan suunnittelemaan tarjontaa. Palvelujen saatavuuden turvaaminen mm. tarjoamalla maksuttomia palveluja esim. kirjaston kotipalvelutoiminnan kehittäminen, lukukoiratoiminnan kehittäminen, lukuneuvojan palvelut, matineat.

Pieksämäen kaupungin lasten- ja nuorten hyvinvointisuunnitelmassa 2018–2021 (Pieksämäen kaupunki 2018c, viitattu 10.2.2019) on mainittu kirjaston tuottavan monipuolisia kirjasto- ja tietopalveluja kuntalaisille. Kehittämistoimintaa lapsiasiakkaille ovat lasten osallistaminen, elävä yhteistyösuunnitelma opettajien ja kirjaston välillä, tilojen muuttaminen oppimisympäristöksi, henkilökunnan koulutus ja omatoimimahdollisuus. Lumme-kirjastojen yhteisiä strategisia tavoitteita on listattu Lumme-kirjastojen toimenpideohjelmaan 2020. Tavoitteena ovat verkostoituneet työtävät ja yhteinen kirjastoasiakkuus. Tarjotaan tehokkaammin digitaalisia aineistoja. Pyritään kirjastopalveluiden hyvään saatavuuteen, sekä hankkimaan ajantasaiset laitteet ja niiden käyttöön opastus, sekä päivittämään henkilökunnan osaaminen (Lumme-kirjastojen toimenpideohjelma vuoteen 2020 saakka, 3–5.) Strategioiden toteuttaminen vaatii henkilökunnan osaamista ja tarvetta palkata

uutta henkilökuntaa eläkkeelle siirtyjien tilalle. Kirjastokimppa tuo uusia tehtäviä ja vastuita jo olemassa olevalle henkilökunnalle ja he tarvitsevat perehdytystä ja opastusta uusiin, laajempiin tehtävänkuihin.

4 PEREHDYTYS

Organisaatioiden henkilökunta muuttuu ja vaihtuu jatkuvasti, ja työpaikoille tarvitaan tulevaisuudessaakin osaavia työntekijöitä. Psykologisesti sopimus työpaikan kanssa syntyy jo työpaikkailmoituksesta tai aiemmista mielikuvista työnantajasta. Rekrytointitilanteessa tulevan työntekijän mielikuva vahvistuu ja mielikuva organisaation odotuksista lisääntyy (Eklund 2018, 65). Työsuhde alkaa työsopimuksen kirjoittamisella, jonka jälkeen jatkuu jo rekrytointivaiheessa alkanut työntekijän perehdyttäminen organisaatioon (Kjelin & Kuusisto 2003, 13). Rekrytointihaastattelun pohjalta perehdyttäjä voi jo aloittaa perehdyttämisen suunnittelemisen ja toisaalta uusi työntekijä alkaa tutustua työnantajansa ja työtehtäviinsä (Kupias 2009, 72). Perehdyttäminen luo pohjan, jonka avulla uusi työntekijä alkaa toimia organisaatiossa, ja antaa myös tavoitteen ja vision, jota kohti kuljetaan (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttämisjakso vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Ensimmäiset kuukaudet, jolloin perehdytys yleensä tapahtuu, ovat tärkeimpiä työntekijän sitoutumisen kannalta. Hyvä perehdytys säästää kustannuksia ja vähentää kaikkien osapuolien stressiä sekä sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Eklund 2018, 19–20, 34–35.)

Perehdyttäminen on organisaation esimiehen tehtävä, ja hän voi delegoida työn joko alaisilleen tai ulkopuoliselle perehdyttäjälle. Usein perehdyttämiseen osallistuu koko henkilöstö. Kirjastoissa, etenkin keskisuurissa ja pienissä, jokainen osallistuu tavalla tai toisella uuden työntekijän opastamiseen. Perehdyttäjä tarvitsee tukea ja ohjausta, sekä hänen on luotava toimintatapa perehdyttämiseen. Esimiehen on tuettava perehdyttäjää, seurattava tehtävän onnistumista ja annettava sekä omaa aikaansa perehdyttäjälle että aikaa perehdyttämiseen. (Kupias 2009, 49, 57.)

Yhtenäistä mallia perehdytykselle ei voida tehdä, koska jokainen työyhteisö, työtehtävä ja työntekijä ovat erilaisia. Suunniteltu perehdytys tuo toimintaan tasalaatuisuutta ja auttaa koko organisaatiota kehittymään. Työnantaja on vastuussa perehdytyksen antamisesta, mutta myös työntekijän on oltava oma-aloitteinen ja asennoiduttava oikein perehdytykseen. (Eklund 2018, 14, 20, 21–22.) Perehdyttäminen on osa varsinaista johtamista ja myös monimuotoisuuden johtamista. Monimuotoisuus tarkoittaa työyhteisön monimuotoisuutta, esimerkiksi eri sukupuolia, eri ikiä ja erilaisia kulttuureita. Erilaiset kulttuuritaustat tuovat haasteita perehdyttämiseen sillä, toinen osapuoli voi käsittää asiat ja roolit toisin kuin toinen, ja jopa sukupuolien väliset ennakkoluulot voivat asettaa haasteita perehdyttämiseen. (Kupias 2009, 60–61.)

Perehdyttäminen on osa johtamiskäytänteitä, ja sille voidaan antaa erilaisia tavoitteita perehdytetävistä työstä ja sen pituudesta riippuen. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi organisaatioon sopeutuminen, viihtyminen, työympäristöön tutustuminen, uuden työntekijän osaamisen kehittäminen tarvittavalle tasolle, vuorovaikutuksen laadun parantaminen ja työn mielekkyyden kokemuksen vahvistaminen. Uusi työntekijä vaikuttaa koko työyhteisöön. Vanhat työntekijät saavat uuden kollegan ja joutuvat sopeutumaan ja uudelleenorganisoitumaan. Nykyisin organisaatiot, kirjastot mukaan lukien, ovat suurien muutosten keskellä ja henkilöstön muutoskyky on määräävässä asemassa siinä, miten uudistuminen tapahtuu. Työntekijöille ja etenkin työssä aloittaville pitää pystyä turvaamaan turvallinen oppiminen ja selkeä kuva tulevaisuudesta. (Eklund 2018, 28–32, 42.)

Virtanen (2018, 24) kertoo, että 1990-luvulla vallinnut ajattelutapa massatuotannosta lähti muuttamaan palveluyhteiskunnan suuntaan. Toimintojen muuttaminen palveluperusteisiksi, yhteisiksi arvoiksi ja arvoketjuiksi ovat suuri muutos. Suuri osa kunnan palvelutuotantoa on julkisen sektorin toiminnoissa, mutta julkiset palveluprosessit ovat muuttuneet hitaasti palveluperusteisiksi. Palveluprosessien kehittäminen tuo positiivisuutta koko toimintaan. (Virtanen 2018, 24, 27.) Kokemuksemme mukaan kunnallisissa kirjastoissa on havahduttu hitaasti palveluyhteiskuntaan. Syynä tähän ovat varmasti pitkät työurat, ja uudet rekrytoinnit lisäävät muutosta koko organisaatiossa. Uusien ja nuorten työntekijöiden perehdytyksessä on vanhoillakin työntekijöillä paljon opittavaa. Virtasen (2018, 43) mukaan innovaatiotoiminta auttaa palvelujen kehittämistä ja uudistumista. Uusi nuori työntekijä on kasvanut palveluyhteiskunnassa ja hänen on helpompi innovoida ja uudistaa uutta työpaikkaansa, hän näkee asiat toisin. Virtanen (2018, 48) ennustaa, että palveluajattelu ja -yhteiskunta muuttavat julkisia palveluita niin, että ne muokkaavat merkittävästi yhteiskuntaa.

Työhyvinvointia voidaan parantaa kehittämällä työn tekemisen tapoja, työvälineitä ja työympäristöä. Myös koulutus ja osaamisen lisääminen tukevat työhyvinvointia. Hyvinvoiva työpaikka on hyvässä maineessa ja se helpottaa osaavien työntekijöiden saamista. (Viitala 2013, 229.) Muutosten keskellä myös vanha henkilökunta tarvitsee perehdytystä ja koulutusta uusia taitoja vaativiin tehtäviin. Osaaminen vaikuttaa jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Riittämättömällä osaamisella varustettu työntekijä väsy helposti eikä luota omaan suoriutumiseensa (Sama 2013, 212). Jos henkilöstön osaaminen ei tee mahdolliseksi laadukasta toimintaa ja henkilökunta joutuu tinkimään omista laadustandardeistaan, tämä vähentää sitoutumista ja lisää vaihtuvuutta organisaatiossa (Kjelin & Kuusisto 2003, 21). Osaamisen kehittämiselle on olemassa monia erilaisia ja eri tahoilta tulevia vaatimuksia. Vaatimukset kohdentuvat yksilöihin ja työntekijöihin, mutta myös koko organisaatioon. Osaamisen kehittämiselle on odotuksia asiakkaiden taholta ja strategioiden perusteella. (Huttunen

2018, 212–213.) Perehdytystä lähellä olevia työmuotoja ovat muun muassa mentorointi, coaching ja työnohjaus. Niitä voidaan hyödyntää perehdyttämisessä, mutta ne eivät ole työnopastusmenetelmiä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 228.)

4.1 Perehdytyksen määritelmä

Perehdytys voidaan ajatella kaikkina erilaisina keinoina, joilla halutaan varmistaa uuden työntekijän sopeutuminen työyhteisöön ja töiden hallitsemiseen. Perehdytys on uusien asioiden oppimista ja saadun tiedon soveltamista. Työntekijän pitää myös oppia toimimaan organisaatiossa tehokkaasti ja yhteistyössä muiden kanssa. Perehdytyksen tarkempi sisältö ja tavoitteet määräytyvät organisaation ja perehdytettävän henkilön mukaan. Työtehtävät ovat erilaisia, ja oppiminen tapahtuu jokaisella omassa rytmissä ja eri tavoin. Työturvallisuuslaki määrittelee kaikille perehdytysprosesseille yhteiset tehtävät. (Eklund 2018, 25–26.)

Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen seuraavasti:

perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehdyttäjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Juutin ja Vuorelan (2015, 63) mukaan

perehdyttämisellä tarkoitetaan uuden henkilön tai uusiin tehtäviin siirtyvän henkilön työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta. Perehdyttämisen keskeisin tavoite on saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut ja kuuluvansa tärkeänä osana uuteen työyhteisöön.

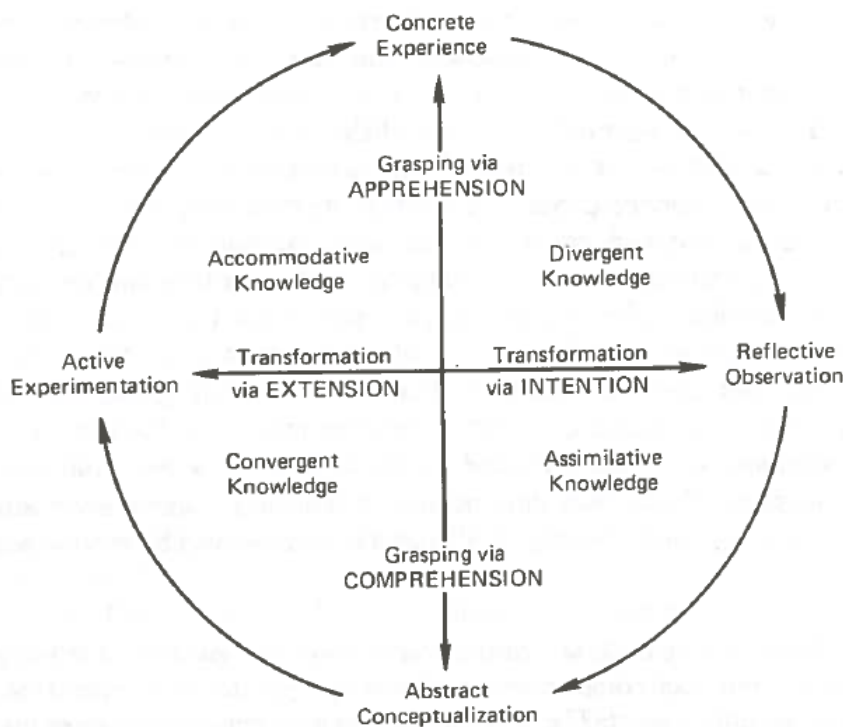
4.2 Perehdytys prosessina

Perehdytysprosessi on hyvä suunnitella yhdessä usean henkilön kanssa, jotta erilaiset näkökulmat tulevat huomioiduksi ja syntyy organisaation yhteinen ajatus siitä, mitä uudelle työntekijälle tarjotaan. Näistä toimista syntyy esimerkiksi perehdytysopas. (Eklund 2018, 74–75.) Perinteisesti pe-

rehdyttäminen on tapahtunut behavioristiseen tapaan, eli kouluttaja on tiedon jakaja ja uusi työntekijä on tiedon vastaanottaja. Behavioristista oppimisen mallia voidaan kutsua suorituskeskeiseksi malliksi, koska se rajaa oppimisen kapeaksi ja mekaaniseksi tapahtumaksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40.) Perinteistä mallia on arvosteltu myös siitä syystä, että se ei anna valmiuksia työpaikan kehittymis- ja kehittämistarpeiden ratkaisemiseen (Lepistö 2004, 11).

Kognitiivisen näkemyksen mukaan lähtökohdaksi otetaan oppijoiden aikaisemmat tiedot ja kokemukset ja tarkoituksena on suhteuttaa ne aiempiin kokemuksiin (Sama 2004, 11). Kognitiivinen näkemys korostaa muistin ja ajattelun merkitystä oppimisessa (Kjelin & Kuusisto 2003, 41). Konstruktiivisessa näkemyksessä painotetaan oppijan omaa toimintaa. Oppijan käsitys itsestään ja omakohtaiset kokemukset vaikuttavat oppimiseen. (Lepistö 2004, 12–13.)

Kokemuksellisen oppimisen mallissa oppiminen etenee vaiheittain. Yksi tunnetuimmista kokemuksellisen oppimisen malleista on Kolbin kokemusperäisen oppimisen malli, jossa käytännön kokemuksia tarkastellaan, pohditaan ja muodostetaan uusi ajatusmalli (Kjelin & Kuusisto 2003, 42). Kolb (1984, 27–28, 34) sanoo, että oppiminen on jatkuva prosessi, joka pohjautuu kokemukseen ja jossa kaikki oppiminen on uudelleen oppimista. Oppiminen vaatii oppijan ja ympäristön välillä tapahtuvaa toimintaa. Tämä Kolbin kuvaama prosessi esitetään usein kehänä eli syklinä, jossa oppimistapahtuma voi alkaa mistä tahansa syklin vaiheesta. (Lepistö 2004, 14.) Kolbin kaavion mukaisesti oppiminen voi alkaa tekemisestä ja sen kokemisesta, jota seuraavat havainnot ja pohdiskelu. Asian omaksuminen ja yleistäminen ovat mallin kolmannessa vaiheessa, jota seuraa aktiivinen tekeminen. Kaikki nämä vaiheet liittyvät toisiinsa saumattomasti. Asioiden oppiminen vaatii kokemuksen lisäksi muutoksen ja muutos vaatii jotain, mitä pitää muuttaa. (Kolb 1984, 42.) Kjellin ja Kuusiston (2003, 42) mukaan jatkuvan oppimisen kehä on käytännöllinen myös perehdyttämisessä. Seuraavassa kaaviossa kokemus ja hajanainen tieto yhdessä tarkkailun ja reflektion kanssa luovat abstraktin käsityksen opittavasta, joka lisääntyneenä tietona vie aktiiviseen kokeiluun ja omaksuttuun tietoon (Kolb 1984, 42).



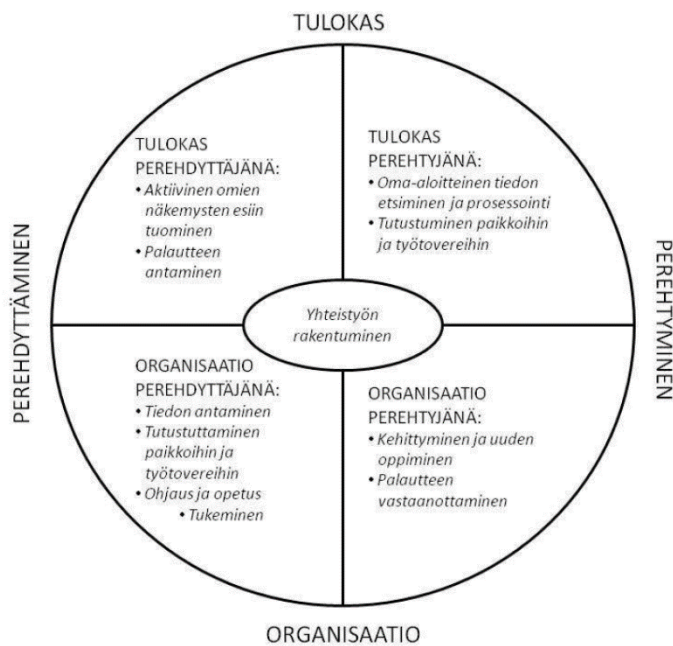
Kuva 1. Structural dimensions underlying the process of experiential learning and the resulting basic knowledge forms (Kolb 1984, 42).

Kupias (2009, 114–115) on määritellyt erilaisia oppimistapoja seuraavasti: toistava oppiminen, ymmärtävä oppiminen ja luova oppiminen. Toistava oppiminen valmentaa oppijaa toistamaan yksittäisiä toimintoja ja tehtäviä. Tekniikka vaatii toistoja ja muistamista. Ymmärtävä oppiminen pyrkii siihen, että perehdytettävä ymmärtää asiat. Tämä strategia vaatii perehdyttäjältä perusteluita ja oppijalta ajattelua ja tiedon yhdistämistä. Luova oppiminen vaatii perehdytettävältä kriittistä ajattelua ja luovaa asioiden yhdistämistä sekä uusien näkökulmien luomista.

Organisaatio voi käyttää erilaisia sosiaalistumisen tekniikoita eri perehdyttämisen vaiheissa. Paljon uusia työntekijöitä rekrytoivassa yrityksessä osa perehdytyksestä voidaan tehdä ryhmissä, yhteisöissä tai yksilöllisesti. Yhteisöllisen perehdytyksen vahvuutena ovat tasalaatuisuus ja verkostoituminen. Organisaatio voi käyttää muodollista ajanjaksoa perehdytykseen, jolloin perehdytys on tietty ajanjakso, jonka aikana perehdytys voi tapahtua muualla kuin varsinaisessa työpisteessä. (Eklund 2018, 82–83.) Esimerkiksi kirjasto voi tehdä perehdytyksen pääkirjastossa, vaikka työntekijän tuleva työpiste on lähikirjasto. Epämuodollinen ajanjakso on ennalta määrittelemätön aika, jolloin perehdytys tapahtuu. Voidaan valita vaiheittainen perehdytys, jolloin perehdytys on jaettu kokonaisuuksiin ja etenee vaiheittain. Sattumanvarainen perehdytysmetodi käsittelee perehdytettäviä asi-

oita eteen tulevien tilanteiden mukaan. Ennalta määrätty perehdytys on aikataulutettu ja siinä tavoitteet on selkeästi määritelty, kun taas vaihteleva perehdytys on enemmän suuntaa antava ajallisesti ja sisällöllisesti. Perehdyttävälle voidaan antaa selkeä roolimalli työskentelytapoihin, tai hän voi käyttää omaa aktiivisuuttaan ja päätöksiään työhönsä ja työyhteisöön perehtymiseen. Yksi sosiaalistumisen tekniikka on identiteetin hajottaminen tai vahvistaminen. Esimerkki identiteetin hajottamisesta on armeijan tapa toimia, jossa kaikki tekevät samalla tavalla. (Eklund 2018, 83–85.) Kirjastotyöhön rekrytoidessa identiteetin vahvistaminen eli yksilön omien vahvuuksien käyttö on paras vaihtoehto muuttuvan kirjastotyön ympäristössä. Oppiminen, stressi ja suorituskyky ovat yhteydessä toisiinsa, ja perehdyttäjän on hyvä ottaa se huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Palautuminen tietotulvasta on yhtä tärkeää kuin opastetun kertaaminen. Sopivan haastava oppiminen on motivaation kannalta tärkeää. (Sama, 47–51.)

Tämän päivän työelämään sopiva perehdytys ottaa huomioon myös uuden työntekijän roolin. Hän voi tuoda esille omia näkemyksiään ja antaa palautetta organisaatiolle. Tästä kaksisuuntaisesta mallista hyötyvät sekä perehdyttävä että perehdyttäjä, ja se mahdollistaa kehittymisen pitkällä tähtäimellä. Uuden työntekijän uusi ajattelutapa pitää hyödyntää heti perehdytyksen alusta asti. Hän saattaa kyseenalaistaa vanhoja käytäntöjä, joille pitkään töissä olleet ovat tulleet sokeiksi. Tulokkaalla on usein uusinta tietoa organisaation ulkopuolelta. Näin myös uusi työntekijä on osaltaan perehdyttäjä (Sama, 38–39). Pitkänen (2010, 101) on ryhmitellyt eri perehdytyksen näkökulmat kuviossaan seuraavasti: organisaatio perehdyttäjänä, työntekijä perehdyttäjänä, työntekijä perehdyttävänä ja organisaatio perehtyjänä.



Kuva 2. Perehdyttämisen nelikenttä (Pitkänen 2010, 101)

Eklund (2018, 56–57) mainitsee vinkkejä oppimiseen:

- varaa riittävästi aikaa uusien asioiden käsittelemiseen
- huolehdi riittävästä tauotuksesta ja oppimisen rytmittämisestä
- tarjoa riittävästi haasteita
- käy uusia asioita läpi asteittain ja pilko kokonaisuus useampiin osiin
- palaa asiaan useamman kerran ja kertaa riittävästi
- varmista, että perehdytettävä on ymmärtänyt asian riittävän tarkasti
- kannusta kysymysten esittämiseen
- kerro, mihin asia liittyy laajemmin ja miksi sen oppiminen on merkityksellistä
- tarjoa erilaisia mahdollisuuksia opiskeluun
- huolehdi hyvästä ilmapiiristä ja pidä oppiminen mukavana.

Aktiivisimmillaan perehdytys kestää muutamasta viikosta esimerkiksi kolmeen kuukauteen. Jonkinasteista perehdytystä työntekijä saa työuransa loppuun asti. (Sama, 88–90.) Perehdytystä voidaan jaksottaa niin, että alussa käydään läpi tutuimmat ja helpoimmat asiat ja myöhemmin vaativammat ja uuden opettelua vaativat tehtävät (Kjelin & Kuusisto 2003, 196). Perehdytyksen jälkeen kehityskeskustelut ovat yrityksen keino seurata työntekijöiden osaamista ja kehittymistä. Perehdytetty uusi työntekijä voi jatkaa perehdyttämisjakson jälkeen sen aikana tulleita kysymyksiä ja antaa palautetta. (Eklund 2018, 110–111.) Eklund (2018, 93, 116) jakaa perehdytysprosessin kuuteen osaluokkaan, jotka ovat hyvä apu perehdytyksen sisällön suunnitteluun ja kokonaisuuden hahmottamiseen:

- vastualueet ja tavoitteet
- työtehtävään opastaminen
- organisaation toiminta
- prosessit ja käytänteet
- verkostot
- kehittymisen seuranta.

Kupias (2009, 36–41) mainitsee erilaisia perehdytysmenetelmiä: vierihoito-, malli-, laatuperehdyttäminen, sekä räätälöity ja dialoginen perehdyttäminen. Vierihoidoperehdyttäminen tapahtuu työtä tehdessä yhdessä perehdyttäjän ja uuden työntekijän kesken. Malliperehdyttäminen on standardoitua, yhtenäistä perehdyttämistä, ja se luo uusia yhtenäisiä toimintamalleja perehdytystoimintaan. Laatuperehdyttäminen pyrkii parantamaan perehdyttämisen laatua siirtämällä perehdytystä työyksiköille yleisluontoisemmilta perehdytysosuuksilta. Räätälöity perehdytys henkilökohtaistaa perehdytystekniikat massatuotannosta esimerkiksi pienemmiksi osiksi, moduuleiksi. Dialoginen perehdytys on toimiva silloin, kun tulokas muokkaa oman työnsä osaamisensa ja yrityksen tarpeiden mukaan. Tällöin työyhteisö onkin enemmän oppiva osapuoli perehdytyksessä. (Sama, 36–41.) Kirjastoissa voidaan käyttää näitä kaikkia menetelmiä. Tosin pienissä kirjastoissa toimivimmat menetelmät ovat vierihoito-, räätälöity ja dialoginen perehdyttäminen. Pienissä organisaatioissa perehdytettäviä on ehkä vain yksi kerrallaan ja perehdyttäjän on osallistuttava päivittäiseen kirjaston toimintaan.

Strizelka (2018) vahvistaa, että tehokas perehdytyksen toteutus osoittaa, että organisaatio on valmistautunut uuden työntekijän tuloon. Hän antaa viisi helppoa ohjetta menestyksekkääseen uuden työntekijän perehdyttämiseen: ensimmäinen kohta kehottaa valmistautumaan uuden henkilön tulemiseen jo etukäteen niin, että koko työyhteisö on tietoinen tulokkaasta ja perehdytysuunnitelma on jo valmiina realistisine aikatauluineen, riittävine taukoineen ja että kysymyksille on varattu tarpeeksi aikaa. Kaikki uuden työntekijän tarvitsemat työvälineet, tietokoneet, avaimet ja sähköposti ovat valmiina. Toinen ohje on huomaavaisuus. Paras tapa lievittää ensimmäisen päivän jännitystä on lähettää sähköposti, jossa kerrotaan pääpiirteittäin ensimmäisen päivän kulku. Mihinkin aikaan työt alkavat ja loppuvat, ja onko pukeutumiselle erityisvaatimuksia. Lisäksi kerrotaan mahdollisesta aamiaisesta tai lounaasta tiimin kanssa. Huomaavaisuutta on tervetuliaispussi, jossa on esimerkiksi karamelleja ja organisaation logolla varustettuja tavaroita. Kolmas ohje on uuden työntekijän nopea sulauttaminen muuhun organisaatioon niin, että hän tuntee olevansa osa tiimiä ja työyhteisöä. Neljäs ohje ohjaa perehdyttäjää tarkistamaan säännöllisesti, että tulokkaalla on kaikki, mitä hän tarvitsee. Joskus neuvojen kysyminen voi tuntua uudesta työntekijästä kiusalliselta. Siksi on hyvä, jos

on mahdollisimman monta henkilöä, joilta voi pyytää apua ja jotka tarjoavat apua. Työpaikka ja tilat esitellään, jotta työntekijä tuntee olonsa kotoisaksi mahdollisimman pian. Viimeinen tärkeä kohta kehottaa järjestämään perehdytyksen ja tulokkaan oppimisen seurannan. Uudelta työntekijältä voidaan kysyä kuukauden tai parin päästä hänen näkemystään prosessin sujumisesta: kuinka hän on sopeutunut työyhteisöön, ja onko hänellä kaikki työhön tarvittavat resurssit? Uuden työntekijän ajatukset ja ehdotukset pitää nähdä lahjana. Palautetta voi käyttää hyödyksi seuraava perehdytystä suunniteltaessa. (Strizelka 2018, viitattu 6.3.2019.) Mielestämme nämä ohjeet ovat keskeisiä ja hyviä kaikkien alojen perehdyttämiseen. Montakaan näiden kohtien pienistä yksityiskohdista ei ole käytössä kunnallisessa työhönotossa, mutta mielestämme ne olisi hyvä ottaa mukaan kirjastojen perehdytykseen. Ne ovat pieniä huomaavaisia yksityiskohtia, jotka luovat viihtyvyyttä ja tunteen myönteisestä suhtautumisesta tulokkaaseen työpaikassa.

4.3 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus

Perehdytyksen suunnittelu on tärkeää, jotta perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Suunnitelmallisuus myös mahdollistaa perehdytysprosessin kehittämisen ja varmistaa jokaiselle uudelle työntekijälle samanlaiset mahdollisuudet onnistua työssään. Yleisessä perehdytysuunnitelmassa on huomioitava useita asioita: kuka tai ketkä perehdyttävät, mitä tehtäviä ja toimintatapoja ohjataan, missä järjestyksessä asiat käydään läpi ja missä vaiheessa perehdytystä. Kenelle perehdytys tehdään, millainen kokemus, osaaminen ja motivaatio hänellä on, ja millaiset oppimismenetelmät ovat juuri hänelle parhaat. Käytännön tekemisen lisäksi perehdytyksessä voidaan käyttää keskusteluja, ryhmätyöskentelyä, koulutuksia, itsenäistä opiskelua esimerkiksi verkkokurssien, videoiden tai pelien kautta. Perehdytykselle pitää antaa riittävästi aikaa ja resurssien ja aikataulujen pitää olla todellisuuteen perustuvia. Työyhteisön pitää olla valmistautunut uuden työntekijän saapumiseen. (Eklund 2018, 31, 76, 112–113.) Ilman perehdytysopasta ja seurantalomaketta perehdytyksen suunnittelu on vaikeaa ja käytyjen asioiden ja tulokkaan oppimista voi olla jopa mahdotonta seurata.

Perehdyttämiseen on hyvä laatia useamman päivän kestävä ohjelma, sillä kukaan ei pysty omaksumaan suurta määrää ohjeita ja tietoa kerralla (Viitala 2013, 194). Perehdytettävä on yksilö, jolla on oma taustansa ja ominaisuutensa. Yksilön vuorovaikutus-, yhteistyö- ja organisointitaidot vaikuttavat perehdytykseen. Perehdytyksen aikana perehdyttäjä selvittää uuden työntekijän taidot ja kertoo kehitysmahdollisuudet (Eklund 2018, 128–130, 131).

Esimiehen on varmistettava perehdytyksen toteutus, ja hänen on oltava paikalla uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Esimiehen tehtävä on varmistaa, että työntekijä tietää, mikä on hänen perustehtävänsä. Esimies seuraa, antaa palautetta ja huolehtii perehdytys- ja koeaikakeskusteluista. Työhyvinvoinnin ja turvallisuuden takaaminen on yksi esimiehen tehtävistä heti alusta lähtien. Uuden työntekijän ja esimiehen on tutustuttava toisiinsa työn alussa niin, että työntekijä saa käsityksen esimiehen toimintatavoista ja arvoista. Ennen työntekijän saapumista töihin on hänelle järjestettävä työtilat ja työvälineet. (Kupias 2009, 62, 67, 94.) Esimerkiksi tietokone kaikkine tarvittavine ohjelmineen on hyvä olla valmiina odottamassa uutta työntekijää, samoin avaimet työpaikkaan.

Hyvä tapa aloittaa uuden työntekijän perehdytys on tervetuliaistilaisuus. Tällöin voidaan samanaikaisesti uusille tulijoille esitellä organisaatio ja sitouttaa työntekijät yritykseen. Tervetuliaistilaisuus voi olla käytännössä hankala toteuttaa. Tärkeää on kuitenkin esitellä talon henkilökunta tulokkaalle ja uusi työntekijä henkilökunnalle. Koko työyhteisö on kytkettävä perehdyttämiseen, koska se vaikuttaa oppimiseen ja perehtymiseen. Työyhteisön pitää olla valmis ottamaan tulija vastaan. Jokaisen työntekijän on osaltaan helpotettava tulijan työuran alkua. Uuden työntekijän perehdyttämiseen on hyvä jokaisen työntekijän osallistua, koska silloin jokainen tuntee olevansa vastuussa tulokkaasta. (Sama, 73, 75–77, 81.)

Ensimmäinen päivä töissä on suurelta osin varattava käytännön asioiden järjestämiseen, työpisteiden ja työtovereiden esittelyyn. Myös varsinaista työtehtävää tarkastellaan. Ensimmäisellä viikolla tulokas tutustuu työhönsä niin, että hänelle muodostuu kokonaiskuva työstä, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Ensimmäisellä viikolla perehdyttäjä selvittää tulokkaan osaamisen ja räätälöi perehdytystä hänen mukaansa. Loppuviikolla on hyvä järjestää palautekeskustelu. Ensimmäisen kuukauden aikana tulija pääsee sisälle työhönsä ja työkuultuuriin ja hän saattaa antaa uusia ideoita erilaisiin työtä koskeviin asioihin. Varsinainen perehdyttäminen voi kestää koko koeajan, mutta usein se loppuu jo aiemmin. Jonkinlaista perehdytystä tapahtuu koko työntekijän työssäoloajan. (Sama, 105–107, 109.)

4.4 Perehdyttäjä

Organisaation esimies on vastuussa perehdyttämisestä, ja hän voi antaa varsinaisen perehdyttämisen toiselle henkilölle organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Perehdyttäjillä pitää olla selkeä ajatus vastuunjaosta. Henkilöstön osallistaminen perehdyttämiseen on hyvä tapa jakaa työkuormaa, osaamista ja osoittaa arvostusta. Uusi työntekijä tutustuu samalla työtovereihinsa. (Eklund 2018, 140–141.) Esimies tukee ja toimii nimetyn perehdyttäjän kanssa yhdessä (Kupias 2009, 84). Verkostojen rakentaminen on yksi perehdytysprosessin tärkeimmistä osa-alueista, sillä se auttaa uutta työntekijää tiedostamaan henkilöt, joilta hän todennäköisemmin saa apua tarvitessaan. Perehdyttäjän tehtävä on varmistaa uuden työntekijän kontaktien vahvistuminen. (Eklund 2018, 105–106.) Perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää: hyvässä perehdytyksessä uusi työntekijä saa tukea ja opastusta sitä mukaa, kun tilanteet ja tehtävät niin vaativat. Oppijalle on hyvä luoda kokonaiskuva perehdyttämisestä ja sen vaiheista, eli siitä mitä asioita käydään läpi ja miten. (Kjelin & Kuusisto 2003, 196.)

Hyvä perehdyttäjä sitoutuu tehtävään ja antaa perehdyttämiselle riittävästi aikaa, tukea ja luo turvallisuuden tunnetta perehdytettävälle. Perehdyttäjä huomioi perehdytettävän stressinsietokyvyn ja antaa haasteita ja uuden oppimisen mahdollisuuksia. Perehdyttäjä antaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden vuorovaikutukseen. Molempien osapuolien pitää ymmärtää asiat samalla tavalla. Perehdyttäjän on oltava läsnä, kärsivällinen ja rauhallinen. Kuuntelutaito on tärkeä ominaisuus perehdyttäjälle. (Eklund 2018, 142–150.) Kaikkien osapuolien välinen luottamus auttaa sitouttamaan työn laatuun ja työtyytyväisyyteen. Perehdyttäjän on huomioitava kehonkieli, jottei se ole ristiriidassa muuhun viestintään. Hiljaisen tiedon siirtymisestä on vastuussa koko työyhteisö. Sosiaalinen vuorovaikutus on tässä tärkeässä asemassa. (Sama, 151–152, 154–157.) Eklund (2018, 194) ehdottaa perehdyttäjän ominaisuuksista tehtävää ajatuskarttaa, joka voidaan tehdä organisaatioissa joko yhdessä tai perehdyttäjä tekee sen yksin. Alla esimerkki perehdyttäjän ominaisuuksien ajatuskartasta:



Kuva 3. Esimerkki ajatuskartasta, joka kuvaa taitavan perehdyttäjän ominaisuuksia (Eklund 2018, 194)

Perehdyttävä voi valita erilaisia ohjaustyyliä perehdytettävän, oman persoonallisuutensa ja opastettavan asian mukaan. Hyväksyvä ja ymmärtävä perehdyttävä kuuntelee tulijaa ymmärtävästi ja hyväksyvästi. Tämä tekniikka on kiireetöntä ja rohkaisevaa. Kartoittava ja kyselevä ohjaus auttaa tulokasta pulmatilanteissa ja näkemään erilaisia näkökulmia asioihin. Oppija pääsee käyttämään omia taitojaan ja tietojaan. Haastava ohjaus toimii hyvin yhdessä hyväksyvän tyylin kanssa. Haastava ohjaus asettaa ristiriitaisuudet oppijan ratkaistavaksi. Neuvova ja ohjeita antava ohjaus antaa valmiita vastauksia ja toimintatapoja ohjattavalle. Ohjata voi myös esimerkein, tarinoin ja kokemuksin. Kannustava ja rohkaiseva ohjaus on hyvä ottaa kaikkien erilaisten ohjaustyylien rinnalle. (Kupias 2009, 143–148.) Perehdyttävä oppii myös perehdytystoiminnastaan, hän saa uutta tietoa, oppii ohjaamaan, soveltamaan ja ymmärtämään tietoja. Hän alkaa nähdä asioita toisella tavalla (Sama, 114).

4.5 Perehdytettävä

Työntekijä on vastuussa työnantajalle, työyhteisölle ja itselleen. Hyvä perehdytys edellyttää uudelta työntekijältä oma-aloitteisuutta ja omien mielipiteiden kertomista. Perehdytettävän on pystyttävä oppimaan ja kehittymään sekä keskittymään, eli itsensä johtamistaidot ovat tärkeitä ominaisuuksia.

(Eklund 2018, 162–165.) Työntekijän vastuulla on kysyä ja ohjata perehdytystä oikeaan suuntaan. Hänen on itse hankittava tietoa ja verkostoiduttava sekä opittava toimintatavat ja pelisäännöt. Nämä taidot auttavat uutta työntekijää selvittämään, mitä häneltä odotetaan. Perehtyjän aiempi osaaminen ja kokemukset vaikuttavat oppimiseen. Uudet asiat yhdistyvät vanhaan tietoon, ja uusi tieto muuttuu merkitykselliseksi. Oppijan motivaatiota voidaan kasvattaa tekemisen ilolla, onnistumisella tai sen mahdollisuudella ja henkilökohtaisella tärkeydellä (Kupias 2009, 167–169, 137, 129.)

Oppimisprosessissa on tärkeää, että perehdyttävällä on alkuvaiheessa mahdollisuus työskennellä toisen kanssa, jolloin palaute ja keskustelut ovat helpompia järjestää. Näin oppija pystyy paremmin kontrolloimaan eli arvioimaan ja tarkastelemaan omaa oppimistaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 227.) Perehdytyksen tehostamiseen voidaan uudelle työntekijälle antaa organisaation luomia erilaisia oppaita, esitteitä, tiedotteita, muistioita, käsikirjoja, käyttöohjeita, ammattikirjallisuutta ja muita vastaavia tuotoksia (Kangas 2007, 10).

Erilaiset tavoitteet määrittelevät sen, miten pitkiä perehdyttämisjaksoja kullekin työntekijälle annetaan. Vakituiseen toimeen tulijat tarvitsevat erilaisen perehdytyksen kuin esimerkiksi kesätyöntekijät tai työelämään tutustujat. Perehdyttäminen on organisaation keino toteuttaa strategiaa ja tavoitteita. Läpinäkyvä perehdyttäminen auttaa työntekijää ymmärtämään työprosessia ja sitä, miten hän voi siihen vaikuttaa. (Eklund 2018, 28–30, 44.)

4.6 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Perehdytyksen etenemistä pitää seurata, jotta uuden työntekijän kehittyminen ja perehdytyksen tavoitteiden saavuttaminen varmistuvat. Osatavoitteiden asettaminen auttaa seurantaan. Suullinen palaute muulta henkilökunnalta, perehdytykseen osallistuvilta ja asiakkailta on tavallisin seurannan väline. Perehdytyskeskustelut kuuluvat perehdytykseen ja kehittymisen seurantaan. Positiivinen palaute on tärkeää korjaavan palautteen lisäksi. Positiivinen palaute tuo työtyytyväisyyttä. Kertyneet palautteet kerätään, tallennetaan ja välitetään eteenpäin, jotta organisaatio voi hyödyntää palautteen kehityskohteissa (Sama, 120–126, 133.) Suunnitelmallisuus ja erilaiset lomakkeet auttavat perehdytyksen seurantaan ja arviointia.

Perehdyttävä voi pitää päivittäin oppimispäiväkirjaa, josta jokaisen on helppo seurata oppimista. Oppimispäiväkirja tukee oppimista ja on muistiinpano opituista asioista. Siihen voi kirjoittaa mieltä askarruttavia asioita, jotka voi ottaa esiin perehdytyskeskusteluissa. (Eklund 2018, 181; Kupias 2009, 163.) Uuden työntekijän koeaikana sekä työntekijä että työnantaja tutustuvat toisiinsa, ja samalla selviää, miten uusi henkilö sopii työyhteisöön (Kupias, 2009, 59).

4.7 Mentorointi

Mentorointi on laaja käsite, mutta tässä tarkastelemme mentorointia uuden työntekijän perehdyttämisen kannalta. Mentorointi on uuden oppimista. Historiallisesti katsottuna mentorointia on aina tehty esimerkiksi oppipoika-mestaritekniikalla, mutta uutena käsitteenä erottuvat yhdysvaltalainen ja eurooppalainen tapa mentoroida. Yhdysvalloissa mentorointi on lähinnä sponsorointia ja Euroopassa oppimista puolin ja toisin: esitetään kysymyksiä, joihin mentoroitava eli aktori etsii vastauksia. Mentoroinnin yhteydessä voi tulla esille coaching, joka eroaa mentoroinnista siten, että se on lyhytkestoista, eikä yleensä auta oppijaa verkostoitumaan, hahmottamaan organisaatiota tai työn toimintatapoja. Yhteistä näille on opettaminen sekä neuvomalla että pääättelemällä. (Ristikangas, Cutterbuck & Manner 2014, 37.)

”Mentori on luotettava neuvonantaja ja uskottu, joka sitoutuu auttamaan aktoria tämän ammatillisessa kehitymisessä” (Kupias & Salo 2014, 11–12). Mentorointi on hyvä saada osaksi henkilöstöjohtamista ja työntekijöiden kehityssuunnitelmaa. Jotta mentorointi onnistuisi hyvin, sen on oltava vapaaehtoista kummallekin osapuolelle. Huomioon on otettava toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys, luottamus ja luotettavuus. (Ristikangas ym. 2014, 125–127.)

Mentorointia on erilaisiin tilanteisiin, esimerkiksi perehdyttämiseen, työnohjaukseen ja coachingiin. Mentorointi tukee perehdyttämistä. (Kupias & Salo 2014, 19.) Tilapäisiä mentorointeja tapahtuu välillä esimerkiksi tasa-arvoisten työntekijöiden kesken. Eläköitymisen ja henkilöstösiirtojen varalle on monissa yrityksissä järjestetty mentorointisuhde uuden ja nykyisen työntekijän välille niin, että osaaminen ja hiljainen tieto siirtyvät uudelle henkilölle. Käänteismentoroinnilla mentoroitava opettaakin mentorille uusia ajattelun malleja ja uutta elämisen kulttuuria. Perehdytysmentorointi tapahtuu yleisen perehdyttämisen kanssa yhtä aikaa tai sen jälkeen, jolloin mentoroitava perehtyy syvällisemmin työhönsä ja työyhteisöön. Mentorin rooli on silloin opastava, neuvova ja perehdyttävä niin että hän toimii luottamuksellisesti, henkilökohtaisesti ja vuorovaikutteisesti. Mentoroinnilla voidaan

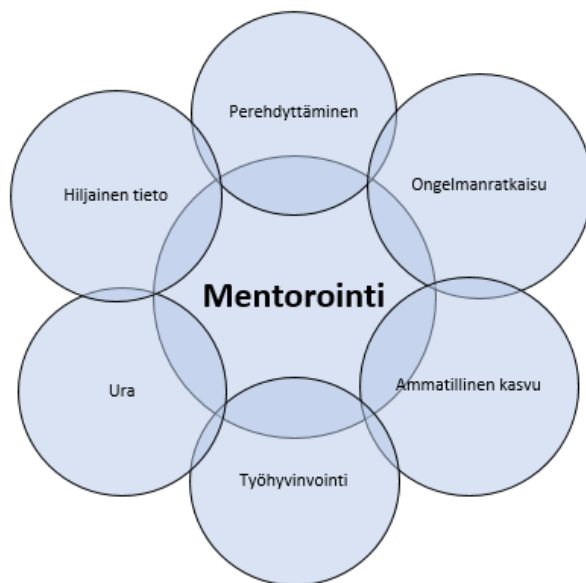
tukea myös työhyvinvointia erilaisissa muutostilanteissa. Tällöin mentoroinnissa käsitellään niitä aktorin esille ottamia asioita, joilla vahvistetaan hänen työhyvinvointiaan sekä selviytymistään työstä. (Sama, 34, 41, 61–62.)

Mentorointi hyödyttää molempien osapuolien osaamista ja kykyjä. Organisaatiolle mentoroinnin hyödyt näkyvät helpompana rekrytointina, työntekijöiden motivaation parantumisena, yrityksen ja johtamisen kehittymisenä, suunnitelmallisina henkilöstövaihdoiksi, parantuneena viestintänä ja sitoutumisena työhön. (Ristikangas ym. 2014, 56–57.) Mentorointi on tärkeää etenkin sellaiselle työntekijälle, joka ei ole aiemmin ollut töissä tai on muuten uusi alalla. Mentorointi auttaa uutta työntekijää sulautumaan organisaatioon. Mentorin tehtävänä on helpottaa aktoria pääsemään alkujännityksestä ja epävarmuudestaan eroon sekä motivoida uutta työntekijää niin, että hän ei tunne halua jättää työpaikkaansa. (Sama, 2014, 56–58.)

Mentoroitava hyötyy mentoroinnista monin tavoin, koska hänellä on mahdollisuus verkostoitua mentorin avulla ja kasvattaa omaa verkostoa. Mentori auttaa hankalissa tilanteissa, uskoo mentoroitavan kykyihin ja auttaa ratkaisujen tekemisessä koko elämän alalta. Mentori auttaa palautteen käsittelemisessä ja haastaa ajattelemaan. (Sama, 63.) Näin aktori oppii matkimalla, itse ymmärtämällä ja keksien uusia mahdollisuuksia (Kupias & Salo 2014, 34). Mentorille on myös hyötyä mentoroinnista, hän oppii uutta sekä työstään että muuttuvasta maailmasta. Mentori saa osaavan jatkajan tai työtoverin työlleen.

Mentoroinnille on hyvä asettaa tavoitteet. Tavoitteita voi olla maksimissaan viisi. Perehdyttämisen kannalta tavoitteet ovat mentoroitavan kehittyminen työssään, sitoutuminen työhön, selviytyminen haasteellisista tilanteista, turvallisuuden tunteen ja hyvinvoinnin lisääntyminen ja verkostoituminen. Mentoroijalle voidaan myös asettaa tavoitteita, kuten esimerkiksi uuden sukupolven ymmärtäminen ja/tai uuden tekniikan oppiminen (Sama, 68–69). Mentorointi luo molempien osapuolien välille mentorointisuhteen. Suhdetta haittaavista asioista on hyvä olla tietoinen ja pyrkiä niistä eroon. Tällaisia ovat esimerkiksi oman edun tavoittelu, itsetunto, vallankäyttö, epäselvyys tavoitteista ja erilaisuus persoonallisuuksissa. Hyvään suhteeseen kuuluu halu oppia ja kehittyä. Mentorin pitää osata jakaa omaa tietoaan. Mentoroitavaa ohjatessa on hyvä ottaa huomioon se, että on erilaisia oppijoita, ja sovittaa opastus sen mukaan. Oppija voi olla päättelijä, pohtiva tarkkailija, osallistuja tai toteuttaa soveltaen. (Sama, 120–121.)

Mentorointi ja perehdyttäminen tulevat yhä tärkeimmiksi opetuksen välineiksi, koska monet ammattikoulut vähentävät opetustuntejaan ja luottavat siihen, että työnantaja opettaa oppilasta. Ammatillisten koulutuksen reformia on alettu soveltamaan vuoden 2018 alusta lähtien. Koulutukseen on varattu yhä vähemmän rahaa ja työelämään tarvitaan uudenlaista ammattitaitoa ja osaamista. Työpaikoilla on suurempi vastuu oppilaiden oppimisesta ja oppijan yksilöllisestä oppimisesta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö, viitattu 12.2.2019.)



Kuva 4. Mitä mentoroidaan? (Kupias & Salo 2014, 34)

4.8 Työnohjaus

Työnohjauskäsite tulee usein esille henkilökunnan perehdyttämisen yhteydessä. Työnohjaus voidaan määritellä pitkähköksi prosessiksi, jossa koulutetun työnohjaajan johdolla tutkitaan ohjattavan henkilön työtä ja omaa itseä (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 9). Työnohjaus on osin samantyyppistä oppimistoimintaa kuin mentorointi, mutta se kohdistuu lähinnä henkiseen hyvinvointiin. Ulkopuolisen ammattilaisen työnohjaajan palveluja käytetään muuttuvan työn hallinnassa ja uusien työtehtävien yhteydessä lisäämään motivaatiota ja vähentämään stressiä. Työnohjausta voidaan tehdä ryhmissä, yksilöllisesti tai koko työyhteisölle. (Immaisi 2008, 7.) Nykypainotus työnohjauksessa on työntekijän oman työn tutkiminen, muutoksen hallinta ja ammatillinen kehitys (Paularanta-

Kokkonen 2008, 93). Kuten mentoroinninkin, työnohjouksen pitää olla tavoitteellista ja luottamuksellista. Työnohjaus tähtää parantamaan ammattitaitoa, mutta se on osa työsuojelua ja sillä voi olla terapeuttinenkin vaikutus. Ammattitaidoton työnohjaaja saattaa helposti sekoittaa terapian työnohjoukseen, mutta sitä työnohjaus ei ole. (Keski-Luopa 2015, 8, 39.) Perehdytystä ajatellen työnohjaus on hyödyllinen työkalu vanhojen työntekijöiden muuttuvien työtehtävien ja organisaation sisällä tapahtuvien henkilöstösiirtojen apuvälineenä.

4.9 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluista puhutaan usein perehdytyksen yhteydessä ja usein varsinainen perehdytys päättyykin kehityskeskusteluun. Seuraavassa lyhyehkö selvitys kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelun aikana työntekijä ja esimies keskustellen lisäävät työntekijän osaamista ja ammattitaitoa organisaatiossa. Keskusteluja pitää käydä säännöllisesti, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Keskustelut ovat järjestelmällisiä ja apuna käytetään valmista keskustelurunkoa. Kehityskeskustelut voivat kestää puolestatoista tunnista kolmeenkin tuntiin. Kehityskeskustelussa on tarkoitus käydä asioita läpi pitkäjänteisesti ja kokonaisvaltaisesti. Kehityskeskustelu on vuorovaikutusta, jossa molempien osapuolien vastavuoroisuus ja sitoutuminen kehittävät ja hyödyttävät molempia osapuolia. Aito dialogi ei vähättele mielipiteitä eikä ideoita, pyrkimys on lisätä toisen ymmärtämistä, arvostamista, kunnioitusta, motivoitumista ja kannustamista. (Autio, Juuti & Wink 2011, 29–32.)

Usein kehityskeskustelut ovat pinnallisia, koska toisen näkökulmaa ei ymmärretä, ja vaaditaan toiselta haluttua toimintaa. Kuunteleminen on oleellinen osa toisen osapuolen ymmärtämistä. Jos tämä taito puuttuu, syntyy väärinkäsityksiä ja ongelmia. (Sama, 32, 87). Kuuntelun taidossa on eri tasoja, joista ensimmäinen on se, ettei kuuntele lainkaan. Itsekeskeinen kuunteleminen on tavallisinta, eli kuunnellaan vain osittain ja lähinnä sitä mikä itseä kiinnostaa. Kuuntelun vaativa taso on se, että kuunnellaan merkityksiä ja vivahteita, ja toisen ajatusmaailmaan eläydytään. Arvostava, eittietävä kuunteleminen vaatii intensiivisyyttä ja se mahdollistaa haastavat kysymykset, joilla voi puhujan käsityksiä muuttaa. Henkilökunnan ja esimiehen yhteisesti rakennettu visio luo oppivan organisaation. Se motivoi ja vaatii aitoa dialogia osapuolten kesken. (Sama, 87–88, 33.)

Kehityskeskusteluterminillä on useita erilaisia merkityksiä, joita kaikkia kutsutaan lyhyesti kehityskeskusteluiksi: suoritusarviointikeskustelu, tavoitekeskustelu, tuloskeskustelu ja kehityskeskustelu. Keskusteluista toimivin termi perehdytyksen päätteeksi on kehityskeskustelu. Keskustellaan tulijan

edellytyksistä ja mahdollisuuksista, niin että hän kehittyisi ja onnistuisi tehtävissään. (Sama, 35–37.) Yrityksen toimintaa edistävien keskustelujen edellytyksiin kuuluu viisi asiaa. Kaikilla keskustelijoilla pitää olla tiedossa yrityksen tämän hetkinen toiminnan tila ja päämäärä. Kaikilla on mahdollisuus suunnitella työtään ja osallistua päätöksentekoon. Keskustellaan työn tavoitteista ja niihin liittyvistä ongelmista, ja ennen kaikkea luotetaan toiseen Kehityskeskustelut ovat osa johtamista ja niitä käydään kaikilla tasoilla. (Autio ym. 2011, 37–38.)

Kehityskeskustelut hyödyttävät sekä esimiestä että alaista. Esimies oppii tuntemaan alaisensa ja itsensä johtajana. Esimies saa alaisiltaan ideoita ja voi kiittää ja ohjata työntekijän työtä. Samoin alainen oppii tuntemaan esimiehensä ja saa palautetta työstään. Alainen voi keskustella työstään ja saa keinon vaikuttaa omaan ja organisaation tulevaisuuteen. Alainen saa kehityskeskustelun aikana tietoa koko organisaation toiminnasta. Kehityskeskustelut pitää suunnitella jo etukäteen, tutustutaan aiheisiin, varataan aika ja paikka keskustelulle. Keskustelu aloitetaan yleisistä asioista eli verrytellään ennen varsinaiseen asiaan menoa. Eri keskustelun aiheet käydään järjestyksessä läpi loppuun asti. Lopuksi on hyvä tehdä yhteenveto kaikesta ja keskustella vielä muista mahdollisista aiheista. Kehityskeskustelun tarkoitus on auttaa työntekijää kehittymään parhaaksi minäkseen, ja tällaisessa tilanteessa aletaan puhua jo mentoroinnista (Sama, 42, 75, 77–78).

4.10 Lainsäädäntö ja käytännöt

Perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta. Työlainsäädäntö on lähes aina pakottavaa oikeutta ja työntekijöiden on tunnettava säännöt ja noudatettava niitä. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.) Työsopimuslaissa (2001/55) selvitetään työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia. Lain toisessa luvussa mainitaan että,

työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralaan etenemiseksi.

Tämä lainkohta määrittelee perehdytyksen tarpeellisuuden jo heti työuran alussa, sekä myöhemmin muuttuvan työn myötä. Työsopimuslakiin on kirjattu vaatimus työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja kielto syrjinnästä. Myös Laki yleisistä kirjastoista (2016 2.1 §) vaatii yhdenvertaisuutta monin eri muodoin.

Työturvallisuuslaissa (2002/738 2:14.1 §) työntekijälle annettava opetus ja ohjaus kohdassa sanotaan:

työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomeneelmiin, 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.

Laki määrittelee opastettavaksi työpaikan turvallisuusasiat ja ergonomian. Työntekijällä on mahdollisuus myös räätälöityyn, hänelle sopivaan työskentely-ympäristöön. Kirjastoissa vaaratekijöitä voivat olla erilaiset huonekalut, esimerkiksi kiikkerät kirjakärryt. Asiakkaiden kohtaaminen voi olla myös haastavaa. Tässä yhteydessä on hyvä ottaa esiin myös Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986/609), jossa määritellään naisten ja miesten välinen tasa-arvoisuus kaikissa työsuhteen osa-alueissa. Yhdenvertaisuuslain (2014/1325) tarkoitus on ehkäistä syrjintää kaikissa sen muodoissa ja antaa oikeusturvaa syrjinnän kohteeksi joutuneille.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007 1:1 §) kertoo henkilöstön ja yrityksen välisistä menettelyistä, ”jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista”. Laki tähtää henkilöstön mahdollisuuksiin kehittää työtään ja työpaikkaansa (Laki yhteistoiminnassa yrityksessä 334/2007 1:1 §). Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (2007/449) määrittelee kunnan ja henkilöstön yhteistoiminnan myös yleisissä kirjastoissa, jollaiseen teimme perehdytysoppaan.

Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449).

Laki nuorista työntekijöistä (1993/998 3:10 §) vaatii työnantajan opettamaan ja ohjaamaan ammatitaidottoman ja kokemattoman nuoren työntekijän työhön, niin ettei synny vaaratilanteita. Uudet työntekijät on perehdytettävä varsinaisen työnsä lisäksi myös työpaikan pelastussuunnitelmaan. Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta (2011/407 1:7 §) velvoittaa kirjastot ja kulttuurikeskukset

tekemään pelastussuunnitelman ja Pelastuslaki (2011/379 15 §) määrittelee mitä asioita pelastussuunnitelmaan on kirjattava. Perehdyttäminen mainitaan useissa työehtosopimuksissa ja niissä on näkökantana lähinnä perehdyttämisen vastuullisuus ja sen palkitseminen (Kupias 2009, 26).

5 PEREHDYTYSOPPAAN LAATIMINEN

Perehdytysoppaan tekeminen tuli ajankohtaiseksi kirjastossamme ja ehdotimme kirjastotoimenjohtajalle, että voisimme tehdä sen opintojemme aikana ja lopputyönämme. Ensimmäisen version oppaasta teimme Työelämälähtöinen toimeksianto -kurssin aikana vuonna 2016, ja siitä pääsimme jatkamaan laajennettuun ja tarkastettuun version. Koska aloitimme perehdytysoppaan tekemisen yhteistyönä, päätimme tehdä myös opinnäytetyön yhdessä. Yhteistyö asettaa omat vaatimuksensa. Miten varsinainen kirjoitustyö tehdään, jotta molemmat pystyvät sitä tekemään ja miten tehtävät jaetaan? Aloitimme kirjoittamisen onlineversiona netissä, näin kumpikin pystyi näkemään ajantasaisesti mitä toinen on kirjoittanut. Ennen ohjausseminaaria siirsimme opinnäytetyön teoriaosan Pieksämäen kaupungin palvelimelle, jonne pääsemme kumpikin kirjautumaan, ja jossa opinnäytetyönä palautettavan asiakirjan muotoileminen onnistuu. Emme jakaneet aiheita tarkasti, vaan kumpikin on perehtynyt samoihin aineistoihin, ja olemme molemmat muokanneet koko tekstiä. Työn tekemistä on helpottanut se, että olemme samassa työpaikassa ja useimmiten samassa vuorossa, näin olemme voineet koko prosessin ajan keskustella työstä. Olemme koko opiskelun ajan olleet kahdessa roolissa, vakituisina työntekijöinä Pieksämäen kaupunginkirjaston pääkirjastossa ja opiskelijoina. Opiskelu on tuonut paljon uusia ideoita työntekoon ja auttanut myös huomaamaan puutteita työpaikalla.

Perehdytysoppaan sisältöön saimme vinkkejä muista perehdytysoppaista ja tätä raporttia varten lukemastamme tietopohjasta. Lisäsimme perehdyttämisen vaiheiden tarkistuslistan oppaaseemme. Huomasimme tämän tarpeellisuuden uuden työntekijän saapuessa taloon ja kun kukaan ei tiennyt mitä oli neuvottu ja mitä ei. Tarkistuslistoja on useita erilaisia internetissä ja Pieksämäen kaupungilla on omansa. Saimme vaikutteita työturva.fi -sivuston tarkistuslistasta, Pirkko Kangaksen Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus -kirjasta ja Lahden ammattikokeakoulun julkaisusta Hyvä perehdytys -opas. Tarkistuskohdat muokkasimme yhteneväksi oman perehdytysoppaamme kanssa.

Perehdytysoppaamme tarkistuslistoineen sijoitamme uuteen perehdytyskansioon, koska tietohallinnon turvaohjeet ja Kulttuurikeskus Poleenin pelastussuunnitelmat olivat erillisiä tiedostoja eikä niitä kannata sisällyttää oppaaseen. Tietoturvaohjeita ja pelastussuunnitelmaa päivittävät työyhteisössämme muut tahot. Hankalinta perehdytysoppaan laatimisessa oli kuvailla varsinaista kirjastotyötä. Perehdyttämisen aikana on hyvä selvittää eri toimintatapoja ja käsitteitä tulokkaalle.

Kirjastotyössä opittu ammattislangi ei välttämättä avaudu ulkopuolisille ja uusille työntekijöille heti. Yritimme selittää asioita yleistajuisesti.

Jatkuvaa päivittämistä vaativat oppaassa luetellut työtehtäväkohtaiset työntekijälistat. Julkista opinnäytetyötämme varten olemme poistaneet nämä listat perehdytysoppaastamme. Ensimmäisessä oppaan versiossa fonttina oli Arial. Vuonna 2018 Pieksämäen kaupunki sai yhtenäisen graafisen ohjeiston, jonka seurauksena uusi opas on muokattu yhtenäiseksi kaupungin muun painetun materiaalin kanssa. Otsikoiden fontti on Branding black ja leipätekstissä voi käyttää Calibri-fonttia. Kaupungin ohjeistossa on muutamia kuvia joita olemme sijoittaneet kuvittamaan perehdytysopasta. Kannen kuvaa on käytetty aiemmin kirjastokorteissa. Perehdytysopas on toteutettu Wordilla, koska siten opasta on helpoin päivittää. Erikoisfontti tuo omat haasteensa päivitykselle, koska uutta fonttia ei ole kaikissa henkilökunnan koneissa. Yleisen käytettävyyden vuoksi oppaasta tehdään tulostettava pdf-versio. Opas on luettavissa kirjaston yhteisessä kaupungin verkon kansiossa ja oppaasta tulostetaan A5- tai A4-kokoinen vihko uudelle työntekijälle. Perehdytyskansio kaikkine eri osineen sijoitetaan kaikkien työntekijöiden luettavaksi, jotta sieltä voi tarkastaa unohtuneita asioita.

6 POHDINTA

Aiheemme on aika yleinen, ja perehdytykseen liittyviä opinnäytteitä on tehty useita. Perehdytysoppaalle oli kuitenkin työpaikallamme todellinen tarve. Aloitimme oppaan tekemisen opintojen alkuvaiheessa, ja teimme sitä jo silloin yhteistyössä. Varsinaisessa perehdytysoppaassa on paljon pohdittavia asioita, ja niitä oli hyvä miettiä yhdessä niin, että oppaasta tulisi mahdollisimman kattava.

Teoriaperustaa kootessa tuli vastaan paljon uutta tietoa, ja uskomme pystyvämme nyt paremmin vastaanottamaan uusia työntekijöitä ja huomioimaan muuttuvassa työympäristössä koulutuksen ja sisäisen perehdyttämisen tarvetta ja tekniikkaa. Tietopohjaa tutkiessamme tuli selväksi, miten tärkeää ja laaja-alaista perehdyttäminen on. Se vaikuttaa uuden työntekijän lisäksi koko työyhteisöön ja työilmapiiriin. Hyvin hoidetulla perehdytyksellä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, turvallisuuteen ja työpaikan imagoon. Uusi työntekijä kokee vähemmän stressiä ja omaksuu nopeammin uuden työskentelytavan ja tutustuu työtovereihin. Nykyisen henkilökunnan stressi töiden muuttumisesta ja uuden henkilön tulemisesta vähenee myös ennalta valmistetun ja huolella tehdyn perehdyttämisen myötä.

Perehdyttämisen tärkeys nykyisessä palveluyhteiskunnassa on yhä tärkeämpää, ja on työnantaja jotka ovat ottaneet asian vakavasti ja ovat laatineet laajan ja tarkan perehdytysohjelman. Moni työnantaja ei ole tässä kehityksessä pysynyt mukana, ja vasta nyt pikkuhiljaa perehdytyksen tärkeys, tarpeellisuus ja työntekijöiden työssä viihtyminen on tullut tärkeäksi. Opinnäytetyöprosessin aikana saimme uusia ajatuksia ja uutta näkökulmaa perehdyttämiseen. Pedagogisia taitoja pitää oppia yhä enemmän nykyisessä kirjastotyössä, ja perehdyttäminen vaatii myös samoja taitoja. Pysytimme tuomaan aiemmin kirjaston puutteelliseen perehdytykseen välineen, jonka pohjalta uuden työntekijän tutustumista työpaikkaan voidaan suunnitella. Perehdyttämisen lakisääteisyys vaatii yhä tiukempaa otetta perehdyttämisen käytäntöihin kirjastoissa. Kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa eläkkeelle siirtymisten vuoksi ja uusien työntekijöiden nopeistakin päätöksistä vaihtaa työpaikkaa. Perehdyttäviltä on kysyttävä palautetta prosessin sujuvuudesta, ja näin saamme arvokasta tietoa siitä, miten perehdytys sujui ja mitä pitäisi jatkossa ottaa huomioon. Koska perehdytys on aiemmin hoidettu melko puutteellisesti, toiminnan kehittäminen jatkuu tästä eteenpäin niin, että tulevat työntekijät saavat kunnon aloituksen työuralleen.

Mentorointi-, työnohjaus- ja kehityskeskusteluosuudet otimme mukaan opinnäytetyömme raporttiin, koska ne sivuavat ja nivoutuvat yhteen perehdytyksen kanssa. Mentorointi ja työnohjaus ovat hyviä toimia alkuperehdytyksen jälkeen ja nykyisen henkilöstön työssään kokemien uusien haasteiden ja muuttuvien työolojen ja -tehtävien muutoksessa. Kehityskeskustelut auttavat työntekijöiden ja työnantajan suhteita, toiveita, tulevaisuuden suunnittelua ja antavat vahvistuksen siitä, että johto on kiinnostunut alaisistaan. Kehityskeskustelut auttavat työpaikkaa kehittämään kokonaisuutena.

Kokosimme työpaikallamme erillisen perehdytyskansion omasta oppaastamme sekä sisällytimme siihen muiden tekemät tietoturva- ja tietosujooppaan, pelastussuunnitelman ja Oulun kaupungin kirjaston tuottaman selko-oppaan. Jatkossa työprosessien kuvaaminen ja selkeät työtavat helpottaisivat asioiden perehdyttämistä ja opastamista sekä uusille työntekijöille että nykyisille uusiin tehtäviin siirtyville työntekijöille.

LÄHTEET

Autio, V. M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2. painos. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille. Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 2016. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Helsinki: Gaudeamus.

Huttunen, T. 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta. Helsinki: Kauppakamari.

Immaisi, A.-M. 2008. Johdanto. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turku: Turun yliopisto., 7–9.

Itä-Suomen aluehallintovirasto 2014. Itä-Suomen peruspalvelujen tila 2013. Itä-Suomen aluehallintoviraston toimialueen peruspalvelujen arviointi. Julkaisusarja 20/2014. Mikkeli. Itä-Suomen aluehallintovirasto. Viitattu 14.2.2019, <https://www.avi.fi/documents/10191/1588283/Peruspalvelujen+tila+2013+ItaSuomi.pdf/cd41d37e-b53e-4a55-9cae-5803b2f4b8aa>.

Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kangas, P. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Keski-Luopa, L. 2015. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. 5. painos. Oulu: Metanoita Instituutti.

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

Kolb, D. A. 1984. Experiential learning. Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall P T R.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Talentum.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449.

Laki yhteistoiminnassa yrityksessä 334/2007.

Laki yleisistä kirjastoista 29.12.2016/1492.

Larsen, S. E. 2017. Diversity in public libraries strategies for achieving a more presentative workforce. Public libraries magazines, May/June 2017. Public libraries online. Viitattu 12.2.2019, <http://publiclibrariesonline.org/2017/12/diversity-in-public-libraries-strategies-for-achieving-a-more-representative-workforce/>.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Myllylä, R., Korhonen, L., Gaut, B., Gaut, P. & Suomen kirjastoseura 1994. Ten Finnish libraries. Tio bibliotek i Finland. Katse kymmeneen kirjastoon. Helsinki: Library service.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Ammatillisen koulutuksen reformi. Viitattu 12.2.2019, <https://mi-nedu.fi/amisreformi>.

Paularanta-Kokkonen, R. 2008. Reflektio – tutkiva työote työnohjauksessa. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Turku: Turun yliopisto, 93–109.

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus ja coachingtoiminnan vaikuttavuus. Työnohjauksen, johdon työnohjauksen ja coachingin hyödyt organisaatioille. Helsinki: Sued management Oy.

Pelastuslaki 29.4.2011/379.

Pieksämäen kaupunki 2018a. Elinvoimaohjelma 2018–2027. Viitattu 4.3.2019, <https://www.pieksamaki.fi/wp-content/uploads/Elinvoimaohjelma.pdf>.

Pieksämäen kaupunki 2018b. Pieksämäen strategia 2018–2027. Viitattu 4.3.2019, <https://www.pieksamaki.fi/wp-content/uploads/Pieks%C3%A4m%C3%A4en-strategia-2018-2027-22.1.2018-1.pdf>.

Pieksämäen kaupunki 2018c. Lasten- ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2018–2021. Viitattu 10.2.2019, <https://www.pieksamaki.fi/wp-content/uploads/Lasten-ja-nuorten-hyvinvointisuunnitelma-2018-2021.pdf>.

Pihlajamäki, J. 2019. Kirjastotoimenjohtaja, Pieksämäen kaupunginkirjasto. Haastattelu 15.2.2019. Tekijöiden hallussa.

Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä. Perehdyttämisestä perehdyttämis- ja perehtymisprosessiin. Jyväskylän yliopisto Viestintätieteiden laitos. Puheviestinnän pro gradu –tutkielma. Viitattu 4.2.2019, <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201210242772>.

Ristikangas, V., Cutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Helsinki: Kauppakamari.

Sivistyspalveluiden kehittämisohjelma 2027 2019. Viitattu 3.3.2019, <https://www.pieksamaki.fi/wp-content/uploads/Sivistyspalvelujen-kehitt%C3%A4misohjelma.pdf>.

Suomen yleisten kirjastojen tilastot 2017. Pieksämäki. Kirjastot.fi. Viitattu 14.2.2019, <http://tilastot.kirjastot.fi/?orgs=248&years=2017&stats=1%2C33%2C100%2C101%2C104%2C107%2C108%2C109%2C110%2C111%2C112%2C115%2C183#results>.

Tilastokeskus 2019. Pieksämäki. Viitattu 4.3.2019, <http://tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/593.html>.

Strizelka, C. 2018. 5 Easy Onboarding Strategies for Small Businesses. Workforce. Viitattu 6.3.2019,
<https://www.workforce.com/2018/12/26/5-easy-onboarding-strategies-small-businesses/>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Valtioneuvoston asetus pelastustoimesta 5.5.2011/407.

Viiri, M. & Ketonen, A. 2013. Ikääntyvät kirjastot. Kirjastohenkilöstön ikärakenne ja ennakoitu eläkepoistuma 2013-2017. Etelä-Pohjanmaa, Keski-Pohjanmaa, Keski-Suomi, Pirkanmaa ja Pohjanmaa. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Pohjanmaan ELY-keskus. Viitattu 12.2.2019,
https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/90735/Nakymia_kesakuu_2013_2_pohjanmaa.pdf?sequence=2&isAllowed=y.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta. Yhteistyölähtöinen arvonaluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Helsinki: Tietosanoma.