

# **Perehtyminen**

**Perehdytys Stadin ammatti- ja aikuisopistossa**

LAB-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (YAMK), liiketalous  
2021  
Mari Pohjanpelto

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Pohjanpelto, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 64	
Työn nimi <b>Perehtyminen</b> Perehdytys Stadin ammatti- ja aikuisopistossa		
Tutkinto Tradenomi (YAMK)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Maria Sarkkinen, ammatillisen koulutuksen päällikkö, Helsingin kaupunki, Stadin ammatti- ja aikuisopisto		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen aiheena oli Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytysprosessi- ja suunnitelma. Työn tavoitteena oli selvittää, mistä osista perehdytysprosessi rakentuu ja mitä sisältöjä perehdytysuunnitelma sisältää. Lisäksi tavoitteena oli tuottaa perehdytysuunnitelman täydennyksiä, jotka helpottavat niitä toimia, joita uuden työntekijän työn aloittamiseen liittyy. Perehdytysuunnitelman sisältöä rakennettaessa huomioitiin Helsingin kaupungin Onni-perehdytysuunnitelman sisältö.</p> <p>Työn teoriaosuudessa tarkasteltiin perehdytystä yleisesti, sen sisältöön ja toteutustapoihin vaikuttaviin asioihin ja prosesseihin sekä keston huomioiden hyväksi koettuja käytäntöjä. Lisäksi käsiteltiin perehdytykseen liittyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen merkitystä.</p> <p>Kehittämishanke toteutettiin laadullisena tutkimuksena konstruktivisella tutkimusotteella. Tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin yksilöhaastatteluna. Haastattelujen aineisto analysoitiin sisältöanalyysin menetelmin yhdistäen fakta- ja näytänäkökulmia. Haastateltavilta esihenkilöiltä kysyttiin sellaisia erityistarpeita, joita puuttuu Onni-perehdytysuunnitelmasta ja jotka täydentäisivät perehdytysuunnitelmaa eri työntekijäryhmien osalta. Toisena tarkastelukohteena olivat osiot, joita Onni-perehdytysuunnitelmasta ei sisällytetä perehdytysuunnitelmaan. Osioista tarkasteltiin myös niiden merkittävyyden kautta tavoitteena helpottaa perehdytyksen osa-alueiden priorisointia, ja jotka lyhytaikaisesti palkatun työntekijän kanssa tulee perehdytyksessä käsitellä.</p> <p>Hankkeen tuloksena syntyneet perehdytysprosessi- ja suunnitelma antavat suuntaa Stadin AO:ssa annettavalle perehdytykselle. Tuotetut dokumentit kokoavat keskeisten toimijoiden tehtävät ja vastuut sekä huomioi perehtyjän oman vastuun perehtymisestä. Perehdytysprosessiin ja –suunnitelmaan on koottu ne aihealueet, jotka haastattelujen perusteella nousivat keskeisimmiksi. Kehittämishanke vahvistaa ennen työsuhteen alkua annettavan perehdytyksen merkitystä.</p>		
Asiasanat perehdytys, perehtyminen, perehdytysprosessi, perehdytysuunnitelma		

## Abstract

Author(s) Pohjanpelto, Mari	Type of Publication Thesis, MBA	Published 2021
	Number of Pages 64	
Title of Publication <b>Familiarization</b> Orientation in Stadin ammatti- ja aikuisopisto		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Maria Sarkkinen, Head of Vocational Education, City of Helsinki, Stadin ammatti- ja aikuisopisto		
Abstract <p>The subject of this development project was orientation process and onboarding programme of Stadin ammatti- ja aikuisopisto. The aim of this project was to define the parts that orientation process consists of and the content of onboarding programme. In addition, one of the goals was to develop operations that will help tasks that are associated with new employee's starting a job. When building the content of the onboarding programme, the content of the City of Helsinki's Onni- onboarding programme was taken into account.</p> <p>The theoretical part of this project examined orientation in general, the issues that affect its contents, processes and duration taking into account good practices. In addition, the importance of interaction and trust was taken into consideration.</p> <p>This project was executed as a qualitative research with a constructive design research approach. As a research method was used a half-structured theme interview and was carried out as a single person interview. The research material was analyzed using content analysis methods, combining factual and sample perspectives. The heads of division who took part in this interview were asked to point out the orientation parts that weren't included in Onni –onboarding programme and would complete the onboarding programme for different groups of employees. Another point of interest were the Onni –onboarding programme's parts that should not be included in onboarding programme. The onboarding parts were also examined through their significance for short-term employees and to prioritize the parts of the onboarding programme that need to be reviewed through. The orientation process and onboarding programme created as a result of this project give direction for the onboarding to be given at Stadin AO.</p> <p>The developed documents summarize the tasks and responsibilities of the key personnel and take into account the newcomer's own responsibility for his or her familiarization. The orientation process and onboarding programme include those topics that became the most central based on the interviews. This project confirms the importance of pre-onboarding process.</p>		
Keywords orientation, onboarding, orientation process, onboarding programme		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	4
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	5
2	Toimeksiantajan ja kehittämishankkeen esittely.....	8
2.1	Stadin ammatti- ja aikuisopisto osana Helsingin kaupunkiorganisaatiota .....	8
2.1.1	Helsingin kaupunginkanslia ja neljä toimialaa .....	8
2.1.2	Stadin ammatti- ja aikuisopisto osana kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa.....	9
2.2	Kehittämishankkeen esittely .....	11
3	Perehdytys.....	13
3.1	Perehdytyksen tarkoituksesta .....	13
3.2	Perehdytykseen liittyvä ja sen sisältöön vaikuttava lainsäädäntö .....	14
3.3	Perehdytyksen tekniikoita struktuurin näkökulmasta .....	17
3.3.1	Vierihoidoperehdyttäminen .....	18
3.3.2	Malliperehdyttäminen.....	18
3.3.3	Laatuperehdyttäminen .....	19
3.3.4	Räätälöity perehdyttäminen .....	20
3.3.5	Dialoginen perehdyttäminen .....	20
3.4	Toimivan perehdytyksen sisältöjä ja osa-alueita .....	21
3.5	Perehdytyksen suunnittelu uudelle työntekijälle ja aikataulutus.....	26
3.6	Vuorovaikutus ja luottamus perehdytyksen laadukkuuden osa-alueina.....	30
4	Kehittämishankkeen vaiheet .....	32
4.1	Kehittämishankkeen taustaa.....	32
4.2	Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta.....	33
4.3	Haastattelut ja aineiston dokumentointi.....	35
4.4	Aineiston analysointi .....	39
4.5	Eettisyys kehittämistyössä .....	41
5	Tulokset.....	43
5.1	Perehdytys Stadin ammatti- ja aikuisopistossa .....	43
5.2	Perehdytysprosessi .....	44
5.3	Perehdytys suunnitelmat.....	46
6	Johtopäätöksiä .....	55
6.1	Pohdinta .....	55
6.2	Tutkimuskysymysten vastaukset.....	56

6.3	Kehittämishankkeen arviointi .....	57
6.4	Jatkokehittäminen.....	59
Lähteet	.....	62

# 1 Johdanto

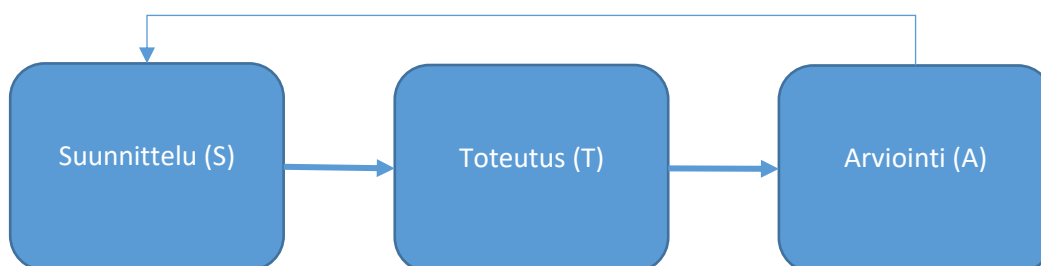
## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Tieteellisessä tutkimuksessa olennaiset osat ovat tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen hyväksytyjä menetelmiä käyttäen. Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen avulla osoitetaan se, mihin tutkimus tuo uutta tietoa. Tutkimuksellinen kehittämistyön tarve lähtee organisaation kehittämistarpeista tai muutoshalukkuudesta. Tutkimuksellisen kehittämistyön tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön esille nousseen käytännön ongelmaan ratkaisu, idea tai uusi käytäntö. Kehittämistyössä etsitään parempia ratkaisuja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. Tutkimuksellisen kehittämistyön ja tieteellisen tutkimuksen ero liittyy tutkimuksen päämäärään: onko tavoitteena saada aikaan uutta teoriaa vai lisäksi käytännön ratkaisuja tai parannuksia. Vaikka tutkimuksellisen kehittämistyön pääpaino on käytännön kehittämistehtävässä, tuotetaan siinä myös tekstiä ja uutta tietoa. Dokumentoinnilla on mahdollista tuoda esille hiljaista tietoa, uudistaa työelämän osaamis- ja tietoperustaa ja näin luoda uudenlaista ammatillista tietoa. (Ojasalo ym. 2015,18-20.)

Tutkimuksellisuus kehittämistyössä ei tarkoita vain kyselyn tai haastattelun tekemistä vaan se on laajempi ja tärkeä lähestymistapa sekä osaamisalue, jota tarvitaan työelämässä. Kehittämistyössä tutkimuksellisuus näkyy järjestelmällisyytenä, analyttisyytenä ja kriittisyytenä. Järjestelmällisyys tarkoittaa valintojen perustelua ja dokumentointia, analyttisyys viittaa kehittämisen tueksi haettavaa tutkimuksellista ja käytännöllistä tietoa sekä kriittisesti arvioidaan hankittua tietoa, eri näkökulmia, valintoja ja tuloksia. (Ojasalo ym. 2015, 21-22.)

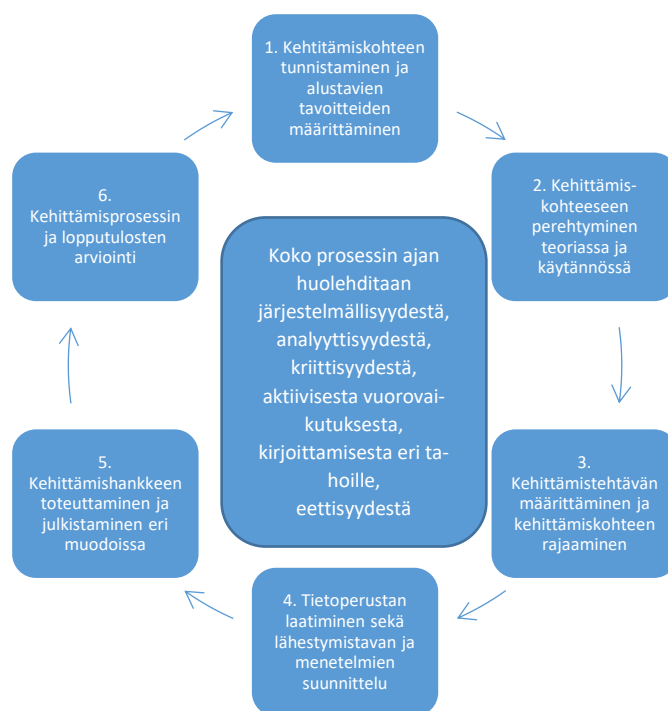
Kehittämistyön ratkaisut ja tuotettu tieto perustuvat olemassa olevaan tietoon, jolloin tarvitaan ymmärrystä siitä, mitä teorian ja käytännön vuoropuhelu tarkoittavat, kun muodostetaan kehittämisen tietoperustaa hyödyntäen aiheeseen liittyvää teoriaa. Uusi tieto kehittämistyössä syntyy pääosin niissä ympäristöissä, joissa itse käytännön toiminta ja tarve ongelman ratkaisemiselle tapahtuu. Luotu uusi tieto, sen syntymiseen liittynyt prosessi ja lopputulos dokumentoidaan tarkasti. Lisäksi tulee huolehtia tiedon levittämisestä. (Ojasalo ym. 2015, 21.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön muutostyön prosessi sisältää suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin kehän, joka on esitetty kuvassa 1. Suunnitteluvaiheessa (S) selvitetään kehittämishaasteet, asetetaan tavoitteet ja kartoitetaan miten asetettuihin tavoitteisiin päästään. Suunnitelman toteutus on nimetty toteutusvaiheeksi (T). Lopuksi seuraa arvioinnin vaihe (A), jonka pohjalta usein alkaa seuraavan kehittämishankkeen suunnittelu. (Ojasalo ym. 2015, 22-23.)



Kuva 1. Muutostyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 23)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen lähtökohtia ovat kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Alustavien tavoitteiden asettamiseksi selvitetään työyhteisöltä, mitä hakkeelta odotetaan ja mitä nämä merkitsevät työyhteisön arjessa. Tämän jälkeen ryhdytään hakemaan käytännön tietoa sekä perehdytään teoreettiseen tietoon. Tieto, johon tutkimus nojautuu, muodostaa tutkimuksen tietoperustan. Seuraavassa vaiheessa määritellään tarkemmin kehittämistehtävä ja rajataan kehittämisen kohde. Tämän jälkeen päästään kuvaamaan kehittämistyöhön liittyvät prosessit ja suunnittelemaan oma lähestymistapa sekä käytettävät menetelmät. Lähestymistapa on se näkökulma, josta tutkittavaa ja kehitettävää ilmiötä lähestytään ja jossa eri konkreettiset menetelmälliset ratkaisut kuten aivoriihi, ovat käytössä. Kehittämistyön tulisi edesauttaa tilaajaorganisaation organisaatiotuntemuksen lisääntymistä sekä työyhteisössä olevan tietämyksen jakamista ja vuorovaikutusta. Kehittämistyön loppupäähän tulisi osoittaa resursseja, sillä tavoitteena on tuottaa hyödyllisiä muutoksia kohdeorganisaatioon ja muutoksen läpiviemiseen tarvitaan sitä tukevaa toimintaa. Tulosten jakamista tulisi tehdä säännöllisesti kehittämistyön aikana. Raportointi jäsentää työskentelyä sekä vie tuotoksia koko ajan eteenpäin, sen avulla saadaan palautetta sekä lisättyä vuorovaikutusta. Viimeisessä vaiheessa, kehittämistyötä arvioidaessa, arvioinnin kohteena on niin kehittämisprosessi kuin tuotokset. Eettiset kysymykset kulkevat mukana läpi koko kehittämishankkeen. Tutkimustyön kehittämisen prosessi on esitetty kuvassa 2. (Ojasalo ym. 2015, 25.)



Kuva 2. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo ym. 2015, 24)

Laadukas ja kattava perehdytys kuuluu kaikille. Perehdytys tarkoittaa niitä toimia ja tukea, jota uudelle työntekijälle tarjotaan ja joiden tavoitteena on hänen pääsemisensä nopeasti kiinni työtehtäviin, itsenäisen työotteen omaksuminen, oman paikan löytäminen organisaatiossa ja tutustuminen omaan tiimiin sekä tuleminen organisaation tuottavaksi jäseneksi. Hän uutena työntekijänä voi tuoda raikkaan innovatiivisen tuulahduksen ja näin mahdollistaa organisaation kehittymisen.

Henkilökohtaisten perehdytysuunnitelmien haasteena on se, että jokainen perehdytys on yksilöllinen. Perehdytykseen ja sen painotuksiin vaikuttavat kunkin työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet sekä hänen omaksumat työtehtäviin ja työelämään liittyvät taidot. Tämän lisäksi kukin työyhteisö ja organisaatio ovat omanlaisiaan ja näin ne myös vaikuttavat perehdytyksen ainutkertaisuuteen. Perehdytystä suunniteltaessa on myös huomioitava, onko tulokas organisaatiossa uusi vai organisaation sisällä siirtyvä työntekijä. (Eklund 2021, 14-15.)

Perehdytyksen merkitys on suuri niin uudelle työntekijälle kuin vastaanottavalle organisaatiolle. Perehdytys lisää uuden työntekijän työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista. Organisaatio on tehnyt merkittävän panostuksen jo rekrytointivaiheessa, joten perehdytyksen avulla pyritään pitämään työntekijä organisaatiossa. Hyvä perehdytys niin ikään voi parantaa työnantajamielikuvaa. (Eklund 2021, 31-37.)

Perehdytyksen organisoimisesta ja kehittamisestä ovat vastanneet Stadin ammatti- ja aikuisopiston koulutuspäälliköistä koottu perehdytystyöryhmä, jonka työn tavoitteena on ollut huolehtia uudelle työntekijälle annettavasta laadukkaasta perehdytyksestä läpi koko organisaation samalla laatutasolla ja näin yhdenmukaistaa perehdytyskäytäntöjä. Perehdytystyöryhmä on koonnut aineistoja, suunnitellut, organisoinut, huolehtinut ja toteuttanut yhteisiä Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytystilaisuuksia sekä aikataluttaneet yhdessä vastuuhenkilöiden kanssa perehdytystilaisuuksia, jotka liittyvät esimerkiksi opiskelijahallintojärjestelmän käyttöön, digi-perehdytykseen sekä opiskelijahuoltoon. Kukin esihenkilö on vastannut uuden työntekijän henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman laatimisesta sekä toteuttamisesta. He toiminnallaan ovat toteuttaneet perehdytysprosessia käytännössä, mutta kuvaus perehdytysprosessista ja perehdytys suunnitelmasta puuttuvat. Tämän kehittämishanke on seuraava vaihe Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytyksen kehittamisestä jatkuvan parantamisen periaatteen mukaisesti.

Tässä kehittämishankkeessa teoreettinen viitekehys rakentuu tutkimusten ja kirjallisuuden pohjalle. Muuta aineistoa, jota kehittämishankkeessa hyödynnetään ovat erilaiset perehdytykseen liittyvät ohjeet ja oppaat. Lisäksi aineistona käytetään Stadin ammatti- ja aikuisopistossa kehittämishankkeen alun aikaan käytössä olleet perehdytysaineistot sekä Helsingin kaupungin eri perehdytysaineistot ja Onni-perehdytys suunnitelma. Kehittämishanke toteutetaan laadullisena tutkimuksena konstruktivisen tutkimusotteen menetelmin haastatteluiluina, joiden pohjana on puolistrukturoitu haastattelulomake.

## 1.2 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena kuvata Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytysprosessi ja laatia perehdytys suunnitelma tarkennuksineen perehdyttämiskäytäntöjen yhdenmukaistamista varten sekä kuvata Onni-perehdytys suunnitelma kokonaisuudessaan sen mahdollista käyttöönottoa varten Stadin ammatti- ja aikuisopistossa. Lisäksi tavoitteena on luoda vinkkejä, ohjeita ja käytännön toimien kuvauksia, joiden avulla esihenkilön työ uuden työntekijän aloittamiseen liittyvien tehtävien osalta helpottuisi sekä varmistaa, että uusi työntekijä saisi laadukkaan yhdenvertaisen perehdytyksen, jossa on huomioitu Helsingin kaupungin työnantajanäkökulma, strategia, tavoitteet ja periaatteet. Yhtenä tavoitteena on muodostaa yhtenäinen kokonaisuus Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytys suunnitelmasta ja Helsingin kaupungin perehdytysprosessista ja –suunnitelmasta. Tarve työlle syntyi, kun Helsingin kaupungissa otetaan Onni-perehdytys suunnitelma käyttöön keväällä 2021 eikä Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytys suunnitelmaa oltu dokumentoitu sys-

temaattisesti. Stadin ammatti- ja aikuisopiston kaksi koulutuspäällikköä osallistuivat syksyllä 2020 Onni-perehdytysuunnitelman pilotointiin ja heidän kokemusten pohjalta nousi kiinnostus Onni-perehdytysuunnitelman tarkempaan tarkasteluun ja sen soveltuvuuden arviointiin Stadin ammatti- ja aikuisopiston tarpeisiin.

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

- Mitä asioita Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytysuunnitelman tulisi sisältää?

Pääkysymyksen tueksi ovat seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Mikä on Onni-perehdytysuunnitelman osioiden ja aiheiden merkittävyys osana Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytysuunnitelmaa ja eri työntekijäryhmille?
- Kuinka kauan työntekijä voi käyttää työaika ns. yleisperehdytykseen?

Kehittämishanke rajattiin koskemaan Stadin ammatti- ja aikuisopiston kampus 4:ä. Koska kampus 4 on yksi Stadin ammatti- ja aikuisopiston viidestä kampuksesta, voidaan saatuja tuloksia soveltaa myös muille kampuksille, sillä eri kampusten toiminnat ovat hyvin samanlaisia ja pääpaino on opetuksen ja ohjauksen tarjoaminen eri ammatillisissa perustutkinnoissa.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

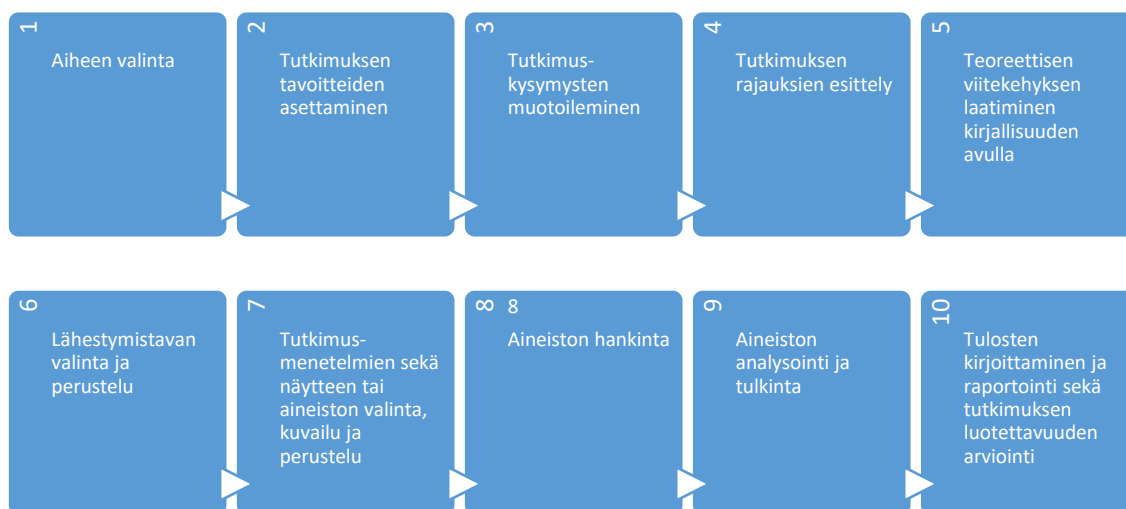
Tämä kehittämishanke toteutetaan laadullisena tutkimuksena konstruktivisen tutkimuksen mallia soveltaen. Aineistonhankintamenetelmänä käytetään eri teorialähteitä kuten tutkimuksia, alan kirjallisuutta, oppaita sekä Helsingin kaupungin aineistoja ja haastatteluja.

Laadullisessa tutkimuksessa aiheiden tarkasteluun uusien näkökulmien esille saaminen on keskeisessä merkityksessä. Keskeinen ominaispiirre laadulliselle tutkimukselle on, että sen tarkastelukulma perustuu ihmisten subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Tutkimuksessa teoria koostuu yleisistä lainalaisuuksista ja käytäntö voi vaihdella riippuen kontekstista. Käytäntöön sisältyy näkyvän tiedon lisäksi ns. hiljaista tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyksiä. (Puusa & Juuti 2020, 7, 38.)

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava tutkijan omat näkemykset sekä millaisen roolin hänen aikaisempi ymmärryksensä aiheesta saa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa huomioidaan myös asioiden välisiä yhteyksiä, miten ihmiset ymmärtävät asioita nii-

den keskinäisten suhteiden, yksityiskohtien ja kokonaisuuksien välisinä relaatioina. Laadulliseen tutkimukseen liittyy tulkintaan ja ymmärtämiseen liittyviä prosesseja. (Puusa & Juuti 2020, 7.)

Aineiston hankinnassa ja sitä analysoitaessa tutkijan tulee olla herkkänä sille, millaista kieltä haastateltavat käyttävät, millaisia sanoja tai lauseita he tuottavat aineistoon. Tutkimuksen luokittelut ja johtopäätökset voivat vahvistaa tai kumota aikaisempia näkemyksiä. Laadullisen tutkimuksen vaiheita on esitetty kuvassa 3. (Puusa & Juuti 2020, 6-7.)



Kuva 3. Laadullisen tutkimuksen vaiheita (mukaillen Puusa & Juuti 2020, 6)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonhankintatapoja ovat yksilöhaastattelu, ryhmähaastattelu, dokumentoitujen aineistojen analysointi sekä eri havainnoinnin muodot. Edellä mainittuja aineiston hankinnan tapoja tyypillisesti myös yhdistellään. (Puusa & Juuti 2020, 6-7.) Tässä kehittämishankkeessa aineistoa hankitaan perehdytykseen liittyviä eri dokumentteja tutkimalla ja hyödyntämällä sekä yksilöhaastatteluilla, joiden tukena ja haastattelun kulkua ohjaavana aineistona on puolistrukturoitu haastattelulomake. Aineistona käytetään myös Helsingin kaupungin Onni-tietojärjestelmän Onni-perehdytysuunnitelmaa, joka tulee olemaan osana haastattelua. Haastateltaviksi valikoitui Stadin ammatti- ja aikuisopiston viisi koulutuspäällikköä.

Tässä tutkimuksellisessa kehittämissä toteutetaan konstruktivisen tutkimusprosessin vaiheet ongelman etsiminen, syvälinen aiheen tuntemus, ratkaisumallin innovointi ja konstruktion kehittäminen, ratkaisun toteuttaminen, ratkaisun soveltamisen pohdinta sekä py-

ritään tunnistamaan ja analysoimaan teoreettinen kontribuutio (Lukka 2001). Laaditun perehdytysaineiston käsittelyn organisaatiossa ja sen testauksen toimeksiantaja määritteli tutkijan kanssa kehittämishankkeen jatkotoimenpiteiksi ja –kehittämiseksi. Näin huomioitiin myös kehittämishankkeeseen ja opinnäytetyön tekemiseen varattu aika. Konstruktiiivinen tutkimusprosessi on esitetty kuvassa 4. Perehdytys on jatkuva ja uusiutuva prosessi, joten tämän kehittämishankkeen tuloksien kehittämistä jatketaan Stadin ammatti- ja aikuisopistossa jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti hyödyntäen Helsingin kaupungin Kehmet-ohjelmassa (2021) esitettyä PDCA sykliä. Sykli jakaantuu neljään syklisesti toistuvaan osa-alueeseen: P (plan) suunnittele, D (do) toteuta, C (check) tarkista ja A (act) käyttöönotto. PDCA-syklissä parannuksia tehdään jatkuvasti. Työskentely aloitetaan niiden toimien suunnittelulla, joiden avulla ongelma saadaan ratkaistuksi. Toimintojen tuloksia tarkastetaan ja tehdään korjauksia, jonka jälkeen aloitetaan käyttöönotto. Sykliä kierretään toistuvasti siten, että kukin toimenpide toistetaan ja näin päästään lähemmäksi asetettua tavoitetta.

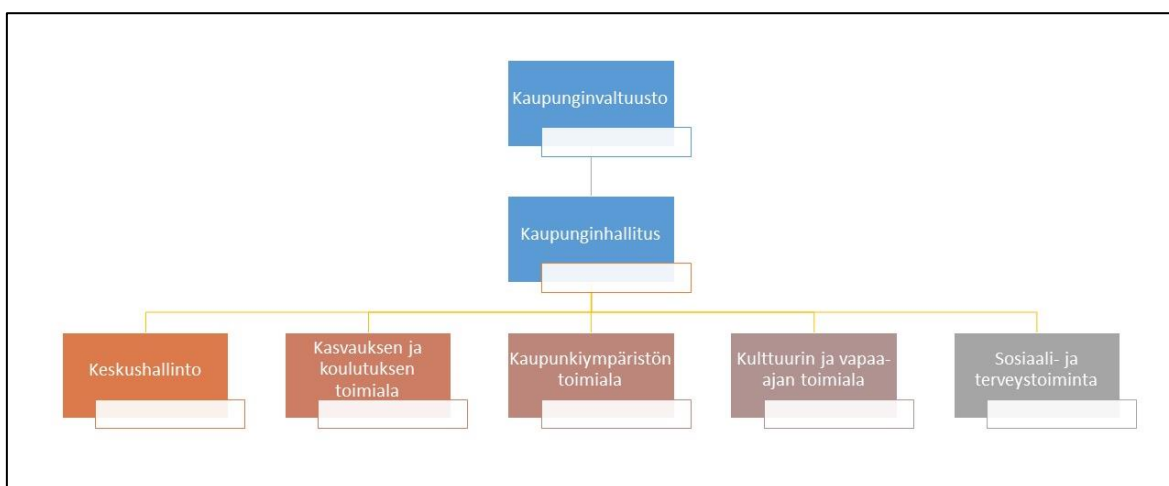


Kuva 4. Konstruktiiivinen tutkimusprosessi (mukaiillen Lukka 2001)

## 2 Toimeksiantajan ja kehittämishankkeen esittely

### 2.1 Stadin ammatti- ja aikuisopisto osana Helsingin kaupunkiorganisaatiota

Helsingin kaupungin organisaatio rakentuu vaaleissa valittavasta kaupunginvaltuustosta, joka vastaa kaupungin toiminnasta ja taloudesta, sen alaisuuteen kuuluvasta kaupungin hallituksesta, joka johtaa kaupungin toimintoja, hallintoa ja taloutta sekä kaupunginkansliasta ja neljästä toimialasta: kasvatuksen ja koulutuksen, kaupunkiympäristön, kulttuurin ja vapaa-ajan sekä sosiaali- ja terveystoimialasta. Helsingin kaupunki tarjoaa työpaikan noin 38.000 henkilölle. (Helsingin kaupunki 2020a.) Helsingin kaupungin organisaatorakenne on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio (mukaillen Helsingin kaupunki 2019a)

#### 2.1.1 Helsingin kaupunginkanslia ja neljä toimialaa

Kaupunginkanslia vastaa kaupungin kehittämisestä, avustaa suunnittelussa ja valmistelutyössä kaupunginvaltuustoa ja –hallitusta sekä panee toimeen näiden toimielinten päätöksiä. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialaan kuuluu varhaiskasvatuksesta, esi- ja perusopetuksesta, lukio- ja suomenkielisestä ammatillisesta koulutuksesta, vapaasta sivistystyöstä sekä ruotsinkielisestä palvelukokonaisuudesta vastaaminen ja huolehtiminen. (Helsingin kaupunki 2021b.)

Kaupungin ympäristön suunnittelusta, rakentamisesta ja ylläpidosta vastaa kaupunkiympäristön toimiala. Kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala tukee Helsingin elinvoimaisuutta, parantaa

helsingiläisten mahdollisuuksia sivistymiseen, aktiiviseen kansalaisuuteen sekä henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Sosiaali- ja terveystoimiala huolehtii sosiaali- ja terveystalouden järjestämisestä ja tuottamisesta, luo edellytyksiä terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiselle, edistää omatoimisuutta, yhteisvastuullisuutta, vähentää sosiaalisia ja terveydellisiä ongelmia sekä niiden haitallisia vaikutuksia. (Helsingin kaupunki 2021b.)

## 2.1.2 Stadin ammatti- ja aikuisopisto osana kasvatuksen ja koulutuksen toimialaa

Kasvatuksen ja koulutuksen toimiala on jaettu neljään palvelukokonaisuuteen: varhaiskasvatus ja esiopetus, perusopetus, lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö sekä ruotsinkieliset palvelut. Toimialan palvelukokonaisuudet, palvelut sekä hallintopalvelut on esitetty kuvassa 6.

<b>Kasvatus ja koulutus toimiala</b>						
<b>Palvelukokonaisuudet ja palvelut</b>						
Varhaiskasvatus ja esiopetus	Perusopetus	Lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö	Ruotsinkieliset palvelut Svenska servicehelheten			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varhaiskasvatus ja esiopetus</li> <li>- Leikkipuisto- ja kouluilaisten iltapäivätoiminta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perusopetuksen alueelliset palvelut</li> <li>- Perusopetuksen kohdennetut palvelut</li> <li>- Esi- ja perusopetuksen oppilashuollon palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lukiokoulutus</li> <li>- Ammatillinen koulutus</li> <li>- Vapaa sivistystyö</li> <li>- Toisen asteen opiskelijahuollon palvelut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Varhaiskasvatus (Småbarnspedagogik)</li> <li>- Perusopetus (Grundläggande utbildning)</li> <li>- Vapaa sivistystyö ja lukiokoulutus (Fri bildning och gymnasieutbildning)</li> <li>- Asiantuntija- ja toimistopalvelut (Sakkunnig- och kontortjänster)</li> </ul>			
<b>Toimialan hallinto</b>						
Hallintopalvelut	Henkilöstöpalvelut	Kehittämispalvelut	Talous- ja suunnittelu- palvelut	Tilapalvelut	Tietohallintopalvelut	Viestintäpalvelut

Kuva 6. Kasvatuksen ja koulutuksen toimialan palvelukokonaisuus (mukaillen Helsingin kaupunki 2019b)

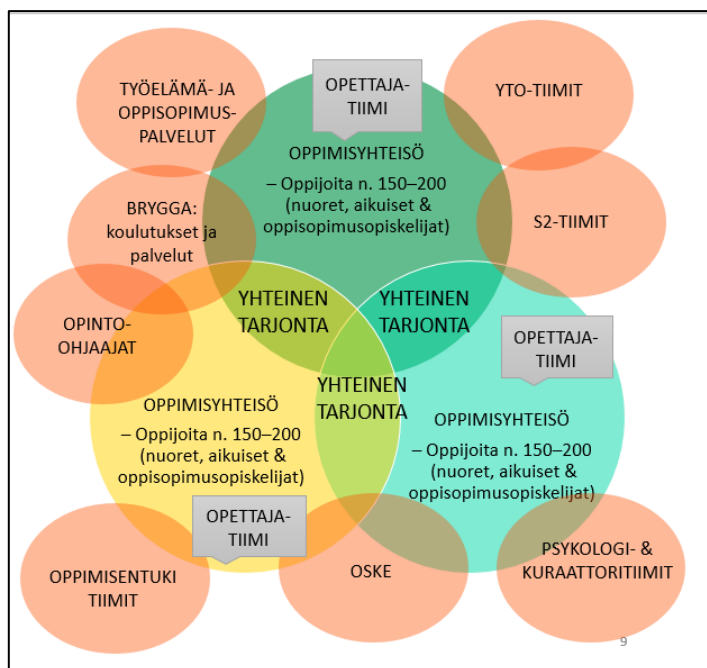
Stadin ammatti- ja aikuisopisto (jatkossa Stadin AO) on osa lukio- ja ammatillinen koulutus ja vapaa sivistystyö –toimialaa. Stadin AO Suomen suurimpana ammatillisista peruskoulu-

tusta, täydennyskoulutusta, oppisopimuskoulutusta ja nivelvaiheen koulutusta antava oppilaitos tarjoaa opiskelupaikan noin 17.000 opiskelijalle 14 eri toimipaikassa, mahdollistaen opiskelun lähes 30 tutkinnossa ja osaamisen hankkimisen yli 50 ammattiin. Opiskelijan oma opintopolku toteutetaan joustavana ja käytännönläheisenä oppimisympäristöissä, jotka tukevat oppimista, oivaltamista ja työntekoa oppilaitoksen ensiluokkaisia laitteita ja tekniikoita hyödyntäen joko oppilaitoksen tiloissa tai työelämässä oppimalla. Jokaiselle opiskelijalle laaditaan henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma (HOKS), jossa huomioidaan aikaisemmin hankittu osaaminen. (Stadin AO, 2021.)

Stadin AO:ssa organisaatiouudistuksen yhteydessä siirryttiin tiimimalliin, jossa opettajatiimi huolehtii oppimisyhteisön opiskelijoista yhteisvastuullisesti sekä suunnittelee opetustarjonnan pedagogista lähtökohdista alkaen yhdessä koulutuspäällikön kanssa. Stadin AO tarjoaa työpaikan noin 1.100 henkilölle, josta opetushenkilöstöä on noin tuhat. Stadin AO:n organisaatorakenne on esitetty kuvassa 7 ja oppimisyhteisöllinen tiimimalli kuvassa 8. (Sarkkinen 2021.)



Kuva 7. Stadin ammatti- ja aikuisopisto (mukailleen Sarkkinen 2021)



Kuva 8. Oppimisyhteisöt – pedagoginen asiantuntija organisaatiossa (mukaiillen Sarkkinen 2021)

## 2.2 Kehittämishankkeen esittely

Stadin AO:ssa aloittaa vuosittain uusina työntekijöinä noin sata henkilöä, joista suurin osa on opetushenkilöstöä. Viimeisimpinä perehdytettävänä Stadin AO:ssa ovat haketyön kautta työyhteisön toimintaa rikastuttamaan palkatut viitisenkymmentä työvalmentajaa. Hyvin suunniteltu perehdytys helpottaa perehdyttäjän ja perehtyjän työtä sekä edesauttaa laadukkaan perehtymisen onnistumisen uusille ja siirtyville työntekijöille.

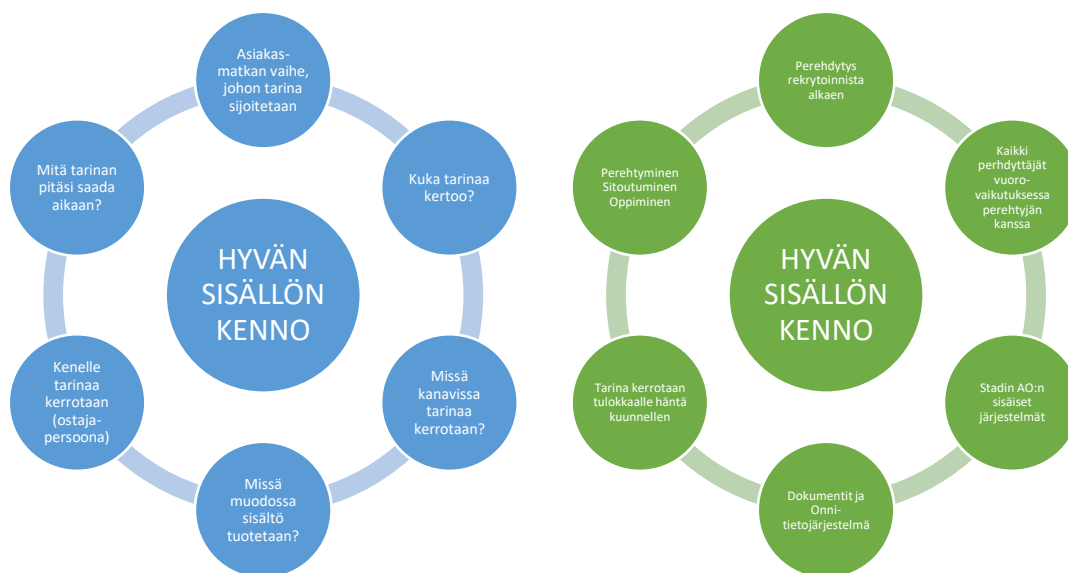
Helsingin kaupunki on kehittänyt Onni-tietojärjestelmää, joka sisältää osaamiseen ja kehittämiseen liittyviä toimintoja. Onni järjestelmän osia ovat onnistumis-, työn sujuvuus- ja varhaisen tuen keskustelut, kehityssuunnitelmat, koulutuskalenteri ja koulutushakemukset, lupa- ja pätevyyskortit esimerkiksi kuljettajan ammattipätevyyskortti ja digitaalinen piirturikortti, ammatin harjoittamislupa (Valvira), anniskelupassi, tulityölupa, työturvallisuuskortti ja monia muita sekä opiskelupolkuja. (Helsingin kaupunki 2021c.)

Onni-järjestelmässä on esihenkilölle suunnattuina työkaluina henkilöstön onnistumiskeskustelut, työsuorituksen arviointi, perehdytysuunnitelmat sekä hakemukset sisäisiin ja ulkosiin koulutuksiin. Esihenkilö voi Onni-tietojärjestelmästä poimia erilaisia raportteja esimerkiksi osaamisen kehittämiseen liittyen, lupien voimassaoloaikoihin tai eri keskustelujen määriä koskien. (Helsingin kaupunki 2021c.)

Uusimpana osiona Onni-järjestelmässä on Onni-perehdytys suunnitelma, jota pilotoitiin syksyllä 2020 sekä ollaan ottamassa vaiheittain käyttöön vuoden 2021 aikana (Helsingin kaupunki 2021c). Stadin AO:n kaksi koulutuspäällikköä ja heidän uudet työntekijät ottivat osaa pilottiin, jonka aikana huomio kiinnittyi mm. Onni-perehdytys suunnitelman laajuuteen sekä mahdollisuuteen rakentaa oma Onni-perehdytys suunnitelma Stadin AO:lle. Onni-perehdytys suunnitelma on rakennettu koko iso kaupunkiorganisaatio huomioiden, joten suunnitelman soveltuvuutta on syytä tarkastella palvelukokonaisuuden osan, ammatillisen koulutuksen näkökulmasta.

Toimeksiantaja asetti kehittämishankkeen tavoitteiksi Stadin AO:n perehdytyksen dokumentoinnin huomioiden Onni-perehdytys suunnitelman. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi tutkija perehtyy aineistoihin, jotka liittyvät perehdytykseen, valmistelee haastatteluja tukevat aineistot, haastattelee perehdytystyötä tekeviä esihenkilöitä, analysoi aineistot, joiden perusteella hän laatii tilaajan esittämän perehdytyksen dokumentoinnin sekä kuvaa jatkotoimia.

Perehdytys suunnitelmaa laadittaessa hyödynnetään hyvän sisällön kennon rakenneosia (kuva 9). Se soveltuu hyvin perehdytys suunnitelman kehittämistyön pohjaksi, vaikka on alun perin suunnattu myynnin strategisen sisällöntuotannon suunnitteluun.



Kuva 9. Hyvän sisällön kennon sovellettuna kehittämishankkeeseen (mukaillen Keronen & Tanni 2017, 82)

### 3 Perehdytys

#### 3.1 Perehdytyksen tarkoituksesta

Uuden työntekijän tulee omaksua useita organisaation eri menettelytapoja ja uusia taitoja onnistuakseen hyvin työtehtävissään. Perehdytyksen tavoitteena on eri menetelmiä hyödyntäen sopeuttaa uusi työntekijä työyhteisöön sekä varmistaa, että hän oppii hallitsemaan työtehtävät. Toimiva perehdytys on yksi organisaation tärkeimmistä ja kalleimmista prosesseista, joka parhaimmillaan voi olla merkittävä kilpailuetu ja tekijä, joka vaikuttaa positiivisen työnantajamielikuvan rakentumiseen. (Eklund 2021, 25.)

Työntekijöiden perehdyttäminen on niitä toimia, joilla uusi työntekijä saadaan sijoitettua organisaation työtehtävään. 'Perehdytysprosessi' viittaa meneillään oleviin toimenpiteisiin, joiden avulla edesautetaan uutta työntekijää tulemaan organisaation täysin tuottavaksi työvoimaksi. (El-Shamy 2003, 3.)

Van Maanen ja Schein (1979) viittaavat perehdytykseen prosessina, jonka kuluessa uusi työntekijä tulee organisaation jäseneksi. Tämän prosessin aikana yksilö hankkii ne sosiaaliset tiedot ja taidot, joita hän tarvitsee omaksuakseen organisatorisen roolin. (Sharma & Stol 2020, 2.)

Perehdyttämisessä on aikaisemmin ollut pääasiallisesti kyse työhön opastamisesta eikä yrityksen toimintatapoihin tai työyhteisöön tutustuminen ollut tärkeää jo siitäkin syystä, että toimintaympäristöt eivät olleet monimutkaisia ja näin ollen riittävä perehdytys piti sisällään opastamisen työn tekemiseen. Henkilö, joka on saanut uuden työtehtävän, on saanut työn tekemiseen ohjausta kokeneemmalta työntekijältä. Nykyorganisaatiossa perehdyttäminen on laajempaa ja monimuotoisempaa johtuen niiden toimintaympäristöjen tulemisesta yhä monimutkaisimmiksi. (Kupias & Peltola 2009, 13.)

Harrisin mukaan perehdytyksessä on perimmältään kyse tulokkaalle suunnitellusta tervetuloista hänelle uuteen organisaatioon. Lähtökohtaisesti uusi tulija ei tunne etukäteen yrityksen tapaa toimia ja perehdytyksen tavoite on saada hänet oppimaan niitä. Perehdytyksen organisoijana yleensä on uuden työntekijän esihenkilö ja muu henkilöstö. Uuden työntekijän odotetaan omaksuvan sellaisia tietoja, taitoja ja kykyjä, joita hän tarvitsee ammatin muuttuvissa taitovaatimuksissa. (Ketola 2010, 52.)

Lähtökohtana perehdyttämiselle pidetään aikuisen oppimista, motivaatiota ja kykyä omaksua uusia asioita. Jokainen tilanne voi olla oppimistilanne ja jokaiselta henkilöltä voi oppia. Tulokas oppii uusilta työtovereiltaan ja samoin organisaatiolla on mahdollisuus oppia tulok-

kaalta. Perehdyttämiseen liittyy ammatillinen kasvu, oppimaan oppiminen, kokemusperäinen ja työssä oppiminen sekä mentoroinnin kautta saavutettavaa osaamista. Vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys perehdytyksessä. (Ketola 2010, 53.)

Perehdytyksen avulla on tarkoitus lyhentää sitä aikaa, jolla uuden työntekijän työpanos tulee tuottavaksi. Tästä johtuen perehdytyksessä tulee saada uusi tulokas sisäistämään organisaation identiteetti, strategia ja tuotteet. (Ketola 2010, 70.)

Perehdytys sisältää uuden oppimista ja saadun tiedon soveltamista koskien niin uutta työntekijää kuin organisaatioltakin. Uuden työntekijän perehdytys vaatii muutosta, uuden oppimista ja toimintatapojen muokkaamista myös organisaatiolta, jotta se kykenee vastaanottamaan uuden työntekijän ja hänen mukanaan tuoman muutoksen. Onnistuneen perehdytyksen tunnusmerkki on organisaation ja uuden työntekijän välinen vuorovaikutus, jossa on tilaa kysymysten ja vastausten esittämiselle. (Eklund 2021, 25.)

Perehdyttämiskäytäntöjen avulla organisaatiot pyrkivät nopeuttamaan uusien työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja vauhdittamaan työtehtävien sisäistämistä. Jo rekrytointivaiheessa pyritään huomioimaan hakijan sopivuutta niin työtehtävään kuin organisaatioon. Uuden työntekijän tulemiseen osaksi organisaatiota sekä hänen hyvinvointiinsa vaikuttavat organisaation toimintatavat ja työntekijän kokemus toimintaympäristöstä. (Jokisaari ym. 2011, 5.)

Perehdyttämisen tavoitteiksi laissa määriteltyjen asioiden lisäksi usein asetetaan työntekijän sitoutuminen organisaatioon, organisaatiokulttuuriin sopeutuminen, sen vahvistaminen ja viihtyminen, tiimityön tehokkuus, kyky itsenäiseen työskentelyyn ja vastaanottokyky. Lyhyiden määräaikaisten yleistyessä nykyisessä työelämässä, asetetaan perehdytyksen tavoitteeksi nopea työtehtävien oppiminen ja rutiinitehtävien hyvä hallinta. Keskiössä on perehtyjän oppimiskyky omaksua hänen työnsä kannalta olennaiset käytännön asiat. (Eklund 2021, 28-29.) Perehdyttämisestä vastaa aina esimies, mutta perehdyttämiseen voivat osallistua myös muut työntekijät (Työterveyslaitos 2021).

### 3.2 Perehdytykseen liittyvä ja sen sisältöön vaikuttava lainsäädäntö

Työturvallisuuslain tarkoituksena on turvata työkyky ja sen ylläpitäminen sekä ennaltaehkäistä ammattitauteja ja työtaturmia. Tarkoituksena on myös ehkäistä muita psyykkisiä tai fyysisiä haittoja, joita voi aiheutua työympäristön eri tekijöiden johdosta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §.)

Työturvallisuuslaissa mainitaan työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta lain 14 §:ssä muun muassa työnantajan velvollisuutena antaa työntekijälle riittävät tiedot haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on niin ikään huolehdittava työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden, että työntekijää erityisesti tilanteessa, kun työntekijä aloittaa uudessa tehtävässä, työtehtävien muuttuessa tai uuden menetelmän käyttöönoton yhteydessä, hänet perehdytetään riittävästi työhön, olosuhteisiin, menetelmiin sekä työvälineiden turvalliseen käyttöön. Työntekijälle tulee antaa opetusta ja ohjausta työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi sekä häntä tulee opastaa häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta. Annettavaa opetusta ja ohjausta tulee täydentää tarvittaessa. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.) Työn suunnittelun osalta työturvallisuuslain 13 §:ssä mainitaan, jotta työn kuormitustekijöistä työntekijöille aiheutuvan haitan tai vaaraa voidaan välttää tai vähentää, tulee työn mitoituksessa huomioida työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset (Työturvallisuuslaki 738/2002, 13 §).

Lain nuorista työntekijöistä tarkoituksena on suojella nuorta, alle 18-vuotiasta työntekijää liialliselta rasitukselta. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työn kuormitus on kohtuullista, kun huomioidaan hänen ikä ja voimavarat. Nuorella työntekijällä saa teettää vain sellaisia töitä, joista ei aiheudu tapaturmavaaraa tai terveystahetta nuorelle työntekijälle tai muille. (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 9 §.) Työnantajan on annettava nuorelle työntekijälle, jolla ei ole työhön tarvittavaa ammattitaitoa tai kokemusta, sellaista hänen ikänsä ja ominaisuudet huomioiva opetusta ja ohjausta työhön sekä työoloihin niin, että ei synny vaaratilanteita hänelle itselleen tai muille (Laki nuorista työntekijöistä 998/1993, 10 §).

Lain yhteistoiminnasta yrityksissä tarkoituksena on edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutteisia yhteistoimintamenettelyjä perustuen sellaisiin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista, jotka henkilöstö saa oikea-aikaisesti. Lain tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa sekä työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa sellaisiin tehtäviin päätöksiin, jotka vaikuttavat heidän töihinsä, työoloihin, työaikaan tai asemaan. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1. luku 1 §.)

Yhteistoimintalaissa mainitaan työhönotossa noudatettavista periaatteista ja käytännöistä muun muassa, että työhön tulijalle on annettava työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi tarpeelliset tiedot. Hänelle on kerrottava yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 4. luku 15 §.)

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuvaa syrjintää sekä edistää naisten ja miesten välistä

tasa-arvoa ja yhdenvertaisuuslain tarkoituksena edistää yhdenvertaisuutta, ehkäistä syrjintää ja tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. Yrityksessä on selvitettävä, onko yrityksessä sellaisia käytäntöjä, jotka hankaloittavat tai edistävät vain toisen sukupuolen menestymistä ja onko johdonmukaisesti rakennettu sellaisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat työntekijöille uuden tehtävän oppimisen. Perekäytystä rakennettaessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että sukupuolesta tai taustasta riippumatta henkilölle taataan mahdollisuus menestyä työssään. (Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986, 1 §; Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014, 1. luku 1 §; Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Työsopimuslakia sovelletaan sellaiseen sopimukseen, jolla työntekijä tai –tekijät henkilökohtaisesti sitoutuvat tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisina palkkaa tai muuta vastiketta vastaan. Lakia sovelletaan myös sellaisissa tilanteissa, kun vastikkeesta ei ole sovittu, mutta tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi ilman vastiketta. (Työsopimuslaki 2001/55, 1. luku 1 §.)

Työnantajan velvollisuutena on edistää suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on mahdollistettava työntekijän kehittyminen hänen kykyjensä mukaisesti siten, että hän voi edetä työurallaan. Työnantajan tulee huolehtia, että yrityksen toiminnan, tehtävän työn tai menetelmän muuttuessa tai kehitettäessä, työntekijä pystyy suoriutumaan hänen tehtävistään. (Työsopimuslaki 2001/55, 2. luku 1 §.)

Työntekijän on suoritettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamat työtehtävät huolellisesti työnantajan määräyksiä noudattaen. Kaikkea sitä, mikä on ristiriidassa hänen asemassaan olevalta työntekijältä kohtuudella vaadittavan menettelyn kanssa, on hänen vältettävä. (Työsopimuslaki 2001/55, 3. luku 2 §.)

Työntekijän on huolehdittava hänellä käytettävissä olevin keinoin niin omasta kuin muiden työntekijöiden turvallisuudesta sekä ilmoitettava sellaisista työpaikan rakenteissa, koneissa, laitteissa tai työ- ja suojeluvälineissä havaitsemistaan vioista ja puutteista, joista saattaa aiheutua tapaturman tai sairastumisen vaaraa. Hänen on noudatettava varovaisuutta sekä huolellisuutta, jota työtehtävät ja työolot edellyttävät. (Työsopimuslaki 2001/55, 3. luku 2 §.)

Työntekijälle, jonka työsuhde on voimassa yli kuukauden tai toistaiseksi voimassa oleva, on työnantajan annettava selvitys työntekijän keskeisistä ehdoista ensimmäisen palkanmaksukauden päättymiseen mennessä silloin, kun ehtoja ei ole kirjattu työsopimukseen. Selvitys voidaan antaa eri asiakirjoissa tai viittaamalla soveltavaan lakiin tai työehtosopimukseen. Selvityksessä on ilmentävä työnantajan ja työntekijän koti- tai liikepaikka, työntekijän alkamisajankohta, määräaikaisuuden päättymisen syy, koeaika, työntekopaikka tai työkohteet, pääasialliset työtehtävät, sovellettava työehtosopimus, palkanmaksun perusteet ja pal-

kanmaksukausi, työaika, vuosiloman määräytyminen, irtisanomisaika sekä tietoja ulkomailla työskentelyyn liittyvistä seikoista. Mikäli työnteon ehtoihin tulee muutoksia, on työnantajan annettava kirjallinen selvitys niin pian kuin mahdollista siinä tapauksessa, että muutos ei johdu lainsäädännöstä tai työehtosopimuksen muuttamisesta. (Työsopimuslaki 2001/55, 2. luku 4 §.)

### 3.3 Perehdytyksen tekniikoita struktuurin näkökulmasta

Perehdytysprosessin toteutuksessa ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, vaan perehdytyksen toteutustavat riippuvat organisaation ominaisuuksista. Perehdytyksen tavat voivat olla muodollisia tai joustavia, virallisia tai epävirallisia. Perehdyttämiseen liittyy läheisesti sosiaalistuminen eli prosessi, jossa uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen. Perehdytykseen liittyvät sosiaalistamistaktiikat voivat niin ikään olla muodollisia tai joustavia. Eri taktiikoiden yhdisteleminen mahdollistaa organisaation tarpeisiin sopivan sellaisen perehdytyksen, joka palvelee organisaatiota parhaiten. (Eklund 2021, 81, 86.)

Eri oppaissa ja lähdekirjallisuudessa perehdytyksessä käytettäviä menetelmiä, tekniikoita ja tapoja kuvataan esimerkiksi peleinä. Dialoginen perehdytyksen peli sisältää osiot liittyen suoritukseen, tuottavuuteen ja tahtiin, prioriteettiin, prosesseihin, vuorovaikutukseen sekä reaktioon (Harpelund ym. 2019, 74). Dynaaminen perehdytysprosessi tukee kymmentä osa-aluetta, jotka ovat positiivisen ensivaikutelman luominen, valmistautuminen hetkeen, jolloin uusi työntekijä kokee katumusta tekemästään päätöksestä, mukavuusalueen tunteuksien lisääminen, työyhteisöön kuulumisen tuntemuksien luominen, positiivisen käsityksen vahvistaminen organisaatiosta, kokeile-ja-erehdy oppimisen vähentäminen, uuden työntekijän luonnollisen innokkuuden hyödyntäminen, käsityksien ja asenteiden terävöittäminen, huolen aiheiden ja ongelmien tarkkaileminen sekä uuden työntekijän henkilösuhteiden lisääminen läpi koko organisaation. (El-Shamy 2003, 4.)

Kupias ja Peltola (2009, 32-41) tarkastelevat perehdyttämisen kehittämisen ja kehittymisen menetelmiä työn historiallisten vaiheiden kautta: käsityöammateissa yksilöllinen vierihoito-perehdytys, massatuotannossa yhtenäistetty malliperehdyttäminen, prosessien jatkuvan parantamiseen laatuperehdyttäminen, massaräätälöintiin soveltuva räätälöity perehdyttäminen ja yhteiskehittelyyn soveltuva dialoginen perehdyttäminen.

### 3.3.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Uuden työntekijän aloittaessa esihenkilö tai toinen työntekijä huolehtii uuden työntekijän perehdyttämisestä oman työnsä ohella kertoen yrityksestä, työyhteisöstä sekä tulokkaan tehtävistä. Uusi työntekijä oppii työtehtävät seuraamalla kokeneempaa työntekijää ja perehdytys tapahtuu pidemmän ajan kuluessa töitä tehden. Vierihoido sopii eri perehdytysmalleihin ja mahdollistaa yksilöllisen perehdyttämisen. Toisaalta perehdyttäjä joutuu uuden työntekijän tullessa aloittamaan perehdyttämisen uudelleen, aina alusta. Vierihoidoperehdyttämisessä korostuvat perehdyttäjän ohjaustaidot ja yritystuntemus, hänen mahdollisuutensa käyttää omaa työaikaan perehdytettävän hyväksi sekä kyky tunnistaa tulokkaan ja yrityksen tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 36-37.)

Vierihoidoperehdytys on silloin laadukasta, kun perehdyttäjä paneutuu perehdytykseen, osaa ohjata tulokasta hänelle sopivalla tavalla ja osaa itse perehdytettävät asiat. Laadukkaalla vierihoidoperehdytyksellä tulokas oppii tarvitsemiaan asioita ja tuntee itsensä tervetulleeksi. Vierihoidoperehdytyksen epäonnistumisen askeleita ovat huono vierihoidoperehdyttäjä, joka voi itse olla tehtävässä epävarma eikä huolehdi uudesta työntekijästä, jolloin uusi työntekijä joutuu oppimaan asiat itsenäisesti. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

Vierihoidoperehdyttämisen edut ovat selkeä vastuuhenkilö ja yksilöllisyys sekä samalla haasteena se, että perehdyttämisen laatu riippuu perehdyttäjän osaamisesta ja innostuksesta. Se soveltuu käsityömaisen työskentelyn perehdyttämiseen esimerkiksi pienissä käsityöpajoissa sekä pienissä IT-, koulutus- ja konsultaatioyrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 32-33, 35-37.)

### 3.3.2 Malliperehdyttäminen

Haluttaessa tehostaa, yhtenäistää tai auttaa yksittäistä perehdyttäjää jäsentämään perehdyttämistä, standardoidaan perehdyttämistä massatuotannon suuntaan. Samalla luodaan erilaisia mallisuunnitelmia perehdyttämisen tueksi. (Kupias & Peltola 2009, 38).

Malliperehdyttämiseen kuuluu niin työn- ja vastuunjakojen määrittely kuin perehdyttämiseen liittyvä työnjako organisaation sisällä. Perehdytyksen apuvälineet ja keskitetty aineisto kuten perehdyttämishjelma, muistilistat, tulokasoppaat ja perehdytyksen minimivaatimukset ovat kaikkien saatavilla yrityksen sisäisestä verkosta. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Yleisperehdyttämisestä ja sen kehittämisestä eli siitä perehdyttämisen osa-alueesta, joka soveltuu kaikille organisaation jäsenille, ottaa henkilöstöosasto usein isoimman vastuun.

Tällaisia asioita ovat esimerkiksi työsuhteeseen ja itse organisaatioon liittyvät seikat, aineistot koko organisaation käyttöön sekä säännöllisin väliajoin toteutettavat ”tervetuloa taloon”-tilaisuudet. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Varsinainen työhön opastus ja omaan työyhteisöön perehdyttäminen jää työyksikön tehtäväksi. Mallinnusta tapahtuu myös työyksikkötasolla laatimalla erilaisia oppaita perehdyttäjälle ja perehtyjälle helpottamaan perehdytystyötä, antamaan tukea perehdyttäjälle sekä yhdenmukaistamaan perehdytyksen laatua. Malliperehdyttämisessä tulee omalta osalta huomioida myös vierihoitoperehdyttämisen opit: perehdyttäjällä tulee olla halu ja taito ohjata uutta työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 38.)

Malliperehdyttämisen etuja ovat tasalaatuisuus ja valmiit toimintamallit perehdytyksen tueksi. Se soveltuu erityisesti organisaatioihin, joissa on massatuotantoa tai jossa on tarve tehokkuuden nostamiseen. Haasteena malliperehdyttämisessä on perehdyttämisen jäykistyminen, kun huomiota kiinnitetään liiaksi organisatoriseen perehdyttämiseen eikä uuden työntekijän oman työn tekemiseen. (Kupias & Peltola 2009, 36, 38-39.)

### 3.3.3 Laatuperehdyttäminen

Laatuperehdyttämisen lähtökohtana on jatkuva laadun parantaminen. Perehdyttämisen vastuun kantaa työyksikkö ja tiimi, jolloin yrityksen on päätettävä, kenen vastuulla perehdyttäminen ja sen kehittäminen ovat. Niin ikään on huolehdittava riittävästä resursseista. Vastuu voi olla esihenkilöllä tai esihenkilöllä yhdessä nimetyn perehdyttäjän tai koko tiimin kanssa. Laatuperehdyttämisessä on tärkeää, että perehdyttäminen mielletään prosessiksi, jota jatkuvasti halutaan parantaa. (Kupias & Peltola 2009, 39.)

Parhaimmillaan laatuperehdyttämiseen osallistuu koko työyksikkö tai tiimi. Esihenkilö on aina vastuussa perehdyttämisestä, mutta hän voi jakaa perehdytystehtäviä sovitulle henkilölle tai henkilölle. Perehdyttäjillä tulee olla selkeä kuva perehdytysprosessin etenemisestä ja vastuiden tulee olla jaettu yksiselitteisesti. Jotta laatuperehdytystä voidaan jatkuvasti kehittää, tulee se olla hyvin kuvattu ja sen etenemistä on seurattava tarkasti. Hyvä laatuperehdytysprosessi pitää sisällään niin vierihoitoperehdyttämistä kuin malliperehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Laatuperehdyttämisen etuina Kupias ja Peltola (2009, 40) näkevät sen, että uusi työntekijä otetaan tiimin jäseneksi perehdytyksen aikana, hän pääsee käyttämään osaamistaan laajalla skaalalla ja tiimi jatkuvasti päivittää ja parantaa perehdytystä. Vaarana he näkevät vastuun liiallisen siirtämisen tiimille, jolloin perehdytyksestä ei huolehdi kukaan.

### 3.3.4 Räätelöity perehdyttäminen

Massatuotannon asiakaskohtaistamisessa tuotteet jaetaan moduuleiksi, joita yhdistämällä eri tavoin pystytään tarjoamaan asiakkaille heidän tarpeitaan vastaavia tuotteita tai palveluita. Räätelöidyssä perehdyttämisessä perehdytys organisoidaan massatuotannon asiakaskohtaistamisen periaatteiden mukaisesti moduloimalla perehdyttämiseen liittyvät tuotteet tai palvelut moduuleiksi, joista rakentamalla saadaan kullekin tulokkaalle räätälöityä hänen yksilöllisiä tarpeitaan vastaava perehdytyskokonaisuus. Moduulien suunnittelusta ja toteuttamisesta vastaavat yrityksen eri tahot kuten henkilöstöhallinto ja eri työyksiköt. (Kupias & Peltola 2009, 39-40.)

Tietyn henkilön tai tahon on kannettava vastuu perehdyttämisestä ja sen rakentamisesta tulokkaalle sopivaksi. Perehdytyksestä vastaava voi olla työyksikön esihenkilö tai muu yrityksen työntekijä. Hänellä tulee olla osaamista perehdytyksen eri osa-alueista sekä kykyä yhdistellä niitä tulokkaalle sopivaksi yhteisellä vuoropuhelulla tulokkaan kanssa. Hän myös vastaa muiden perehdyttäjien sitomisesta perehdytysprosessiin. Uusi tulokas on asiakkaan roolissa räätälöidyssä perehdytysprosessissa, jolloin vuoropuhelu hänen perehdytystarpeidensa havainnoimiseksi on keskeisessä asemassa. Jokaisen uuden työntekijän perehdytys on yksilöllinen eikä valmis, kaikille samanlainen kokonaisuus. Räätelöidyn perehdyttämisen edellytys on se, että perehdytys on jo hyvin jäsenneilty, sitä kehitetään jatkuvasti ja yrityksen työntekijät ovat sitoutuneita siihen. (Kupias & Peltola 2009, 40-41.)

Kupias ja Peltola (2009, 40-41) näkevät räätälöidyn perehdyttämisen etuina perehtyjän kuuntelemisen, joka huomioi hänen osaamistaan sekä vahvistaa hänen sitoutumistaan yritykseen. Haasteina ovat perehdytyksen suunnittelijalta vaadittava erityisosaaminen sekä perehtyjältä edellytettävä sitoutuneisuus oman perehdytysohjelman laatimiseen.

### 3.3.5 Dialoginen perehdyttäminen

Usein tulokkaan odotetaan tuovan jotain uutta organisaation, jolloin korostuu vastaanottavan työyksikön kyky oppia. Kun halutaan hyödyntää tulokkaan osaamista, ei häntä sopeuteta työyksikköön vaan perehdytys on tulokkaan osaamisen ja yrityksen tarpeiden yhteen saattamista, yhteistä kehittelyä. Tällöin perehdytys suunnitelma laaditaan yhdessä tulokkaan kanssa dialogia hyödyntäen, jolloin kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen korostuvat. Yri-

tyksessä on tiettyjä pysyviä asioita, joihin kunkin uuden tulokkaan tulee ainakin osin sitoutua. Dialogisessa perehdyttämisessä työyhteisö ja perehtyjä kehittyvät koko perehdytyksen ajan samoin kuin itse perehdytysprosessi. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

Dialogisessa perehdytyksessä perehtymisvastuuta siirtyy perehtyjälle itselleen. Tässä mallissa perehtyminen ja oppiminen ovat koko yrityksen toimintatapa ja siihen osallistuvat yrityksen työntekijöiden lisäksi sen yhteistyöverkostot. Näin dialogisuus on yrityksen toimintatapa, joka kaikkien on osattava. (Kupias & Peltola 2009, 41-42.)

### 3.4 Toimivan perehdytyksen sisältöjä ja osa-alueita

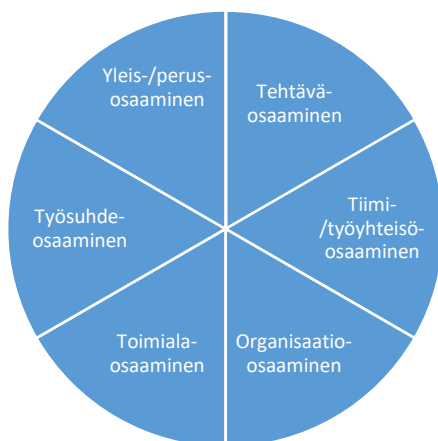
Tieteellistä tutkimusta perehdytyksestä löytyy vähän ja aiheeseen liittyvät aineistot ovat ohjeita tai tietyille toimialoille suunnattuja käytännönläheisiä oppaita. Näissä lainsäädännölliset työturvallisuuteen liittyvät näkökulmat korostuvat. (Ketola 2010, 72.)

Suunnittelu ja huolellinen valmistautuminen ovat hyvän perehdytyksen edellytyksiä. Simsin (2002) mukaan perehdyttäjän tulee ensin selvittää itselleen ketä, miksi, mitä ja miten perehdytetään. Niin ikään seuranta ja arviointi tulee pohtia etukäteen. Apuna perehdytyksessä voi käyttää yrityksen toimintaan liittyviä esitteitä ja muuta aineistoa. Hyvä perehdytysohjelma sisältää työtehtäviin tutustumisen lisäksi tutustumisen työympäristöön sekä verkostojen luomisen. Ensiksi tulee arvioida, mitä tulokas jo osaa. (Ketola 2010, 73.)

Työturvallisuuslaitoksen perehdyttämisen muistilistassa on seuraavat kokonaisuudet: yritys, sen toiminta ja asiakkaat, yrityksen organisaatio ja henkilöstö, toimintatavat yrityksessä, työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot, palkka-asiat, työsuhteen päättymisen, työterveyshuolto, työpaikan tilat ja työskentely-ympäristö, turvallisuusasiat ja omaisuuden suojaus, oma tehtävä, koulutus ja sisäinen tiedottaminen sekä muut asiat. Muistilistan tarkoituksena on toimia tukena perehdyttäjälle ja perehtyjälle. Lisäksi siinä kehoitetaan perehtyjää olemaan aktiivinen sekä sopimaan palautekeskustelu esihenkilön kanssa heti perehdytyksen alussa. (Työterveyslaitos 2021.)

Perehdyttäminen on parhaimmillaan, kun se sisältää sekä tulokkaan osaamisen kehittämisen ja aikaisemman osaamisen hyödyntämisen. Osaaminen voidaan jaotella tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisöosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, toimialakohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen (kuva 10). Tätä jäsenystä käyttämällä perehdytyksen suunnittelija tai suunnittelijat voivat yhdessä tulokkaan kanssa hahmottaa eri perehdyttämisaalueita. Eri osaamisalueiden sisällöt menevät osin päällekkäin ja samaa osaamista voidaan nähdä esimerkiksi osana tehtäväkohtaista- ja

yleisosaamista riippuen painotustavasta. (Kupias & Peltola 2009, 89.) Eklund (2021, 92) jakaa perehdytysprosessin organisaation toimintaan tutustumisen, prosessien ja käytänteiden oppimisen, verkostojen muodostamisen, kehittymisen seurannan perehdytyksen aikana, vastuualueiden ja tavoitteiden läpikäymisen sekä työtehtävään opastamisen osa-alueisiin.



Kuva 10. Osaamisalueet (mukaiillen Kupias & Peltola 2009, 90)

Tiimi- tai työyhteisöosaaminen sisältää osaamista, jota on juuri sen organisaation tiimissä tai työyhteisössä sisältäen pelisääntöjä, työprosessikuvauksia sekä paljon hiljaista tietoa. Organisaatio-osaamiseen kuuluu sellaista osaamista, jota kyseisessä organisaatiossa työskennellessä tarvitaan kuten arvot, strategia, toimintapolitiikka, organisaatiosuhteet sekä asiakkaat. Toimialaosaaminen tarkoittaa tiettyyn toimialaan liittyvää osaamista. Eri toimialoilla tehtävänimike voi olla sama, mutta tarvittava osaaminen poikkeaa toisistaan. Toimiala voi olla esimerkiksi teollisuusala tai yliopisto, joissa palkanlaskennan osaaminen voi olla hyvin erilaista. Yleis- ja perusosaaminen on sellaista osaamista, jota tarvitaan kaikissa tiimeissä, tehtävissä, organisaatioissa ja toimialoilla. Tällaiseen perusosaamiseen lukeutuu esimerkiksi yleiset työelämätaidot, riittävä kielitaito, tietotekninen perusosaaminen sekä oppimaan oppiminen. (Kupias & Peltola 2009, 91-92.)

Työturvallisuuslaissa viitataan sekä henkiseen että fyysiseen työturvallisuuteen, joten nämä laissa mainitut asiat on huomioitava perehdytysprosesseissa. Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon perehdyttäjien ja perehtyjän vastuut, mitä asioita perehdytys sisältää sekä miten, milloin ja missä järjestyksessä perehdytys suunnitelmaan liittyvät asiat

käydään läpi (kuva 11). Lisäksi jokainen perehtyjä tulee huomioida yksilönä ja perehdytystä mukauttaa hänen tarpeitaan vastaavaksi. (Eklund 2021, 25, 76.)

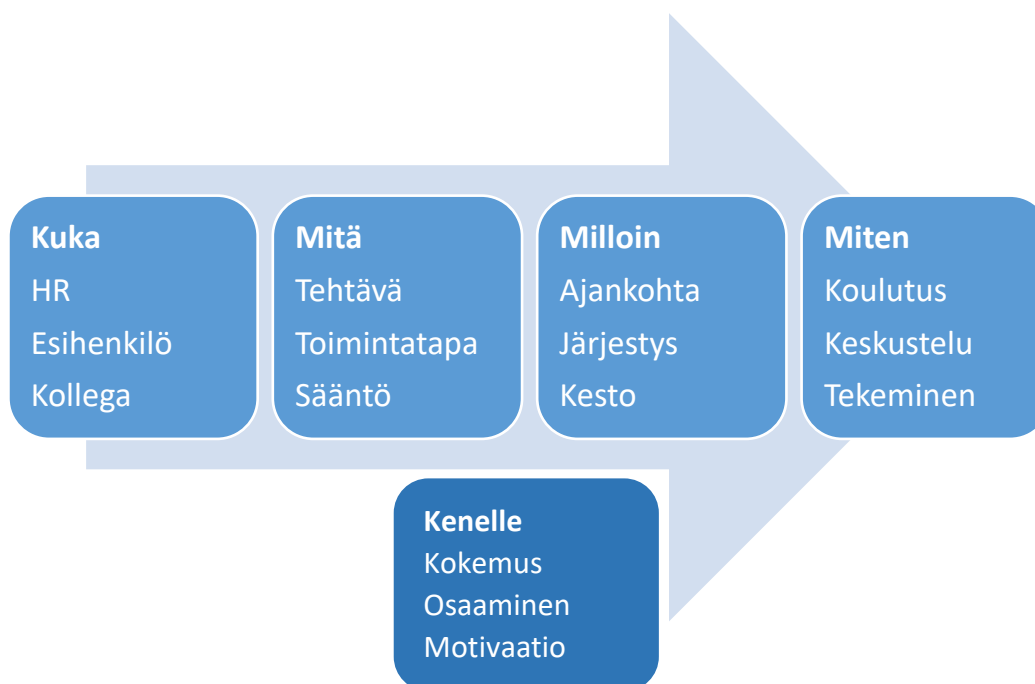
Kuka kuvassa 11 viittaa henkilöön tai henkilöryhmään, joka on vastuussa kyseisen osa-alueen perehdytyksestä. Esihenkilö on aina vastuussa perehdytyksestä kokonaisuutena, mutta hän voi delegoida tehtäviä muille työntekijöille. Perehdyttäjän tehtävä helpottuu, kun on huolehdittu riittävästä resursseista ja kun läpi koko organisaation ymmärretään perehdytyksen tärkeys. (Eklund 2021, 76-77.)

Mitä kuvassa 11 on ne asiat, joita tullaan perehdytyksen aikana käymään läpi. Näitä ovat esimerkiksi tehtävät, toimintatavat, pelisäännöt sekä eri järjestelmien ja laitteiden käyttö. Nämä perehdytyksen rungon muodostavat asiat on hyvä olla kirjattuna perehdyttäjän avuksi muistilistaan. Näin varmistetaan perehdytyksen tasalaatuisuutta. (Eklund 2021, 77.)

Milloin kuvassa 11 puolestaan viittaa siihen ajankohtaan, jolloin kukin perehdytykseen liittyvä asia tullaan käymään läpi sekä kuinka paljon siihen arvioidaan kuluvan aikaa ja missä järjestyksessä asioihin olisi järkevää perehtyä oppimisen kannalta. Aikataulua ei voi määrittellä liian yksityiskohtaisesti, sillä aina ei täysin voida ennakoida miten ympäristön muutokset tai perehtyjän vastaanottokyky vaikuttavat aikatauluun. Aikataulusuunnitelman avulla voidaan seurata perehtymisen edistymistä sekä jatkuvasti päivittää suunnitelmaa perehdytyksen aikana. Näin toimimalla mahdollistetaan perehdytyksen punaisen langan säilyminen. (Eklund 2021, 78.)

Miten kuvassa 11 kuvaa sen, miten perehdytys toteutetaan käytännössä. Näitä tapoja ovat esimerkiksi koulutustilaisuudet ja työn tekemisen oppiminen ohjaajan avulla, yhteiset keskustelutilaisuudet esihenkilön tai tiimin kanssa sekä itsenäinen opiskelu. Digitaalisuus tuo perehdytykseen virtualisoinnin mahdollisuudet kuten webinaarit, verkkokurssit sekä erilaiset pelit. (Eklund 2021, 78-79.)

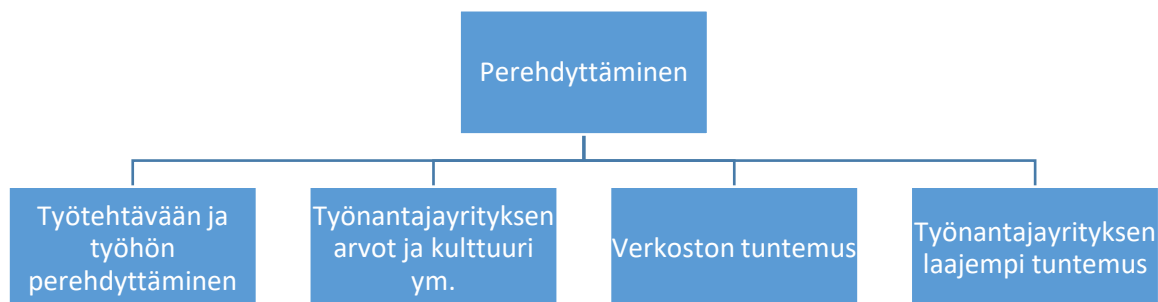
Kenelle kuvassa 11 sisältää sen, miten jokaisen uuden työntekijän yksilölliset ominaisuudet saadaan huomioitua ja miten prosessin avulla mahdollistetaan yksilöllinen ja joustava perehdytys. Uuden työntekijän perehdytystä yksilöllistettäessä on hyvä määrittellä, minkälaista oma-aloitteellisuutta häneltä perehdytyksessä odotetaan ja mitkä asiat ovat hänen vastuullaan. (Eklund 2021, 80.)



Kuva 11. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (mukaihen Eklund 2021, 76)

Perehdytyksen sisällöt vaihtelevat eri yrityksissä ja yhteisöissä. Työhön opastuksella on perinteisesti tarkoitettu eri työntekijäryhmille annettavaa ohjausta ja perehdytyksellä laaja-alaisempaa työhön perehdytystä. Perehdytystä voidaan toteuttaa esityksinä, jakaa kirjallisena materiaalina tai hyödyntämällä audiotekniikkaa. Tietotekniikan, sisäisten tietoverkkojen ja sähköpostien käyttö korostuvat perehdytyksessä. Perehdytysohjelmat ovat usein yhdistelmiä edellä mainituista tavoista, ja perehdytys tapahtuu työn ohessa oppimalla. Perehdytys tapahtuu pidemmällä aikajaksolla tai voi toteutua jaksoittain. Perehdytys alkaa heti uuden henkilön tullessa työpaikalle, jolloin se aloitetaan perehtymällä esimerkiksi omaan työhön ja tutustumalla uusiin työtovereihin. Perehdyttämisvastuussa on joko tiimi tai yksi henkilö. Tällöin perehdytys muistuttaa mentorointia. Uusi työntekijä on usein itse vastuussa oppimisestaan Jacobsin ja Jonesin (1995) mukaan. Hänen tulisi epävarmuuden ilmetessä kysyä, kerrata ja tarkistaa perusasiat. (Ketola 2010, 70.)

Tärkeä osa perehdyttämistä on se, että uusi tulija oppii organisaation arvot, toimintaa sekä yrityskulttuuria. Perehdyttämisen perusasia on oppia oman tehtävän rooli, siihen liittyvät vastuut sekä työtehtävän varsinainen sisältö sekä työympäristö. Tulokkaan on hyvä tutustua työnantajaorganisaatioon laajemminkin tutustumalla yrityksen eri toimintoihin sekä siihen verkostoon, jossa töitä tehdään. Perehtyminen tapahtuu työtä tekemällä työaikana. Perehdyttämisen osa-alueet on havainnollistettu kuvassa 12. (Ketola 2010, 71.)



Kuva 12. Perehdyttämisen osa-alueita (mukaillen Ketola 2010, 71)

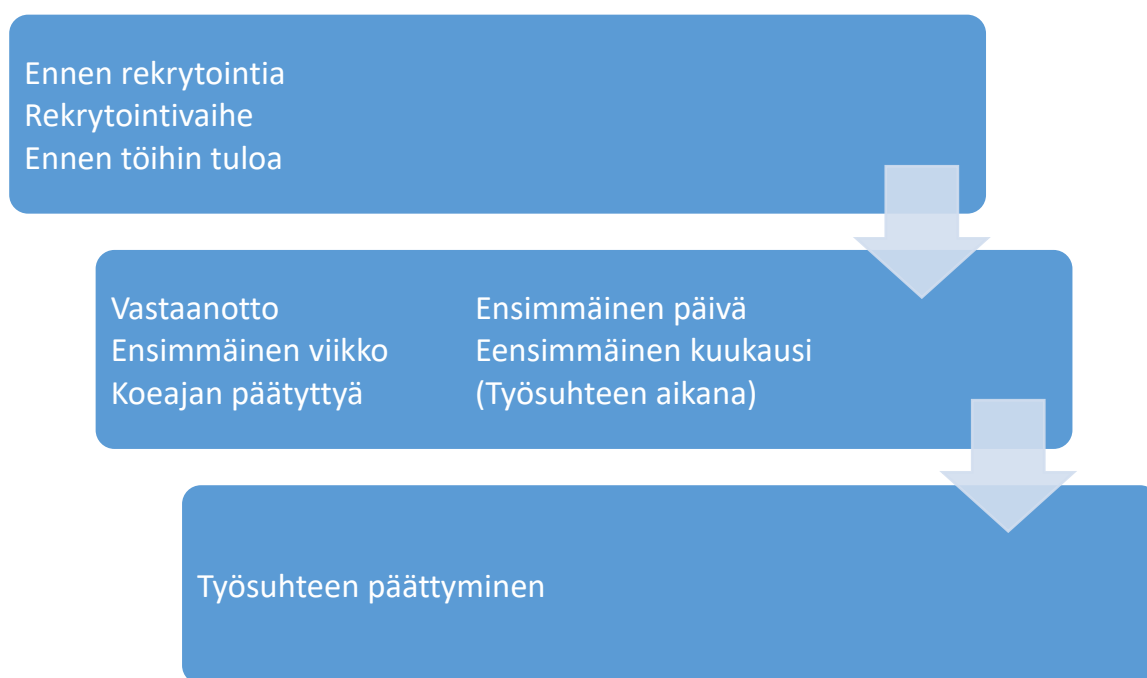
Perehdyttämisen sisältöjä ovat: yleistiedot yrityksestä, toimipaikka, työsuhteasiat, palkkausasiat, tiedotustoiminta, koulutustoiminta, henkilöstöpalvelut, terveydenhoito, työturvallisuus, työhön opastus ja työtehtävän sisältö (Ketola 2010, 175-177). Wanousin ja Reichtersin (2019) mukaan suurin osa perehdytysohjelmista sisältävät seuraavat kolme aihealuetta: työsuhteen ehdot ja työolosuhteet, terveys, turvallisuus ja oikeudelliset kysymykset sekä organisaation historia, kulttuuri ja arvot (Sharma & Stol 2020, 3).

Tutkimuksessaan Sharma ja Stol (2020, 10, 12) havaitsivat, että perehdytysohjelmilla on positiivinen vaikutus perehdyttämisen onnistumisen kokemukseen vastikään rekrytoitujen ohjelmistoalan työntekijöille. Nämä perehdytykset tyypillisesti tapahtuvat ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana sisältäen keskeistä tietoa yrityksen säännöistä ja käytännöistä sekä avittavat tulokasta vuorovaikutukseen. Lisäksi he havaitsivat, että onnistunut perehdytys, joka tapahtuu ensimmäisten muutamien kuukausien aikana, vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden välisiin suhteisiin sekä työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyden yhteydestä työntekijöiden vaihtuvuuteen tutkijat havaitsivat, että heillä, jotka olivat tyytyväisiä työhön, ei ollut aikeita vaihtaa työpaikkaa.

Suurin tilastollinen merkitys havaittiin annetun tuen ja onnistuneen perehdytyksen yhteydellä. Annettava tuki on ennemminkin jatkuvaa kuin erillinen aikaan sidottu aktiviteetti. Sen sijaan, että tulokkaalle ”työnnetään” informaatiota ja koulutuksia, heille annetaan mahdollisuus ”nyhtää” tietoa ja tukea vanhemmilta kollegoilta. Lisäksi heille tarjotaan turvallinen ympäristö, jossa he voivat esittää kysymyksiä ilman, että nolostuvat. Tutkimus osoittaa, että tuki on merkittävässä roolissa siinä, että uudesta työntekijästä tulee organisaation jäsen. (Sharma & Stol 2020, 13.)

Perehdytysprosessi on osa organisaation johtamisprosessia, jolla sitä johdetaan kohti sen tavoitteita ja strategiaa. Perehdytysprosessin tulee olla linjassa organisaation strategian kanssa ja perehdytyksen tulee liittyä saumattomasti organisaation muuhun toimintaan kuten rekrytointiin, osaamisen kehittämiseen, kehityskeskustelu-, kokous- ja viestintäkäytänteisiin. (Eklund 2021, 27.)

Perehdyttäminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: ennen rekrytointia, rekrytointivaihe, ennen töihin tuloa, vastaanotto, ensimmäinen päivä, ensimmäinen viikko, ensimmäinen kuukausi, koeajan päätyttyä, (työsuhteen aikana) ja työsuhteen päätyminen (Kupias & Peltola 2009, 102). Perehdyttämisen vaiheet on esitetty kuvassa 13.



Kuva 13. Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102)

### 3.5 Perehdytyksen suunnittelu uudelle työntekijälle ja aikataulutus

Perehdytysprosessin tavoitteiksi voidaan asettaa esimerkiksi organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen sekä työntekijän sitoutumisen ja työntekijöiden tutustumisen edesauttaminen. Työntekijänäkökulmasta tavoitteita voivat olla osaamisen tason nostaminen työn vaatimalle tasolle, työntekijän potentiaalin tunnistaminen, työntekijän ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen, vuorovaikutuksen laadun nostaminen ja työn merkityksen vahvistaminen sekä työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien havaitsemisen. (Eklund 2021, 30.)

Kukin työntekijä haluaa päästä käyttämään työssään omia vahvuuksiaan ja onnistua työtehtävissään. Vahvuuksien tunnistaminen edesauttaa henkilökohtaisen perehdytys suunnitelman laatimista. Kun työntekijä pääsee hyödyntämään omia vahvuuksiaan hänen itseluottamuksensa kasvaa. Onnistumisen kokemukset ja positiivinen palaute ovat erityisen tärkeitä perehdytyksen aikana. (Eklund 2021, 95.)

Harpelund ym. (2019, 180) jaottelevat perehdytyksen teemoihin: kulttuuri, säännöt, verkostot, yhteistyö, pätevyys ja suoritus. Kyseinen malli on esitetty kuvassa 14.



Kuva 14. Perehdytysmalli (mukaillen Harpelund ym. 2019, 180)

Kulttuuri-teeman kautta tulokkaan pitäisi saada käsitys, että organisaatiolla on pitkä ja merkityksellinen historia. Perehdytysohjelma korostaa organisaation historiaa sekä panostusta asiakkaille, ympäristölle, yhteisölle, jne. Tulokkaalle pitäisi tulla tunne, että säännöissä on järkeä. Perehdytysohjelman tulisi helpottaa priorisoimaan ja kertomaan, miksi organisaatiossa nämä säännöt ovat. Verkostojen avulla heti työsuhteen alussa, tulokkaalle tulisi tulla tunne, että hänellä on turvallinen työ ja perehdytysohjelman tulisi luoda turvallisuuden ja hyväksitulemisen kokemuksia. Ensimmäisestä päivästä lähtien tulokkaan

pitäisi kokea vahva tiimikulttuuri. Perehdytysohjelman tulisi tukea tiimiytymistä ja yhteistyötä. Uuden työntekijän tulisi huomata, että ensimmäisen kuukauden aikana hän saa konkreettisia tuloksia aikaan. Perehdytysohjelman tulisi edesauttaa suunnittelemaan mielekkäitä työtehtäviä, joiden avulla uusi työntekijä pääsee osoittamaan osaamistaan ja tuloksellisuuttaan. Lisäksi näitä onnistuneita saavutuksia tulisi perehdytyksen aikana korostaa. (Harpelund ym. 2019, 180.)

Henkilökohtaista perehdytystä suunniteltaessa ensin tulee arvioida, mitä uusi henkilö jo tietää ja osaa ennestään (Ketola 2010, 73). Arvion perusteella tulee kerrata ja täydentää perehdytettävän tietoja sekä korostaa hänelle uusia poikkeavia asioita ja käytäntöjä (Ketola 2010, 73; Antola ym. 2020, 7).

Ihminen oppii parhaiten rennon keskittyneenä. Tämä tarkoittaa, että oppiminen tuntuu oppijasta mielekkäältä, oppimisella on joku tarkoitus, oppijan aivot eivät ole ylikuormittuneet, oppimistilanteessa on vaihtelua ja tilanne on riittävän turvallinen. (Helsingin kaupunki 2020b.)

Perehdytys voi edetä seuraavien vaiheiden mukaisesti. Ensin määritellään tavoite eli mitä perehdytyksen aikana on tarkoitus oppia. Suunnittelussa huomioidaan, mitä perehtyjä jo osaa. Hänen motivaatiotaan tuetaan vastaamalla kysymyksiin, miksi juuri tämä aihealue on tärkeä. Perehtyjää tuetaan hahmottamaan perehdytykseen liittyvät kokonaisuudet. Häntä opastetaan näyttämällä ja selittämällä sekä häntä arvioidaan osaamisvajaiden löytämiseksi ja perehdytysuunnitelmaa mukautetaan osaamisvajaiden täyttämiseksi. (Helsingin kaupunki 2020b.)

Kupias ja Peltola lähestyvät perehdytyksen rakentamista Kupiaksen ja Sjöblomin oppimiskukan kautta. Kukan keskiössä on perehdyttäjä oppimisen edistäjänä ja terälehtinä aikaisempi osaaminen ja kokemukset, oppimistarpeet ja –tavoitteet, motivaatio, kokonaiskuva, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute. Perehdytyksen tärkeänä osana on se, että perehtyjä voi tuoda esille omaa aikaisempaa osaamistaan ja kokemuksiaan. Tunnistettu osaaminen toimii perustana uuden oppimiselle ja uutta asiaa voidaan yhdistää aikaisemmin opittuun. Motivoitunut henkilö haluaa käyttää aikaansa ja energiaa uuden asian oppimiseen eikä pienet vastoinkäymiset lannista häntä. Uusi työntekijä on tullessaan motivoitunut oppimaan organisaation käytäntöjä ja työtehtäviä. Tällöin perehdyttäjien tehtävänä on ylläpitää motivaatiota. Perehdyttäjä voi jäsenysten kautta hahmottaa uudelle työntekijälle kokonaiskuvia opettaessaan hänelle uutta teemaa. Kokonaiskuva auttaa uuden asian oppimisessa. Oppimisen ilmapiirin tulee olla turvallinen ja arvostava sekä kannustaa tutkimiseen ja kokeiluihin, jotta perehtyjän aktiivinen osallistuminen on mahdollista ja hän kykenee ilmaisemaan mie-

lipiteitään sekä näkemyksiään. Oppimista edistävä perehdyttäminen edellyttää vuorovaikutusta perehtyjän ja perehdyttäjien välillä. Vuorovaikutukselle on oltava tilaa ja se vaatii perehtyjältä aktiivista roolia. Onnistunut läsnä oleva vuorovaikutus synnyttää intensiivistä perehdyttämistä. Palaute edesauttaa uuden työntekijän oppimista ja kehittymistä. Palautetta annetaan onnistumisista sekä kehittämistä vaativista seikoista. (Kupias & Peltola 2009, 126-139).

Kun perehdyttämisen tavoitteena on, että uusi työntekijä ymmärtää opeteltavat asiat, kykenee soveltamaan opittua, tarkastelemaan asioita kriittisesti ja luovasti, heidän tulee aktiivisesti prosessoida opittua. Perehtyjän on otettava vastuu oppimisestaan. (Kupias & Peltola 2009, 133-134.)

Tärkeää perehdytyksessä on asettaa tarkat tavoitteet sekä aikarajat tavoitteiden saavuttamiseksi. On sovittava tavat, joilla perehdytyksen onnistumista seurataan ja voidaan reagoida työntekijän perehdytyksen muuttuviin tarpeisiin. Jotta seuranta onnistuu ja palautteen antaminen mahdollistuu, on tavoitteiden ja niihin liittyvien aikamääreiden oltava selkeät. (Eklund 2021, 90-91.)

Perehdytysprosessin kestosta on hyvin erilaisia käsityksiä. Joidenkin mielestä perehdytys tarkoittaa ensimmäisenä päivänä pidettävää tunnin koulutusta, kun toisaalla perehdytyksen kestonä pidetään koeajan kestävää kuuden kuukauden ajanjaksoa. Käytännössä perehdytyksen jakson pituus vaihtelee muutamista viikoista kuukausiin ja lisäksi kesto vaihtelee alasta ja työtehtävästä riippuen. Perehdytys voidaan suunnitella kolmen kuukauden pituiseksi ja varautua sisällön muokkaamiseen perehtyjän tarpeet huomioiden. Oppimisen ja kehittymisen ei oleteta loppuvan perehdytyksen jälkeen eikä sellaista osaamistasoa voida määrittellä, ettei kehittymiselle ole enää tarvetta. (Eklund 2021, 89-90.) Tyypillisesti perehdytys suunnitelman kesto on 14 päivää, ja ehdotamme, että sen tulisi kestää kolmesta kuuteen kuukautta (Harpelund ym. 2019, 3).

Organisaatiolla pitäisi olla strateginen suunnitelma, miten hoidetaan perehdytysprosessin kriittiset ajanjaksot. Kriittiset ajanjaksot tulisi ymmärtää sellaisina hetkinä, jolloin organisaatiossa tulee olla erityisen tarkkaavaisena uuden työntekijän tunnetilasta. Nämä kriittiset ajanjaksot ovat työsopimuksen allekirjoituksesta ensimmäiseen työpäivään (etukäteisperehdytys), ensimmäinen päivä, ensimmäiset 30 päivää ja ensimmäiset 90 päivää. Nämä ajanjaksot ovat merkkipaaluja, jolloin uusi työntekijä eroaa, mikäli häntä ei ole perehdytetty kunnolla. Perehdytyksen suunnittelussa tulee huomioida nämä ajanjaksot. Uusista työntekijöistä 4 prosenttia ei palaa ensimmäisen päivän jälkeen töihin, 20 prosenttia jättää työn ensimmäisten 45 päivän aikana ja neljännes uusista työntekijöistä lopettaa työsuhteen ennen kuin ensimmäinen työvuosi on täynnä. (Harpelund ym. 2019, 1, 189.)

### 3.6 Vuorovaikutus ja luottamus perehdytyksen laadukkuuden osa-alueina

Johtamisen tavoitteena on mahdollistaa hyvä ja sujuva työ. Se on osaamisen varmistamista, luottamuksen rakentamista ja ongelmiin puuttumista. Parhaimmillaan johtaminen innostaa, virittää tunteita sekä on käytännön läheistä viestintää tavoitteista ja palautteesta.

Johtamisen yksi tärkeimmistä ilmiselvistä seikoista on asioiden pitäminen mahdollisimman yksinkertaisena. Yksinkertaistaminen helpottaa myös toteuttamista ja siihen kuuluu odotusten selkiyttämistä. Asiat tulevat yksikertaisimmiksi, kun kaikki tietävät, mitä heiltä odotetaan, mitä mittareita käytetään ja miten tuloksia arvioidaan. (Åhman 2004, 148-149.)

Esihenkilön ja työntekijän välinen suhde perustuu vuorovaikutukseen. Esihenkilön vaikutuksen seurauksena työntekijä esimerkiksi selviytyy paremmin työtehtävissään ja saa parempia tuloksia. Vuorovaikutus on kaksisuuntaista, jolloin myös esihenkilön tiedot ja ymmärrys työyhteisön toiminnasta kasvaa. Vuorovaikutuksen toinen elementti, aktiivinen kuuntelu, on empaattista ja työntekijän ajatuksia arvostavaa. Esihenkilön ei tarvitse olla samaa mieltä työntekijän kanssa, mutta hän kunnioittaa työntekijän työyhteisön tuntemista. Esihenkilö ilmaisee keskustelutilanteessa halukkuutensa kuuntelemiseen sekä sen, että hän pitää arvossa sitä, mitä työntekijällä on sanottavana. Aktiivisen kuuntelun tavoitteina ovat hyväksynnän viestiminen ja ymmärtävän näkökulman tuominen esille. Aktiivisen kuuntelun avulla pyritään rakentamaan yhteistyötä, jonka tarkoituksena on saada työntekijä avoimesti kertomaan näkemyksistään. Hyvässä vuorovaikutuksessa osapuolet pykivät saamaan esille toistensa näkemykset ja ottamaan ne huomioon. Kuulluksi tuleminen on yleensä toiselle henkilölle miellyttävä kokemus, joka omalta osaltaan kehittää esihenkilön ja työntekijän välistä positiivista suhdetta. (Jalava 2001, 60, 62-63, 65.)

Johtaminen on luottamuslaji. Luottamuksen syntymiseksi on tärkeää olla avoin sekä kertoa asiat rehellisesti ja suoraan myös silloin, kun kyse on huonosta suorituksesta. Luottamus rakentuu, kun kaikille ovat kirkkaina yhteisen keskustelun kautta työn tavoitteet ja toiminnan suunta. Johdon sitoutuminen tavoitteisiin, johdonmukaisuus ja tulevaisuuden havaitseminen luovat luottamusta ja turvallisuutta. Arvostuksen osoittaminen sekä positiivisen palautteen ja tuen antaminen vaikuttavat luottamuksen syntyyn. Ymmärretyksi ja kuulluksi tuleminen ovat yksi tärkeimpiä luottamukseen liittyviä tekijöitä. (Åhman 2004, 51-52.)

Luottamus ei ole vain happy-happy-joy-joy-juttu. Luottamuksen vallitessa henkilöt jakavat tietoa paremmin, totuudenmukaisemmin ja rohkeammin sekä kykenevät näyttämään tunteitaan enemmän, ovat lojaalimpia ja saavuttavat parempia tuloksia. Luottamusta tarvitaan

silloin, kun halutaan maailmaluokan luovuutta ja tuloksia. Esihenkilön tehtävä on luoda turvallinen ilmapiiri, joka mahdollistaa luovuuden sekä hullujenkin ideoiden esittämisen. (Tuominen 2018, 157, 159.)

Uusi työntekijä käy läpi monenlaisia tunnetiloja ensimmäisten perehdytysviikkojen aikana. Hän on iloinen uudesta työpaikasta, innostunut, motivoitunut ja energinen, mutta uudet tilanteet voivat aiheuttaa myös epävarmuutta, yksinäisyyttä ja ahdistusta sekä pelkoa aiheuttaen stressitason nousua. Nämä asiat on otettava huomioon perehdytyksessä. Hyvät vuorovaikutustaidot kuuluvat kaikkien työelämätaitoihin. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat rauhallisuus, läsnäolo ja kuuntelutaito. Toimiva perehdyttäminen edellyttää riittävää kaksisuuntaista vuorovaikutusta, jonka toimivuus riippuu molempien vuorovaikutusosapuolten panoksesta. Vuorovaikutus voi olla kasvotusten tapahtuvaa, puheluita tai digitaalisia välineitä hyödyntävää. Perehdytyksen aikana vuorovaikutuksen laadusta ja riittävästä määrästä on huolehdittava. Kun perehdyttäjä on aidosti läsnä perehdytystilaisuudessa, kasvaa perehdytettävän luottamus ja hän uskaltautuu kysymään ja on kykenevä ottamaan vastaan palautetta. (Eklund 2021, 145, 147-148.) Annettaessa uudelle tulokkaalle mahdollisuus ilmaista itseään, tutkijat havaitsivat, että uusi lähestymistapa vahvisti heidän itsetuntoa ja positiivista minäkuvaa sellaisella ajanjaksolla, joka usein koetaan stressaavana (Harpelund ym. 2019, 123-124).

Perehdyttäjän vastuulla on toimia siten, että hän pyrkii edesauttamaan luottamuksen syntymistä. Luottamuksen muodostuminen edellyttää avointa vuorovaikutusta sekä hyvin toimivan perehdytyksen. Luottamus lisää tehokkuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Luottamuksen hyötyjä ovat sitoutuminen, asiakaspalvelun laatu, työtyytyväisyys ja työn ilo. (Eklund 2021, 151.)

*Kun kuuntelet oikeasti, annat toiselle läsnäolon lahjan. Se on kuin lämmin valokeila, jossa toinen voi hetken levätä, kertoa ja tulla oikeasti kohdatuksi. Toiminnan näkemisen ja tapahtumien kuulemisen lisäksi aistitaan tunteet ja tarpeet. Elät toisen mukana kokemuksissa, kuitenkin ryöstämättä toisen tarinaa tai nokittelematta sitä. Voit olla toiselle lämmin, mutta jämäkkä turva. (Tuominen 2018, 153.)*

## 4 Kehittämishankkeen vaiheet

### 4.1 Kehittämishankkeen taustaa

Kun lähdetään suunnittelemaan uutta perehdytysprosessia, niin usein sitä rakennetaan jonkin olemassa olevan prosessin pohjalta. Tällöin on syytä miettiä sen parantamista, mitä siihen voidaan lisätä tai mitä jättää pois, jotta siitä saadaan mahdollisimman suuri hyöty ja jotta se tukisi organisaatiossa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamista. Jos olemassa oleva aineisto ei palvele käyttötarkoitusta, on tehtävä rohkea päätös luopua siitä. Perehdytyksestä vastaava henkilö voi pohtia ja suunnitella perehdytysprosessia itsenäisesti, mutta työskentelyyn on syytä osallistaa suurempi joukko työntekijöitä, esimerkiksi perehdytyksestä vastaavaa henkilöstöä eri näkökulmien esille saamiseksi. (Eklund 2021, 74-75.)

Perehdytyksen suunnittelijoilla on perehdytysprosessin kautta merkittävä vaikutus siihen, minkälaisena uusi työntekijä näkee ja kokee uuden organisaation perehdytyksen alusta lähtien. Itse perehdytysuunnitelma pitäisi saada jatkokehityksenkin vuoksi vietyä käytäntöön oppaan, suunnitelman tai ohjelman muodossa. Se, mitä esitysmuotoa käytetään, ei saa muodostua keskeiseksi ohittaen perehdytyksen tavoitteet ja sisällön. (Eklund 2021, 75.)

Toimeksiantaja oli määritellyt kehittämishankkeen tavoitteeksi kuvata Stadin AO:n perehdytysprosessi sekä laatia perehdytysuunnitelma. Toimeksiantajan ja tutkijan välisessä keskustelussa kehittämishankkeen tavoitteista nousi esiin Helsingin kaupungin Onni-perehdytysuunnitelma, jonka käyttöönotto alkoi kevään 2021 aikana porrastetusti eri toimialoilla. Jotta Stadin AO:n perehdytysuunnitelma tulisi olemaan linjassa Helsingin kaupungin eri perehdytysohjeistusten kanssa sovittiin, että perehdytysuunnitelmaa laadittaessa huomioidaan kaupungin olemassa olevat perehdytykseen liittyvät ohjeet ja dokumentit sekä Onni-perehdytysuunnitelma.

Tässä kehittämishankkeessa huomioitiin Helsingin kaupungin eri toimialojen tarpeisiin laaditut tämän hetken perehdytyksen ohjeet ja aineistot, jotka ovat pääsääntöisesti saatavilla Helsingin kaupungin intrassa. Keskeinen rooli Stadin AO:n perehdytysprosessin suunnittelussa on kaupunkiyhteisellä Onni-perehdytysuunnitelmalla. Toimeksiantaja ei määritellyt kehittämishankkeen tuotosten esitysmuotoa, joten sen päättäminen jäi tutkijalle. Opinnäytetyöprosessin jälkeen Stadin AO:n ja Onni-perehdytysuunnitelmat käsitellään Stadin AO:n esihenkilöiden ja perehdytyksessä mukana olevien muiden työntekijöiden kanssa täydennyksiä ja kehittämistä varten jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti.

Tutkija oli oman työn kautta tulleen kokemuksen kautta havainnut, että perehdytys alkaa jo rekrytointia suunniteltaessa ja syvälinen aiheeseen perehtyminen tuki tätä käsitystä. Sama

ilmiö on havaittavissa teoreettisessa viitekehyksessä esiintyvissä teorialähteissä, joissa esimerkiksi Harpelund ym. (2019, 17) ovat nimenneet ennen työsuhteen alkua tapahtuvan perehdytyksen etukäteisperehdytykseksi (pre-boarding).

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja tiedonhankinta

Tieteellisen tutkimuksen keskeiset vaiheet ovat tutkimusongelman asettelun lisäksi tutkimuskysymyksien rakentaminen sekä niihin vastaaminen hyväksytyjä menetelmiä käyttäen. Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyksen avulla osoitetaan se, mihin tutkimus tuo uutta tietoa. Tutkimuksellinen kehittämishanke käynnistyy organisaation tarpeesta löytää ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan tai muuhun tarpeeseen kehittyä ja näin löytää ja viedä uusia parempia ratkaisuja arjen käytännöksi. (Ojasalo ym. 2015, 18-19.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiireisiin kuuluu tutkimuskohteeseen lähentyminen sen luonnollisessa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista tutkijan ja osallistuvien henkilöiden keskinäinen vuorovaikutus, ihmisten näkökulma yksittäisestä havainnosta ja tutkittavien kokemukset. Tutkijan, hänen tuottamansa aineiston ja tutkimuskohteen välinen etäisyys näin ollen on pieni. Laadullisen tutkimuksen tehtävänä on antaa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä mielekäs tulkinta. (Puusa & Juuti 2020, 54.)

Konstruktiiivinen tutkimus soveltuu menetelmäksi silloin, kun kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos tai suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktiivisen tutkimuksen avulla pyritään hyvin käytännönläheisin toimin luomaan uusi rakenne, jonka pohjatedoiksi tarvitaan olemassa olevaa teoretietoa sekä uutta empiiristä, käytännöstä kerättävää tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 66.)

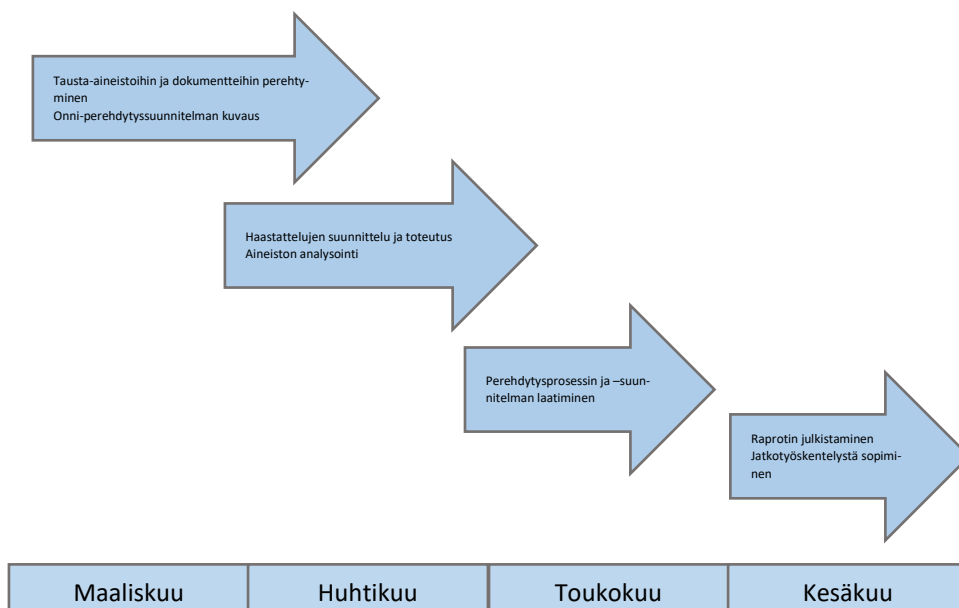
Konstruktiiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun kehittämishankkeen tuotos on esimerkiksi henkilöstön koulutusmateriaali tai budjetointijärjestelmä. Konstruktiivisessa tutkimuksessa yhdistetään käytännön ongelma ja sen ratkaisu teoreettiseen tietoon. Tavoitteena on siis saada käytännön ongelmaan teoreettisesti perusteltu ratkaisu, joka tuo organisaatioon uutta tietoa. On myös tärkeää, että ratkaisu on toimiva kohdeorganisaation lisäksi muuallakin. Konstruktiivinen tutkimus käsitteellistää ja mallintaa tutkimuksen kohdetta suunnitellusti sekä toteuttaa ja testaa niitä. Ratkaisua suunniteltaessa ja laadittaessa ne henkilöt, jotka hoitavat käytännön työskentelyä, ovat aktiivisesti mukana. Vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat merkityksellisessä roolissa konstruktiivisessa lähestymistavassa ja siinä korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajan välinen kommunikaatio. Kehittämistyö ei voi olla vain yhden avaintekijän ajatus vaan kohdeorganisaation on sitouduttava kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 65-66.)

Konstruktiivinen tutkimus ei rajaa pois oikeastaan mitään menetelmää. Tavoitteena konstruktiivisessa tutkimuksessa on kehittää ja tuottaa uutta, aineiston hankinnassa kannattaa käyttää eri tapoja esimerkiksi havainnointia, ryhmäkeskusteluja, kyselyitä ja haastatteluja. Käyttäjien tarpeet on hyvä tuntea läpikotaisin, joten heitä kannattaa ottaa mukaan kehittämistyöhön hyvissä ajoin prosessin alusta lähtien. Tutkija tai kehittäjä voi olla uuden oppimisen tukihenkilö tai edistäjä ja hänen roolinsa voi vaikuttaa merkittävästi kohdeorganisaatiossa. (Ojasalo ym. 2015, 68.)

Tässä kehittämishankkeessa käytettiin konstruktiivista tutkimusotetta, jonka tulos, konstruktiio on Stadin AO:n perehdytysprosessi ja perehdytysuunnitelma tarkennuksineen. Tässä konstruktiivisessa kehittämishankkeessa tutkijan oma vahva panos sopi hankkeen luonteeseen, sillä tutkija itse toimii saman organisaation esihenkilönä perehdyttäen uusia työntekijöitä sekä on organisaation perehdytystyöryhmän jäsen ja näin ollen hänen aktiivinen rooli uuden edistäjänä on luonteva.

Ensimmäisessä tiedonhankinnan vaiheessa tutkija kävi tausta-aineistoja läpi ja loi pohjan seuraavaan tiedonkeruun vaiheeseen, viiden esihenkilön haastatteluun. Haastatteluissa kerättiin haastateltavien näkemyksiä siitä, mitä Stadin AO:n perehdytysuunnitelman tulisi sisältää, mitä osioita Onni-perehdytysuunnitelmasta voidaan hyödyntää Stadin AO:n perehdytysuunnitelmassa sekä ajasta, jonka uusi työntekijä voisi käyttää yleisperehdytykseen.

Kehittämishankkeen tulos rakentui aikaisempiin, tässä opinnäytteessä esitettyihin teorioihin, Helsingin kaupungin ja Stadin AO:n perehdytyskäytäntöihin ja –dokumentteihin sekä Onni-perehdytysuunnitelman sisältöön. Tässä kehittämisprosessin ensimmäisessä vaiheessa tutkija dokumentoi Onni-perehdytysuunnitelman, haastatteli Stadin AO:n viisi kokenutta koulutuspäällikköä sekä laati teorioiden, haastattelujen ja tausta-aineistojen avulla Stadin AO:n perehdytysprosessin ja -suunnitelman ensimmäisen versoin. Kehittämishankkeen aikataulu on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Kehittämishankkeen aikataulu

#### 4.3 Haastattelut ja aineiston dokumentointi

Tiedonkeruumenetelmistä haastattelu on yksi yleisimmistä käytetyistä menetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Erilaiset haastattelumenetelmät ovat laadullisessa tutkimuksessa tyypillisiä aineiston keruun tapoja. Haastattelulla saadaan keräytyksi syvällistäkin tietoa kehitettävästä kohteesta ja näin se soveltuu hyvin eri kehittämistehtäviin. Haastattelun tavoitteena voi olla asioiden selventäminen tai syventävän tiedon saaminen. Aidossa arjen työympäristössä tehdyissä haastatteluissa usein saadaan syvempi kuva haastateltavan ajatuksista. Haastattelu voidaan tulkita keskusteluksi, jolla on etukäteen asetettu tavoite, se tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen eteenpäin viemää. Haastattelun tavoitteena on kerätä sellaista aineistoa, jonka avulla tutkija voi tehdä tutkimuksen kohteesta uskottavia päätelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 106; Puusa & Juuti 2020, 70.)

Haastattelu on menetelmänä joustava ja soveltuu moniin eri tutkimustilanteisiin palvellen eri tarkoituksia. Vaikkakin haastattelu monipuolisuudestaan johtuen on käyttökelpoinen useissa eri tilanteissa, tulee sen käyttö suunnitella tutkimuksen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten mukaisesti. Tutkija voi kysymystenasettelussa huomioida asiayhteyteen ja itse tutkittavaan liittyviä seikkoja lisäämällä määrämuotoisia kysymyksiä strukturointiasteesta riippumatta selvittääkseen faktoja, jotka liittyvät esimerkiksi tutkittavaan organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteet ja valittu haastattelumenetelmä vaikuttavat kysymysten muotoon ja sisältöön. (Puusa & Juuti 2020, 66, 71-72.)

Haastattelun joustavuus näkyy muun muassa siinä, että tiedonkeruutilanteessa haastattelijalle avautuu mahdollisuus ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. Haastattelusta joustavana menetelmänä kertoo myös se, että tutkija voi pyytää haastateltavalta tarkennuksia tai selittämään kertomaansa. Haastattelutilanteessa ei-kielellinen viestintä kuten haastateltavan ilmeet, eleet, liikkuminen, katsekontakti tai puheen välissä pitämät tauot saattavat antaa tutkijalle vihjeitä, joiden perusteella hän voi pyytää lisäselvityksiä. (Puusa & Juuti 2020, 66, 71-72.)

Haastateltavaksi voidaan valita sellaisia henkilöitä, joilla jo etukäteen tiedetään olevan tietoa ja kokemusta tutkittavana olevasta ilmiöstä tai aiheesta. Tällaisessa tilanteessa puhutaan tarkoituksenmukaisesta harkinnanvaraisesta näytteestä. Tutkija vie keskustelua kysymysten avulla kuitenkin ohjaamatta keskustelun kulkua liikaa paitsi silloin, kun haastattelu on strukturoitu. (Puusa & Juuti 2020, 65.)

Haastattelussa pyritään saamaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä mahdollisimman kattavasti tietoa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi osa tutkijoista näkee perustelluksi, että haastattelun aiheet tai kysymykset annetaan haastateltaville etukäteen. Tämä näkemys ei ole yleispätevä kaikissa tapauksissa tutkimuksen onnistumisen kannalta vaan etukäteen annettu aineisto saattaa rajata haastateltavien ajatuksia ja näin ollen vaikuttaa epätoivotulla tavalla haastattelun tulokseen. (Puusa & Juuti 2020, 66.)

Haastattelun vuorovaikutuksellisuudesta johtuen tulee ottaa huomioon, että tutkija ja haastateltava vaikuttavat toisiinsa. Haastattelu kohdistuu ajatteluun ja tietoisuuteen, ja sen avulla saadulla aineistolla tutkijan tavoitteena on kyetä tehdä uskottavia päätelmiä kohteena olevasta ilmiöstä. Haastattelujen avulla kerätty aineisto on haastateltavien subjektiivinen omakohtainen näkemys asioista, tapahtumista ja ilmiöistä. (Puusa & Juuti 2020, 72.)

Haastattelutilanteeseen tulee tutkijan luoda luottamuksellinen ilmapiiri sekä kannustaa haastateltavia osallistumaan haastatteluun intensiivisesti. Positiivinen haastattelutilanne, yhteinen kieli ja yhteinen ymmärrys ovat tärkeitä elementtejä haastattelun aikana, jotta tutkittava ei jännitä eikä anna yleisesti hyväksytyjä vastauksia omien mielipiteidensä ja arvioiden sijaan. (Puusa & Juuti 2020, 74.)

Laadullisessa tutkimuksessa joudutaan toistuvasti pohtimaan, mikä on riittävä määrä haastatteluja. Tähän ei ole yksiselitteistä ja yleispätevää vastausta. Valittu tutkimussuuntaus vaikuttaa tutkittavien haastattelujen määrään. Mikäli tapaus on hyvin poikkeuksellinen, esimerkiksi ainutkertainen, voi jopa riittää yksi haastateltava. Olennaisesti haastattelujen määrään vaikuttaa myös se, tutkitaanko yhtä homogeenista ryhmää vai onko tarkastelun kohteena ihmisiä erilaisilla taustoilla. Haastattelujen määrään vaikuttavat myös käytännön

seikat kuten käytössä oleva aika ja resurssit. Ilmiön ymmärtäminen laadullisessa tutkimuksessa parhaimmillaan perustuu analyysin hienovireisyyteen. (Hyvärinen ym. 2017, 35-36.)

Haastateltaviksi valittiin Stadin AO:n kampus 4:n viisi koulutuspäällikköä. He ovat olleet useita vuosia erityyppisissä esihenkilötehtävissä ja heidän aikaisemmat esihenkilötehtävät eroavat toisistaan. Nykyisessä tehtävässä kahdella koulutuspäälliköllä on tiimit samasta perustutkinnosta ja muilla tutkinnot eroavat toisistaan. Toiminnoissa on yhtäläisyyksiä kuten esimerkiksi toimipaikkavastuita, mutta pääosin kunkin koulutuspäällikön tehtävä on yksilöllinen. Lisäksi kullakin koulutuspäälliköllä on toisistaan eroavat matriisivastuut. Koulutuspäälliköiden monimuotoisesta tehtävänkuvasta ja aikaisemmasta kokemuksesta esihenkilönä saadaan haastateltavilta kattavasti näkökulmia esille. Työurasta johtuen heillä on laajasti kokemusta myös perehdyttämisestä eri työntekijäryhmille. Tässä haastattelutilanteessa voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta harkinnanvaraisesta näytteestä. Yksi haastatelluista oli ollut mukana Onni-perehdytysuunnitelman pilotissa ja näin hänellä oli jo syvällisempi käsitys kyseisestä suunnitelmasta. Kaikki haastatellut koulutuspäälliköt käyttävät työssään aktiivisesti Helsingin kaupungin Onni-tietojärjestelmää, joten heillä oli ymmärrystä sen sidoksista Onni-perehdytysuunnitelmaan. Haastattelutilanne oli avoin ja luottamuksellinen, sillä haastattelija oli haastateltavien kollega, jonka kanssa luottamusta oli rakennettu yhteisten työvuosien aikana. Haastattelujen aikana pääkaupunkiseudulla oli meneillään Covid-19 –pandemiasta johtuen merkittävät liikkumis- ja kokoontumisrajoitukset. Tästä johtuen haastattelut toteutettiin verkon välityksellä videohaastatteluina. Etätöysoosituksista johtuen verkon kuormitus oli suuri sekä siirtonopeus heikko ja tästä johtuen haastattelujen nauhoittamisesta täytyi luopua. Tutkija teki ns. kenttämuistiinpanoja ja haastateltavat tarkistivat haastattelun yhteydessä lomakkeilla olevat kirjaukset ja näin varmistettiin, että ne vastaavat heidän omaa sanoitustaan.

Strukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto ja järjestys on vakioitu ja ne esitetään kaikille haastateltaville samalla tavalla, samassa järjestyksessä. Teoriaan nojautuvat kysymykset tutkija on laatinut etukäteen. Puolistrukturoitu haastattelu on jonkin verran vapaampi ja tästä johtuen haastateltavalta voidaan saada esiin aihepiiriin liittyviä sellaisia seikkoja, joita tutkija ei ehkä olisi osannut ennakkoon ottaa huomioon. Puolistrukturoidun haastattelun etuna nähdään se, että tutkija saa haastateltavien näkemykset haastateltavan sanoittamana tutkijan keskeisiin tutkimusaiheisiin. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun keskeisin ero on strukturoidun haastattelun valmiit vastausvaihtoehdot, joista haastateltava valitsee omaa käsitystään lähinnä olevan vastausvaihtoehdon. (Puusa & Juuti 2020, 77.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestyksestä ja sanamuotoa voidaan vaihdella ja tilanteeseen sopimattomat kysymykset jättää esittämättä. Toisaalta keskustelun kuluessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä. (Ojasalo ym. 2015, 108.)

Tämän kehittämishankkeen haastattelumetodina käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. Haastateltaville lähetettiin aineisto tutustuttavaksi noin viikko ennen haastattelutilaisuutta. Osa haastattelukysymyksistä oli avoimia ja osassa vaihtoehdot olivat kyllä / ei. Kyllä / ei – kysymyksiin haastateltavilla oli mahdollisuus antaa täydentäviä lisäkommentteja. Ennen haastattelua ja haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelun aineisto toimii runkona keskustelulle ja pohjana ideoiden herättelylle. Heille mainittiin myös, että keskustelun aikana voi nousta muita asioita esiin haastattelijan puolelta tai haastateltavan nostamana. Kaikki viisi koulutuspäällikköä osallisuivat haastatteluihin.

Haastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat haastateltavan taustatietoja kuten työntekijöiden määrää jaoteltuna työsopimusten mukaan OVTES ja KVTES, mitä ammattialoja työntekijät edustavat, haastateltavan arviota niiden henkilöiden määrästä, joita hän vuosittain perehdyttää sekä arviota uuden työntekijän ja esihenkilön kahden tapaamisen kestoista. Avoimina kysymyksinä haastateltavilta pyydettiin mielipidettä ennen työsuhteen alkua tapahtuvasta perehdytyksestä sekä siihen liittyvistä uudelle työntekijälle lähetettävistä aineistoista, mitä asioita tulisi huomioida perehdytyksen ja työsuhteen päättyessä ja kuinka paljon aikaa työntekijälle tulisi antaa käytettäväksi ns. yleisperehdytykseen. Näiden lisäksi haastateltavia pyydettiin kertomaan heille perehdytyksestä nousseita mielipiteitä vapaan sanan muodossa. Toimeksiantaja halusi, että kehittämishankkeessa huomioidaan Helsingin kaupungin Onni-perehdytysuunnitelma. Tästä johtuen osa haastattelusta koski Onni-perehdytysuunnitelmaa ja sen sisällön soveltuvuutta osaksi Stadin AO:n perehdytysuunnitelmaa. Tutkija kirjasi kunkin haastateltavan arvion Onni-perehdytysuunnitelman sisällön merkityksellisyydestä jokaiseen sisältökohteeseen kyllä (K) tai ei (E). Lisäksi haastateltaja kirjasi kenttämuistiinpanoja haastateltavien esille tuomista tarkennuksista tai haastateltajan esittämien tarkentavien kysymysten vastauksista. Malli kirjaamistavasta on esitetty kuvassa 16, jossa P tarkoittaa pitkäaikaista ja L lyhytaikaista työntekijää, O tarkoittaa OVTES:ta ja K KVTES:ta.

	Vastaja A				
	P/O	P/K	L/O	L/K	Huomioitavaa
Työntekijän esittely työyhteisössä	K	K	K	K	
Verokortti, palkanmaksu ja palkkalaskelma verkkopankissa	K	K	K	K	

Kuva 16. Esimerkkirivi haastattelun dokumentoinnista Onni-perehdytysuunnitelman osien merkityksellisyydestä

#### 4.4 Aineiston analysointi

Laadullinen aineisto asettaa haasteita tieteellisten johtopäätösten tekemiseen. Laadullisen aineiston analysointi edellyttää hyvin pohdittua tutkimussuunnitelmaa, aineiston asianmukaista keräämistä sekä kykyä käsitellä runsasta ja monisyistä sisältöaineistoa. Laadullisen tutkimuksen aineistojen analysointiin on tunnistettavissa vain vähän vakioituja analysointitapoja, eikä analysointitavan valintaa juurikaan ole ohjeistettu, joten tapa käsitellä aineistoja vaihtelee eri tutkimuksissa. Lähestymistapa valitaan tarkoituksenmukaisesti huomioiden tutkimuksen tavoite ja tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston kokonaisuus. Keskeistä laadullisessa analyysissä ovat systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. (Puusa & Juuti 2020, 130.)

Laadullinen aineisto on tyypiltään rikasta ja aineiston keruun aikana tutkija voi löytää aineistosta monia sellaisia mielenkiintoisia asioita, joita hän ei osannut aavistaa löytävänsä. Tästä johtuen tutkimus tulisi vahvasti rajata, jotta siitä voitaisiin raportoida mahdollisimman syvällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla tutkijan kirjoittamia kenttämuistiinpanoja, äänitteitä, videoita tai valmiista aineistoista tehtyjä muistiinpanoja. Kerätty aineisto pilkotaan valitun menetelmän mukaisesti osiin, joita tarkastellaan kriittisesti. Tutkija yhdistää pilkotut havainnot perustelluksi ja uskottavaksi kokonaisuudeksi. Tästä kokonaisuudesta tutkija tekee tieteelliseen pohjaan perustuvia johtopäätöksiä, joita hän esittää loppuraportissaan. Teoreettinen viitekehys ja valitut tutkimusmenetelmät täsmentävät sen, mitkä tutkijan tekemät havainnot ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. (Puusa & Juuti 2020, 130-132.)

Sisältöanalyysi soveltuu monen tyyppiin laadullisiin tutkimuksiin. Osa tutkijoista yhdistää sisältöanalyysin monimenetelmä tutkimukseen pitäen tätä metodina, jossa yhdistetään laadullista ja määrällistä aineistoa. Sisältöanalyysi voidaan ymmärtää väljänä menetelmällisenä viitekehysenä, jolloin toteuttamisessa on tunnistettavissa sekä aineisto- että teorialähtöisiä piirteitä. Käytännön toteutuksessa on nähtävissä vaiheet analyysin valinta, aineiston tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Edellä listatut vaiheet esiintyvät limittäin ja näin ollen tulkintaa tapahtuu kaikkien

vaiheiden aikana. Tutkija pyrkii kokoamaan moninaisesta aineistosta mielekkään selkeän ja informatiivisen kokonaisuuden johtopäätöksiään varten. Näin sisältöanalyysi jäsentää aineistoa tulkintaa varten. (Puusa & Juuti 2020, 133.)

Tutkijan suhtautumisessa aineistoon on havaittavissa ainakin kaksi eri tapaa. Hän voi olettaa, että aineisto kertoo aidosti todellisuudesta ja eri menetelmien avulla saadaan totuudenmukainen kuva tutkimusilmiöstä arjessa. Faktanäkökulma voi ilmetä esimerkiksi siten, että haastattelututkimuksessa tutkija esittelee haastateltavien taustatietoja. Aineiston tulkinta voi osin olla hyvinkin mekaanista tutkijan etsiessä aineiston tyypillisiä piirteitä hyödyntäen esimerkiksi taulukointia. Toinen suhtautumistapa olettaa aineiston olevan tilanteen ja tarkoituksen mukaan muodostunut. Tässä näytenäkökulmassa analyysivaiheessa tutkimuksen kohteena ovat haastateltavien tekstit sellaisenaan. Fakta- ja näytenäkökulmat monelta osin liittyvät aineistossa yhteen ja niitä on hankala erottaa toisistaan. (Puusa & Juuti 2020, 133-135.)

Analyysin edetessä laadullisessa tutkimuksessa tyypillisesti luokitellaan havaintoja ryhmittelemällä niitä ennalta määriteltyihin ryhmiin tai laajemmin käsitettävän samankaltaisuuden mukaan eli teemoittamalla aineistoa. Teemoituksessa keskitytään tarkastelemaan sellaisia piirteitä, jotka haastatteluissa toistuvat samankaltaisina eri haastateltavien vastauksissa. Näin pyritään löytämään säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä nostetaan tutkimusongelmaa selventäviä teemoja. Analyysi nostaa tutkimuksen tavoitteiden mukaiset keskeiset seikat esille. Analysoinnin jälkeen tulokset tulkitaan ja selitetään. (Puusa & Juuti 2020, 137-138.)

Tämä tutkimus rajattiin koskemaan perehdytysprosessia ja perehdytysuunnitelmaa sekä Onni-perehdytysuunnitelman käyttöä osana Stadin AO:n perehdytystä. Lisäksi haastattelut rajattiin koskemaan kampus 4:n viittä koulutuspäällikköä. Aineisto on teemoitettu puolistrukturoidun haastattelumenetelmän avulla teoreettiseen aineistoon perehtymisen pohjalta. Teemoituksessa huomioitiin tutkimusaineisto, alan kirjallisuutta ja Onni-perehdytysuunnitelma. Aineisto analysoitiin sisältöanalyysin menetelmin yhdistäen fakta- ja näytenäkökulmat. Faktanäkökulman aineisto on koottu Excel-tilukoon, jossa vastauksien prosenttiosuudet kuvaavat kunkin aihepiirin painoarvoa. Vastauksissa on eritelty työehtosopimusten ja työsuhteiden keston mukaiset vastaukset. Samassa taulukossa on esitetty taustatietoja haastateltavista. Näytenäkökulmaa edustaa faktojen yhteydessä haastateltavien sanalliset täydennykset sekä avoimien haastattelukysymysten vastaukset, joista analyysin yhteydessä on eritelty usein esille nousevat samankaltaiset piirteet. Esimerkki fakta- näkökulma-aineiston käsittelystä on esitetty kuvassa 17, jossa P tarkoittaa pitkäaikaista ja

L lyhytaikaista työntekijää, O tarkoittaa OVTES:ta ja K KVTES:iä. Aineistojen analysoinnin tutkija kokosi Excel-taulukkolaskentaohjelmaan.

	Yhteenveto			
	P/O "K" (%)	P/K "K" (%)	L/O "K" (%)	L/K "K" (%)
Työntekijän esittely työyhteisössä	100	100	100	100
Verokortti, palkanmaksu ja palkkalaskelma verkkopankissa	100	100	100	100

Kuva 17. Esimerkki faktanäkökulma-aineiston käsittelystä

#### 4.5 Eettisyys kehittämistyössä

Eettisten periaatteiden mukaisesti tutkimuksessa tulee kunnioittaa tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja yksityisyyttä sekä välttää aiheuttamasta heille vahinkoa tai haittaa. Tutkimus tulee kaikissa sen vaiheissa tehdä rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta noudattaen ja sen seurausten tulee olla käytäntöä hyödyntävä. Laadullisessa tutkimuksen raportissa tutkija ilmaisee tekemiään eettisiä valintoja. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen ja tutkimusaineiston käsittelystä ja säilytyksen elinkaaresta sekä tutkittavien oikeuksista. (Ojasalo ym. 2015, 48-49; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7-9.)

Tutkittaville annetaan riittävästi aikaa pohtia osallistumisestaan tutkimukseen sekä mahdollisuus saada tutkimuksesta lisätietoa päätöksensä tueksi. Suostuttelun ja pakottamisen rajanvetoa on tutkijan pohdittava erityisesti työyhteisöissä, kun oletuksena tilaajayrityksen henkilökunnan osalta on se, että he osallistuvat organisaation kehittämistyöhön. (Ojasalo ym. 2015, 48-49; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8-9.)

Tutkittujen yksityisyyttä suojellaan ja tutkimusraportti kirjoitetaan siten, että heitä ei voi tunnistaa julkaisusta. Haastateltavilta saa totuudenmukaisia ja aitoja vastauksia silloin, kun heidän anonymiteettinsä taataan. Tämäkin tieto annetaan osallistujille. (Ojasalo ym. 2015, 48; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 12.)

Haastateltavilta kysyttiin suostumus kehittämishankkeeseen osallistumista noin kaksi kuukautta ennen itse haastattelua. Näin heille jäi mahdollisuus harkita osallistumisestaan, aikaa kysymysten esittämiseen sekä tilaisuus perua osallistumisensa. Haastateltavia tiedotettiin

hankkeen aineistojen säilytykseen liittyvistä seikoista ja miten kehittämishankkeen aineistoa käytetään. Lisäksi heitä informoitiin raportin julkaisutavasta sekä raportin laadinnasta siten, että yksittäisen osallistujan vastauksia ei siitä saada eriteltyä.

Tähän kehittämishankkeeseen on saatu tutkimuslupa Stadin AO:lta (Helsingin kaupungilta) sekä tehty opinnäytetyösopimus LAB-ammattikorkeakoulun kanssa. Tutkija huolehtii, että työtä tehdessään hän noudattaa sekä Stadin AO:n (Helsingin kaupungin) että LAB-ammattikorkeakoulun säädöksiä ja ohjeita sekä kehittämistyön eettisiä periaatteita työskennellen rehellisesti, huolellisesti ja tarkkaavaisesti koko kehittämishankkeen ajan. Aineisto säilytetään Stadin AO:n hallinnon kassakaapissa huomioiden kehittämishankkeen sekä lakien ja asetusten määrittelemät säilytysajat.

Tutkija itse on ollut tilaajaorganisaation työntekijä neljännesvuosikymmenen ajan sekä nykyisessä tehtävässä kolme vuotta. Näin pitkä työura voisi esiintyä haluna esittää tulokset mahdollisimman positiivisina sekä tutkijan puolueellisuutena. Toisaalta pitkän uran omaava tutkija on sitoutunut konstruktivisen tutkimusotteen ominaispiirteen mukaisesti ja osaa puurtua työssään havaitsemiin tutkimuskohteiden haasteellisiin aihepiireihin, joihin ulkopuolinen tutkija ei välttämättä osaisi kiinnittää huomioita.

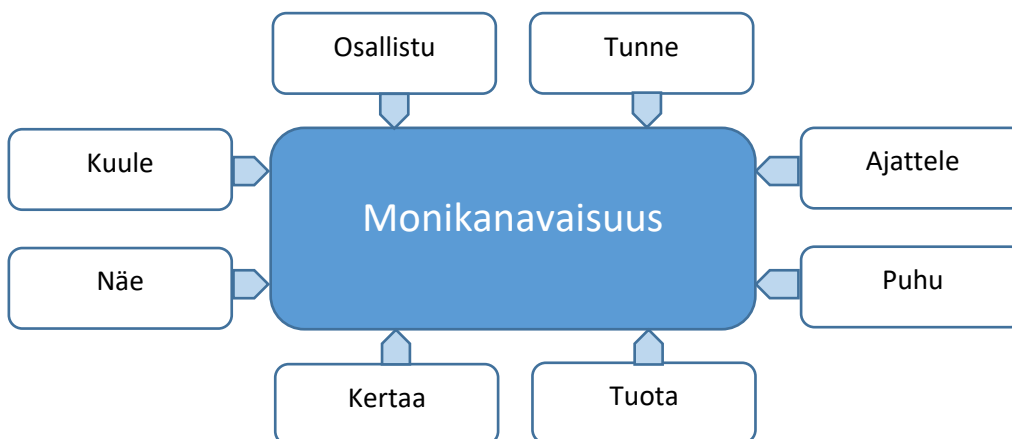
## 5 Tulokset

### 5.1 Perehdytys Stadin ammatti- ja aikuisopistossa

Stadin AO:n perehdytysprosessia ja –suunnitelmaa rakennettaessa on otettu huomioon perehtyjien erilaiset tavat omaksua, oppia sekä sisäistää asioita ja tietoa. Perehdytys suunnitelmassa keskeisessä roolissa on perehtyjän ja työyhteisön välinen luottamuksellinen vuorovaikutus. Kokonaisuudessa on huomioitu eri lakien edellyttämä perehdytys, jota on kuvattu kappaleessa 3.1.

Stadin AO:n perehdytyksellä pyritään siihen, että perehtyjä kiinnittyy työyhteisöön ja organisaatioon, kokee tulevansa organisaation tuottavaksi jäseneksi, saa riittävän perehdytyksen työtehtäviin ja työturvallisuuteen sekä kokee itsensä tervetulleeksi. Rekrytointiprosessi vie merkittävän määrän organisaation eri resursseja, joten organisaation ja työyhteisön kannalta on tärkeää, että hakuprosessissa parhaaksi koettu uusi työntekijä saadaan pidettyä työyhteisössä. Perehdytystä painotetaan työsuhteen alkuun, jotta varmistetaan tulijan kiinnittyminen työyhteisöön. Näin pyritään varmistamaan myös se, että uusi työntekijä pysyy työsuhteessa ja kokee itsensä toivotuksi lisäksi työyhteisöön. Tavoitteena on minimoida uuden työntekijän halukkuutta hakeutua muualle töihin.

Perehdytys suunnitelma mahdollistaa henkilökohtaista suunnitelmaa laadittaessa eri työtapoja kuten työparityöskentelyn vierihoidon omaisesti tai kaksoisopettajuuden sekä dialogin perehtyjän, esihenkilön ja muun työyhteisön kanssa. Henkilökohtainen suunnitelma voidaan laatia siten, että siinä huomioidaan monikanavaisuus tukemaan nopeasti syntyvää pysyvää muistijälkeä useaa aistikanavaa käyttämällä (Aksovaara & Maunonen-Eskelinen 2021). Monikanavaisuuden huomioiminen voi tapahtua esimerkiksi siten, että perehtyjä osallistuu tiimin toimintaan ja tulokasiltapäivään, joka sisältää organisaation ajankohtaisia asioita, nostoja strategiasta, palvelukokonaisuuksien esittelyä sekä uratarinoita. Oppimispäiväkirjaa kirjoittamalla hän ajattelee, reflektoi ja kertaa oppimistaan sekä tuo esille keskustellen ajatuksiaan ja havaintojaan tiimille ja esihenkilölle tuottaen uutta tietoa sekä kuuntelee, näkee ja lukee eri perehdytysaineistoja. Monikanavaisuus on esitelty kuvassa 18. Hyvin suunniteltu henkilökohtainen perehdytys antaa uudelle työntekijälle kokonaiskuvan ja auttaa ymmärtämään organisaation toimintaa sekä näkyy oppina siten, että perehtyjä kykenee itsenäiseen työskentelyyn perehdytyksen jälkeen soveltaen aikaisempaa ja perehdytyksen aikana saamaansa uutta osaamista omassa työssään.



Kuva 18. Useiden aistien käyttö synnyttää nopeasti pysyvän muistijäljen (mukaillen Aksovaara & Maunonen-Eskelinen 2021)

Perehdytyksen ajantasaisuus ja laadun parantaminen jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti varmistetaan Stadin AO:n perehdytystyöryhmän toimesta. Kehittämisen tavoitteena on leanauksen hengen mukaisesti turhan ja päällekkäisen tekemisen poistaminen ja arvoa tuottavan perehdytyksen lisääminen (Modig & Åhlström 2018, 123-124; Paalamo 2016).

## 5.2 Perehdytysprosessi

Teorian, haastatteluissa tulleiden seikkojen, Helsingin kaupungin perehdytysaineistot ja -ohjeet sekä Onni-perehdytysuunnitelman rakenne ja sisältö huomioiden Stadin AO:n perehdytysprosessi jaotellaan kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa viiteen eri osaan: rekrytointi ja ennen työsuhteen alkua tapahtuva perehdytys, ensimmäisen viikon aikana tapahtuva perehdytys, 1.-3. kuukauden aikana tapahtuva perehdytys, muu perehtyminen sekä palaute perehdytyksestä / työsuhteen päättymisen. Stadin AO:n perehdytysprosessi on esitetty kuvassa 19.



Kuva 19. Stadin AO:n perehdytysprosessi, versio 1

Rekrytoinnin ja ennen työsuhteen alkua tapahtuva perehdytys sisältää itse rekrytointiprosessin lisäksi uuteen työntekijään liittyvät hallinnolliset asiat kuten työsopimuksen laatiminen, uudelle työntekijälle lähetettävän tervetulo-viestin sekä hänelle laadittavan perehdytys-suunnitelman rakentamisen ensimmäisen vaiheen.

Ensimmäisen viikon aikana tapahtuva perehdytys sisältää henkilöiden esittelyt, työsuhteen liittyviä asioita, ohjelmistot ja niihin saatavilla oleva tuki, omat työtehtävät ja vastuut sekä turvallisuus- ja hyvinvointinäkökulmat. Keskeisenä haastateltavat näkivät työntekijän ensimmäisen työpäivän tapahtumat sekä katsoivat, että esihenkilö ottaa uuden työntekijän itse vastaan ja vain äärimmäisen pakottavassa tilanteessa delegoi tehtävän toiselle henkilölle esimerkiksi kollegalle tai uuden työntekijän tiimin koordinoivalle tiimimestarille.

Kolmannessa vaiheessa perehdytysprosessissa on 1.-3. kuukauden aikana tapahtuva perehdytys. Tällöin työntekijä esitellään koko työyhteisölle esimerkiksi henkilöstön tilaisuudessa, hänen perehtymisensä omiin työtehtäviin jatkuu ja näin hänen osaamisensa syvenee. Hän tulee entistä enemmän ymmärtämään oman työtehtävänsä vastuut ja merkityksen. Korona-aika on osoittanut, kuinka merkittävää on tietää organisaation toimintatavat kuten viestintä poikkeustilanteissa ja näihin erityyppisiin poikkeustilanteissa toimimiseen uusi työntekijä myös perehtyy. Isossa kaupunkiorganisaatiossa toimijoita on runsaasti, uuden työntekijän asioita hoidetaan monella eri taholla, ja kontaktoitavia henkilöitä on useita. Käytännön seikkoihin ja eri yhteistyötahoihin perehtyminen ja esihenkilön kanssa pidettävä toinen tapaaminen sisältyvät myös perehdytysprosessin kolmanteen vaiheeseen.

Muu perehtyminen sisältää asioita, joiden perehtyminen voi tapahtua perehdytyksen kuluessa missä vaiheessa tahansa. Aiheet ovat tärkeitä, mutta niiden tärkeys korostuu vasta siinä vaiheessa, kun asia aktualisoituu työntekijän osalta. Tähän kategoriaan liittyy esimerkiksi henkilöstöedut, jotka ovat tärkeitä oman hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta, mutta niihin voi perehtyä kiireettömimmin kuin esimerkiksi työturvallisuuteen liittyviin seikkoihin.

Perehdytysprosessin viimeinen osio käsittää palautteen perehdytyksestä tai työsuhteen päättämisen. Uusi työntekijä katselee organisaation toimintatapoja erilaisin silmin kuin kokeneet työntekijät. Jotta hänen tai lähtijän havainnot saadaan organisaation kehittymisessä huomioiduksi, on tämä palaute kerättävä systemaattisesti. Haastatelluista suurin osa koki palaute- ja loppukesustelun sekä erilaisten huomioiden systemaattisen keräämisen tärkeäksi oman työnsä ja organisaation kehittymisen kannalta.

### 5.3 Perehdytysuunnitelmat

#### **Yleistä perehdytysuunnitelmasta**

Stadin AO:n perehdytysuunnitelma rakentuu perehdytysprosessin pohjalle ja suunnitelman yläotsikointi noudattaa perehdytysprosessia. Haastateltavat näkivät perehdytyksen alkavan jo rekrytoinnista, joten Stadin AO:n perehdytysuunnitelmassa tämän on huomioitu. Hakuilmoitusta laadittaessa kartoitetaan haettavan uuden työntekijän sellaisia ominaisuuksia, joiden avulla hänen arvioidaan selviytyvän menestyksekkäästi työtehtävistään sekä sopivan hänen rooliinsa tulevassa tiimissä. Koulutuspäälliköt ovat rekrytoinneissa keskeisessä osassa valmistelijoina, haastattelijoina ja tulevina lähiesihenkilöinä. Haastattelutilanteissa esiin nousee tiettyjä perehdytyksen teemoja kuten esimerkiksi organisaatio, sen arvot ja etiikka, työaika, sovellettava työehtosopimus, kelpoisuudet ja pätevien hakijoiden puuttuessa epäpätevyysvähennykset. Haastattelutilanteet rakennetaan usein toiminnalliseksi ryhmähaastatteluiksi siten, että haastattelijat voivat havainnoida hakijoita löytääkseen sellaisia ominaisuuksia, joita kyseisessä työtehtävässä ja tiimissä kaivataan. Tästä esihenkilö saa jo esimakua siitä, mitä seikkoja valitun työntekijän perehdytyksen suunnittelussa tulisi huomioida. Onko hän tyyppinä sellainen, että mielellään tutustuu asioihin itsenäisesti esimerkiksi lukien, kaipaako hän keskustelua ja dialogia, tuleeko häntä kohdella nuorena työntekijänä vai ottaako hän asioita haltuun työskentelemällä mentorin kanssa.

Perehdytysuunnitelma on muodoltaan matriisi, jossa sarakkeet ovat perehdytysprosessin mukaisesti rekry ja ennen aloituspäivää, ensimmäinen viikko, 1.-3. kuukausi, muu perehtyminen sekä palaute / työsuhteen päätyminen. Onni-perehdytysuunnitelma on jaettu ensimmäisten viikkojen aikana tapahtuvaan perehdytykseen, ensimmäisten kuukausien aikana tapahtuvaan perehdytykseen, muita tärkeitä asioita perehdytettäväksi sekä palaute perehdytyksestä, joten nämä kokonaisuudet sisältyvät Stadin AO:n perehdytysuunnitelmaan. Stadin AO:n perehdytysuunnitelma on Onni-perehdytysuunnitelmaa laajempi kokonaisuus, sillä se alkaa jo rekrytoinnista. Matriisin rivit ovat teemoitettua seuraavasti: johdanto ja yleistä, oma tehtävä, organisaatio ja työyhteisö sekä muut asiat.

## Rekry ja ennen työsuhteen alkua

Ennen työsuhteen alkua olevaan osioon on kerätty tehtäviä, joita tulisi hoitaa ennen kuin uusi työntekijä aloittaa. Tällaisia ovat esimerkiksi työsopimukset, tunnusten ja työvälineiden tilaaminen sekä työtilan järjestäminen. Haastattelussa kysyttiin koulutuspäälliköiltä mitä aineistoja uudelle työntekijälle toimitetaan vai toimitetaanko mitään. Kaikki haastatellut koulutuspäälliköt olivat ennen työsuhteen alkua yhteydessä uuteen työntekijään, jolle toimittivat erilaisia aineistoja oman valintansa mukaan. Keskusteluissa käytiin läpi myös sitä, mitä tervetulo viesti voisi sisältää. Kun hakija on valittu työtehtävään ja hän on ilmoittanut ottavansa työpaikan vastaan, perehdytys suunnitelmassa on vaihe tervetulo viestin lähettämiseksi.

Tervetulo viestin sisällöksi on esitetty esihenkilön ja uuden työntekijän ensimmäisen tapaamisen ajankohta, aloituspäivä, kellonaika ja toimipaikan osoite sekä esihenkilön yhteystiedot. Kun kyseessä on opettaja, hänelle lähetetään vähintään ensimmäisen viikon työjärjestys sekä Stadin AO:n vuosityöajan soveltamisohje. Esihenkilön yhteystietojen lisäksi viestiin laitetaan palkanlaskennan ja –neuvonnan sekä hallintoassistenttien yhteystiedot. Edellä olevien lisäksi laitetaan linkit ePerusteisiin, rikostaustatöiden tilaamisen sivulle, Kaskon esittelyvideoon, kaupunkiorganisaatioon ja –strategiaan sekä kaupungin eettisiin periaatteisiin. Linkeissä huomioidaan se, että ne viittaavat organisaation julkisille Internet-sivuille. Tulevan oman tiimin esittely tiimin tavoitteiden kanssa on hyvä lisä tervetulo viestiin. Tulokasta voi kiinnostaa myös mitä uudessa organisaatiossa tapahtuu, joten viestiin laitetaan linkit Kaskon ja Stadin AO:n sivujen lisäksi kyseisten sivujen uutisiin sekä sosiaalisten medioiden tiedot. Tutkija kävi keskustelua toimeksiantajan edustajan kanssa perehdytys suunnitelman rakenteesta ja tervetulo viesti nousi keskustelussa erityisen kiinnostuksen kohteeksi. Keskustelussa pohdittiin valmiin pohjan laatimista sekä vastuiden jakoa.

Tavoitteena on antaa työntekijälle ennen työsuhteen alkua mahdollisuus kurkistaa tulevaisuuteen eikä teettää palkatonta työtä. Valintapäätöksen tiedottamisen jälkeen uusi työntekijä usein jää hiljaisuuden tilaan ensimmäiseen työpäivään asti, vaikka sitouttaminen organisaatioon ja työyhteisöön voitaisiin aloittaa heti valinnan jälkeen. Uusi työntekijä on motivoitunut ja kiinnostunut työpaikasta, johon on menossa. Häntä pohdituttaa uudet työtoverit sekä uudet työtehtävät ja niissä menestyminen. Tervetulo viestillä pyritään edesauttamaan sitouttamista ja vähentämään alkujännitystä ja uuden työn aloittamiseen liittyvää stressiä.

Ennen työntekijän työsuhteen alkua hänen perehdytys suunnitelmaa aletaan työyhteisössä rakentaa. Koulutuspäällikkö esihenkilönä vastaa perehdytyksen toteutumisesta. Haastattelussa koulutuspäälliköt toivat esille, että perehdytykseen tulee saada kattavammin muita

vastuullisia tahoja ja perehdyttäjiä mukaan. Tällä hetkellä yleisperehdytyksestä vastaa suurelta osin koulutuspäällikkö, jolloin hänen ollessa estynyt, voi se vaikuttaa haitallisesti perehdyttämiseen. Koordinoivat tiimimestarit ovat mukana perehdyttämässä sekä uuden työntekijän kollegat perehdytettävän aihealueen mukaan esimerkiksi eri laitteiden käytössä tai tietyn tutkinnon osan käytännön toteutukseen liittyen. Haastatteluissa nousi esille muun muassa HR:n rooli ja heiltä saatava tuki, joka tällä hetkellä ei näy Stadin AO:n koulutuspäälliköille. Hallintoassistentteille toivottiin nykyisten tehtävien lisäksi merkittävämpää roolia perehdytyksen liittyvissä käytännön tehtävissä. Yksi tällainen tehtävä voisi olla suunnitelmassa oleva koko henkilöstölle laitettava tiedote uuden työntekijän valinnasta. Hallintoassistentit kuuluvat Kasvatuksen ja koulutuksen hallintopalveluihin (Helsingin kaupunki, Kasvatus ja koulutus 2021). Mahdolliset tehtävänkuvan päivitykset on sovittava ja käytävä läpi heidän esihenkilöiden ja hallintoassistenttien kanssa.

Vastuunjakamisesta on perehdytyksessä oltava määriteltynä, kuka tekee, mitä ja milloin. Näin varmistetaan, että perehtyjä saa sen perehdytyksen, jota hänelle on suunniteltu ja miltä osin hän itse vastaa perehtymisestä. Nämä perehdytyksen eri roolitukset on huomioitu perehdytysuunnitelmassa olevalla vastuuhenkilöiden listalla, josta voidaan valita perehdytyksen vastuuhenkilöksi esihenkilön lisäksi hallintoassistentti, tiimimestari, HR tai muu perehdyttäjä. Haastatteluissa nousi esille perehtyjän oma vastuu perehtymisestä, vuorovaikutus ja perehtyjän osallistuminen aktiivisena osapuolena perehdytykseen. Perehdytyksen tavoitteena nähtiin myös omatoimisuuden lisäämisen mahdollistaminen kannustamalla sekä oppimisen karttumisen sellaiselle tasolle, että perehtyjä kykenee työskentelemään omatoimisesti. Uuden työntekijän työn aloittamista helpottaa, kun hän on ensimmäisestä päivästä lähtien oikeilla sähköpostilistoilla, Teams-kanavilla ja hänen kalenterissa on häntä koskevat kokouskutsut. Eri viestintäkanavien päivittämisen vastuut ja päivittäjät on sovittava ja määriteltävä henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa laadittaessa.

### **Ensimmäinen viikko**

Ensimmäinen päivä on tärkeä niin uudelle työntekijälle kuin häntä vastaanottavalle organisaatiolle. Ensimmäisen päivän tunnelma pyritään luomaan rauhalliseksi sekä antamaan tilaa tulokkaan kuuntelulle ja hänen kysymyksilleen. Esihenkilö on usein ollut mukana rekrytoinnissa sekä haastattelemassa tulijaa. Jo tässä vaiheessa on ensimmäinen luottamuksen ja yhteistyön siemen kylvetty. Stadin AO:ssa johtamistyö perustuu valmentavaan johtajuuteen sekä dialogiin. Yhteisen työskentelyn kulmakivet ovat vuoropuhelu ja tiimimallin toteut-

taminen. Luottamuksen rakentamista vahvistetaan esihenkilön ja tulokkaan yhteisillä keskustelutilaisuuksilla, joita perehdytysuunnitelmaan on sisällytetty kaksi. Se, että esihenkilö on ottamassa uuden työntekijän vastaan, antaa tulijalle tunteen, että häntä arvostetaan.

Ensimmäisenä päivänä käydään läpi työsuhteeseen liittyviä asioita kuten palkkaus, määrävuosilisän hakeminen, vuosityöaika ja sovellusohje, vapaajaksot, vuosiloman kertyminen, työaika ja sen seuranta sekä poissaoloista ilmoittaminen. Lisäksi tulija perehtyy organisaatioon, sen arvoihin ja eettisiin periaatteisiin. Esihenkilö kertoo koeajasta sekä mahdollisesta terveystarkastuksesta. Uusi työntekijä tapaa uusia työtovereitaan, tutustuu työpaikkaan ja turvallisuuteen esimerkiksi Seppo-peliä pelaten. Mikäli työntekijä työskentelee useassa toimipaikassa, niin esihenkilö huolehtii perehdyttäjän ja perehdytyksen toisiin toimipaikkoihin.

Heti työsuhteen alussa täydennetään uuden työntekijän perehdytysuunnitelmaa. Esihenkilö vastaa suunnitelman laatimisesta yhdessä uuden työntekijän kanssa. Kuuntelemalla uutta työntekijää suunnitelma laaditaan sellaiseksi, että siinä huomioidaan tulokkaan aikaisempi osaaminen sekä hänen työtehtävänsä kannalta juuri hänen tarvitsema ohjaus ja tuki. Lyhyissä työsuhteissa henkilökohtainen perehdytysuunnitelma laaditaan sellaiseksi, että se mahdollistaa keskeisten työtehtävien oppimisen ja työturvallisuusnäkökohtien omaksuttamisen nopeasti ja perehtymiseen käytettävä aika on järkevässä suhteessa työsuhteen keston.

Ensimmäisen viikon aikana uusi työntekijä saa suuren määrän informaatiota omaksuttavaksi. Hänelle alkaa selvitä omat tehtävät ja vastuut sekä hänelle neuvotaan työn kannalta keskeisten ohjelmien ja laitteiden turvallista käyttöä. Lisäksi hän saa tietoa siitä, mitä keneltäkin mistäkin asiasta voi kysyä. Hän tutustuu tiiminsä jäseniin sekä oman alan muihin työntekijöihin. Hän saa perehdytystä eri palvelukonsepteihin kuten erityinen tuki, oppimisen tuki ja opinto-ohjaus. Heti työsuhteen alussa varmistetaan, että työntekijällä on riittävät tiedot työterveyshuollosta, työturvallisuudesta, työhyvinvoinnista ja työsuojelusta.

### **1.-3. kuukausi**

Perehdytyksen kolmas osio on nimetty 1.-3. kuukauden aikana tapahtuva perehdytys. Haastateltavien kanssa tutkija kävi keskustelua perehdytyksen kestosta, jossa yhteisymmärryksessä todettiin, että perehtymistä tapahtuu läpi koko työuran aina, kun esimerkiksi opetussuunnitelma muuttuu, hankitaan uusi laite, tulee päivitys käytettävään ohjelmaan tai työtehtävä muuttuu. Kirjallisuudessa perehdytyksen kestoksi esitettiin melko usein 3-6 kuukautta sekä mainittiin, että oppiminen alati muuttuvassa ympäristössä jatkuu läpi koko työuran. Ammatillinen koulutus on viime vuosina ollut suurten muutosten kohde rahoituksen ja

lakiuudistuksen johdosta ja uusimpana muutoksena on oppivelvollisuusiän nostaminen sekä opetuksen maksuttomuuden laajeneminen. Jatkuva muutos vaatii jatkuvaa systemaattista perehdytystä siten, että henkilöstöä kuunnellaan perehdytystä tai koulutusta suunniteltaessa.

Perehdytysuunnitelma haluttiin rajata selkeäksi hallittavaksi kokonaisuudeksi, joten Stadin AO:n perehdytysuunnitelma määriteltiin kestoltaan lyhyehköksi jo senkin takia, että siihen saadaan sisällytettyä muistutukset koeajan tavoitteista ja –keskustelusta sekä lyhytaikaisen työntekijän perehdytys. Ensimmäisessä perehdytysuunnitelman versiossa ajanjaksoksi määriteltiin 3 kuukautta. Tämä ei ole määräävä periaate, vaan henkilökohtaista suunnitelmaa laadittaessa ja päivitettäessä kestoja kuten muutakin perehdytyksen sisältöä muutetaan perehtyjän tarpeiden mukaisesti. Joillain aloilla monimutkaisten laitteiden toimintoihin syvällisempi perehtyminen ja laitteen toimintojen oppiminen työturvallisuus huomioiden, voi viedä selkeästi pidemmän ajan.

Työuran aikana tarvittava perehdytys tapahtuu pääasiassa työtä tekemällä ja kouluttautamalla. Esihenkilö ja työntekijä käyvät läpi koulutus- ja kehityssuunnitelman sekä uravoitteet Onni-tietojärjestelmään liittyvän onnistumiskeskustelun (entinen kehityskeskustelu) yhteydessä. Ajankohta ensimmäiselle onnistumiskeskustelulle sovitaan perehdytyksen aikana.

Uusi työntekijä saa tietoa, miten työnjako omassa tiimissä tehdään esihenkilön kanssa yhteistyössä. Isossa organisaatiossa on paljon käytännön toimintatapoja ja sääntöjä, joihin työntekijä perehtyy ja joiden olemassaolon perusteluja hänelle kerrotaan. Uusi työntekijä näkee työyhteisön toimintaa tuorein silmin, joten hänelle varataan aikaa ja mahdollisuus kertoa havainnoistaan organisaation uudistuminen näkökulmana. Uudelle työntekijälle annetaan tilaa näyttää omia taitojaan sekä mahdollistetaan onnistumisia annetuissa työtehtävissä hänen sitoutumisensa vahvistamiseksi sekä työtyytyväisyyden lisäämiseksi.

Perehtyminen työtehtäviin, velvollisuuksiin ja käytännön asioihin jatkuu. Työntekijä esitellään henkilöstön tilaisuudessa, hän osallistuu Helsingin kaupungin tulokasiltapäivään ja tietoturvakoulutukseen.

### **Muu perehtyminen**

Muu perehtyminen sisältää perehtymistä Helsingin kaupungin eri toimintatapoihin ja kaupungin intraan. Työntekijä saa lisätietoa siitä, miten turvallisuuspoikkeamasta ilmoitetaan, toimitaan uhka- ja väkivaltatilanteessa tai hakeudutaan koulutuksiin.

Hän saa mahdollisuuden tutustua toimintaprosesseihin kuten epäasiallisen kohtelun ja häirinnän ehkäisyyn ja käsittelyyn, varhaiseen tukeen, korvaavaan työhön ja palkitsemiseen, ym. Haastateltavat katsoivat nämä tärkeiksi asioiksi, jotka tulee informoida työntekijälle ja joihin syvällisempi perehtyminen tapahtuu, mikäli näihin tulee tarvetta. Menettelytapoihin tutustuminen luo turvallisuutta sekä vahvistaa hyvää työnantajakuva.

### **Palaute / työsuhteen päätyminen**

Viimeinen perehdytysuunnitelman vaihe liittyy perehdytyksen tai työsuhteen päätymiseen. Helsingin kaupungilla on Questback-kysely uuden työntekijän kokemuksista rekrytistä ja perehdytyksestä. Kyselyllä selvitetään mm. rekrytinn onnistumista, ennen työsuhteen alkua tapahtuneesta perehdytyksestä ja yhteydenotoista, perehdytyksen onnistumisesta eri osaluilla, ketkä perehdyttämiseen ovat osallistuneet, perehtyjän omia vaikutusmahdollisuuksia perehtymiseen sekä kysytään, mitä olisi voitu tehdä paremmin.

Esihenkilö tapaa uuden työntekijän varmistaakseen vuorovaikutuksellisuuden sekä antaakseen hänelle mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan työyhteisössä ja tuoda esiin kehittämissuhteita. Uuden ja lähtevän työntekijän mielipiteet ja kehitysideat haastateltavat kovat merkittäväksi tiedon lähteeksi organisaation toimintoja parannettaessa sekä kehittämisessä. Perehdytysuunnitelmassa on myös ohje palvelusaikatodistuksen hakemiseen ja työtodistuksen pyytämiseen.

### **Koulutuspäällikön työkalu**

Yhtenä kehittämishankkeen tavoitteista oli tuottaa (koulutuspäällikölle) työkalu, joka sisältää vinkkejä ja muistutuksia helpottamaan työsuhteen alkua, perehdytystyötä ja työsuhteen päättymistä. Tällä hetkellä työkalu on sisällytetty perehdytysuunnitelmaan, sillä haastateltavat toivoivat yhtä selkeää kokonaisuutta, jonka avulla perehdytys ja uuden työntekijän aloittamiseen liittyvät tehtävät on koottu yhteen, helposti hallittavaan kokonaisuuteen.

Käytännön vinkit, mitättömiltäkin kuulostavat, saattavat vuositasolla säästää ja selkeyttää sekä leanata työskentelyä. Esimerkkinä vinkki-kommentista on muistutus kuvassa 20 rekrytoijalle, että hän pyytää haastatteluun tulevaa ottamaan valmiiksi kopiot kelpoisuuden osoittavista tutkinto- ja työtodistuksista. Sinänsä pieni seikka, joka toisaalta helpottaa vuosittain useita kymmeniä haastatteluja tekevän rekrytoijan työtä.

Tutkinto- ja työtodistukset	Rekrytoija/hakijaviestittelijä, pyydä haastatteluun tulevaa ottamaan mukaan myös kopiot alkuperäisten todistusten lisäksi.
Hakijaviestintä	
HALLINNOLLISET ASIAT	

Kuva 20. Esimerkki vinkistä kommenttikentässä

## Perehdytysprosessin ja –suunnitelman ohjelma

Stadin AO:n perehdytysuunnitelmassa käytettävä ohjelma jäi tutkijan valittavaksi. Ohjelmaksi valikoitui Excel, joka soveltuu matriisin rakentamiseen ja haastattelujen perusteella merkitykselliseksi koettu sisältö saadaan näkyville yhdellä sivulla. Mikäli pohjaksi valikoituu jokin muu alusta, niin perehdytysuunnitelman sisältö saadaan kätevästi siirrettyä uuteen sovellukseen. Stadin AO:n perehdytysuunnitelman yleiskuva on esitetty kuvassa 21.

PEREHDYTYSUUNNITELMA  
Stadin AO

PEREHTYÄ	TEHTÄVÄ	ESIHENKILÖ	KAMPUS JA TP.	TYÖSUHDE ALKAA	
J O H D A S T Ä O	REKRYTOINTI Tehtäväkuva, palkkaus, työaika Hakijaviestintä ... HALLINNOLLISET ASIAT Tervetuloa-viesti + aineistot Tutustuminen tilaamiin ... PEREHDYTYKSEN VALMISTELU Perehdyttäjät Viesti työhaitteille ...	STADIN AO:n esittely ja arvokartta Esihenkilön tavoitettavuus ... TYÖSUHDEASIAKAS, ym. 1. päivä Työaika ja työajan seuranta Työvälineiden luovuttaminen ...	1.-3. KUUKAUSI	MUU PEREHTYMINEN Onnistumiskeskustelujen sopiminen Kokouskeskustelu ...	PALAUTE / TYÖSUHTEEN PÄÄTT. (Palautte)keskustelu esih. kanssa ... TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN Työvälineiden palauttaminen ...
T E H T Ä V Ä A A V A	OHJELMISTOT JA TUKE ICT ... OMAN TYÖN YOINASIAT Omat tehtävät ja vastualueet ...	OHJELMISTOT JA TUKE ICT ... OMAN TYÖN YOINASIAT Omat tehtävät ja vastualueet ...	TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN Ergonomia, suojaimet TYÖSUHTEEN VASTUUNSIJOITUKSET Huolellisuus ja työturvallisuus ...	TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN Ergonomia, suojaimet TYÖSUHTEEN VASTUUNSIJOITUKSET Huolellisuus ja työturvallisuus ...	...
T Y Ö R A K E T T Ä M I S T E I	TURVALLISUUSKÄVELY Oma tunti ...	TURVALLISUUSKÄVELY Oma tunti ...	KÄYTÄNNÖN ASIOITA Ajan työkäytännöt Keskiset yhteyshenkilöt ...	TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN Sopimustilastusta <a href="#">Linkki Helmi-intraan</a> ...	...
M U U T	TURVALLISUUS JA HYVINVOINTI Työterveyshuolto Työturvallisuus ...	TURVALLISUUS JA HYVINVOINTI Työterveyshuolto Työturvallisuus ...	HELMINTRA Uhrin- ja väkivaltatilanteet työssä <a href="#">Linkki Helmi-intraan</a> ...	HELMINTRA Uhrin- ja väkivaltatilanteet työssä <a href="#">Linkki Helmi-intraan</a> ...	...

Stadin AO logo  
VI: 5/2021 MP

Kuva 21. Stadin AO:n perehdytysuunnitelman yleiskuva, versio 1

## Onni-perehdytysuunnitelman kuvaus

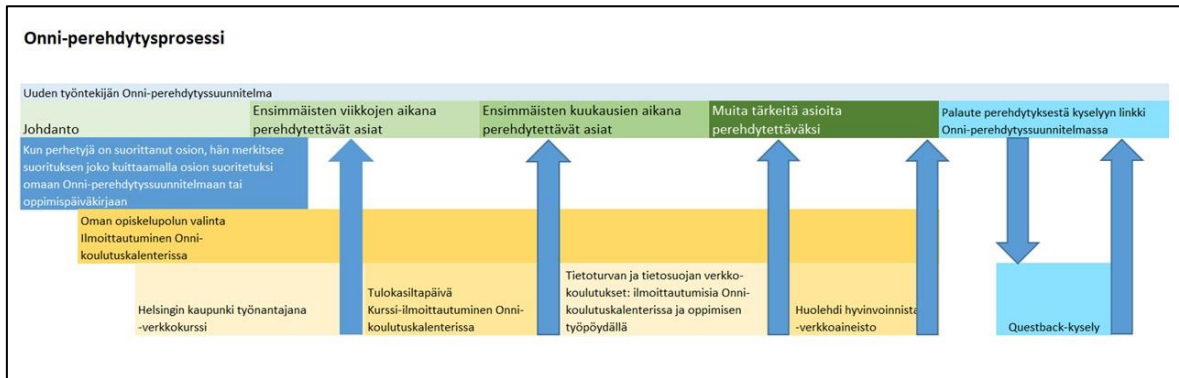
Kehittämishankeen osana oli kuvata Onni-perehdytysuunnitelman sisältö kokonaisuudessaan. Kaikki suunnitelman osat, otsikot, infot, valintatekstit ja kysymykset on kirjattu siten, että ne ovat yhdellä kertaa luettavissa. Onni-perehdytysuunnitelma on laaja, se sisältää noin 450 eri kuvausta. Näiden osien lisäksi Onni-perehdytysuunnitelmaan liittyy erilliset

kokonaisuudet koskien tietoturvaa, työskentelyä Helsingin kaupungilla, hyvinvoinnista huolehtimista sekä tulokasiltapäivää. Näiden sisällöt on avattu mahdollisimman tarkasti kokonaisuuden muodostamiseksi, ja jotta havaitaan mahdolliset päällekkäisyydet. Onni-perehdytys suunnitelmassa on esimerkiksi perehtymistä organisaatioon ja samaa aihepiiriä käsitellään tulokasiltapäivässä. Henkilökohtaista perehdytyspolkua laadittaessa on tärkeä tietää, mitä kautta uusi työntekijä tiedon saa. Tulokasiltapäiviä järjestetään tällä hetkellä kaksi kertaa vuodessa. Jos uusi työntekijä tulee juuri pidetyn tulokasiltapäivän jälkeen, tulee odotusaika seuraavaan tapahtumaan ja sen antamaan informaatioon hänen kannalta turhan myöhään. Tällaisessa tapauksessa perehdytyksen suunnittelijan on varmistettava, että työntekijällä on mahdollisuus tutustua ja omaksua hänen työtehtävän kannalta keskeiset ja tärkeät sisällöt sekä toisaalta huomioitava, että samaa aihepiiriä ei turhaan käsitellä useassa eri tilaisuudessa. Sisältökuvausten tietoja käytettiin puolistrukturoidun haastattelulomakkeen laatimisen pohja-aineistona.

Aiheita, joita Onni-perehdytys suunnitelmasta ei sisällytetty Stadin AO:n perehdytys suunnitelmaan koskivat palvelukokonaisuuteen, toimialaan, talouteen ja johtamiseen liittyvien aiheiden tarkentaviin tietoihin, jotka haastatellut näkivät tarpeelliseksi vain silloin, kun se on keskeinen osa perehtyjän työtehtävää. Talouteen tutustutaan yleisellä tasolla henkilöstön tilaisuuksissa ja tiimeissä käsitellään hankintatarpeita vuosibudjetti huomioiden. Onni-perehdytys suunnitelmassa voidaan valita työntekijän tai esihenkilön opiskelupolku, johon liittyy osio johtamisesta Helsingin kaupungilla. Tämä osio on suurimmalta osin suunnattu esihenkilön perehdytykseen. Haastateltavat osallistuvat tarvittaessa esihenkilöiden perehdyttämiseen, mutta he eivät vastaa esihenkilöiden perehdytys suunnitelman laatimista, joten tämä osa rajattiin haastattelun ulkopuolelle.

Haastatellut toivat esille, että tällä hetkellä Onni-perehdytys suunnitelmassa on liian monta erilaista toimintoa, joiden johdosta tulokas joutuu siirtymään eri sovellusten välillä. Onni-perehdytys suunnitelmassa valitaan hänen oma opiskelupolku, johon työntekijä ilmoittautuu Onni-koulutuskalenterissa. Tämän lisäksi omalla opiskelupolulla ilmoittaudutaan tietoturvaan ja tietosuojaan liittyviin koulutuksiin, joihin osallistumisesta päättää esihenkilö. Näihin osallistumisen esihenkilö valitsee työtehtävien mukaan ja tämä valintamahdollisuus tulee esille vasta omalla opiskelupolulla ei Onni-perehdytys suunnitelmassa, jota esihenkilö ja uusi työntekijä yhdessä käyttävät perehdytykseen. Uusi työntekijä joutuu liikkumaan Onni-tietojärjestelmän usean eri osan välillä sekä ilmoittautumaan useaan koulutukseen tai tilaisuuteen. Tämän erään haastatellun nimeämän ”älyttömän sillisalaatin” haastateltavat näkivät uutta työntekijää sekoittavana sekä huonona organisaation imagon luomisena. Eri osiot

suoritettuaan työntekijä kuittaa sen suoritetuksi Onni-perehdytys suunnitelmassa tai kirjoittaa suorituksesta Onni-perehdytys suunnitelman oppimispäiväkirjaan. Tutkijan näkemys Onni-perehdytys suunnitelmaan liittyvästä prosessista on esitetty kuvassa 22.



Kuva 22. Onni-perehdytys suunnitelman prosessi

## 6 Johtopäätöksiä

### 6.1 Pohdinta

#### Onni-perehdytysuunnitelma

Kehittämishankkeen aikana tutkimusaineistoina käytetyissä Helsingin kaupungin Onni-perehdytysuunnitelmassa ja siihen liittyvissä muissa kokonaisuuksissa oli päällekkäisyyksiä, joiden osalta Onni-perehdytysuunnitelmaa on syytä selkeyttää. Haastateltavat nostivat esille, että em. perehdytysuunnitelmassa on monta eri osiota, jotka olisi hyvä kiteyttää sekä vähentää perehtyjän liikkumisia eri sovellusten välillä mahdollisimman vähäiseksi. Lisäksi eri kirjautumisten ja ilmoittautumisten määrää kritisoitiin. Tällä hetkellä Onni-perehdytysuunnitelman laatiminen uudelle työntekijälle voidaan aloittaa vasta, kun hän on aloittanut työtehtävässä, sillä ohjelman käyttö vaatii tietyn kirjautumisen, jonka tällä hetkellä uusi työntekijä joutuu itse tekemään Helsingin kaupungin sisäisessä verkossa. Jotta perehdytysuunnitelman laatiminen ei alkaisi tulokkaan ja esihenkilön näkökulmasta liian myöhään, on toivottavaa, että jatkossa kyseinen asia sekä ilmoittautumiset eri tilaisuuksiin saadaan hoidettua henkilöstöhallinnon tai muiden tahojen toimesta ennen ensimmäistä työpäivää.

Onni-perehdytysuunnitelmaan liittyvässä sanastossa oli kehittämishankkeen tekohetkellä epä johdonmukaisuuksia ja ohjeissa puutteita tai virheitä. Tietoturvaan liittyvän koulutuksen etsimiseen ohjatulla hakusanalla ei kyseistä koulutusta löytynyt Onni-koulutuskalenterista silloin, kun tutkija perehtyi ja kuvasi kyseistä osiota. Isossa organisaatiossa perehdytykseen liittyvästä työskentelystä vastaa useampi taho kuten esimerkiksi ohjelmiston ylläpitäjät, ohjelmiston sisällön tuottajat ja koulutusta järjestävät tahot. Heidän välisellä yhteistyöllä voidaan varmistaa perehtyjälle yksiselitteinen selkeä perehtymisen polku. Onni-perehdytysuunnitelmaan liittyvässä palautekyselyssä on aiheina ennen ensimmäistä työpäivää koskevia kysymyksiä kuten lähetetyt ennakoaineistot ja yhteydenotot. Olisiko nämä asiat tarpeen lisätä Onni-perehdytysuunnitelmaan? Etukäteisperehdytykseen tulee panostaa jatkossa. Ennustamme, että perehdytys tulee saavuttamaan saman statuksen ja fokuksen kuin rekrytointi ja siitä tulee organisaatioiden strateginen painopiste (Harpelund ym. 2019, 12).

Kokonaisuutena Onni-perehdytysuunnitelmaan on koottu kattavasti eri työntekijäryhmille perehdytyksen muistilistaa, jota voidaan täydentää omilla dokumenteilla, jättää osioita pois, mikäli ne eivät liity oleellisesti työtehtäviin tai rakentaa kokonaan oma perehdytysuunnitelma toimialalle.

## Päivitys ja vastuunjako

Perehdytysprosessit ja –suunnitelmat kaipaavat jatkuvaa päivittämistä niin myös Stadin AO:n, samoin kuin ohjeiden ja eri tilaisuuksien sisältöjen kuvaukset. Tässä vaiheessa päivitystyö jää pääosin perehdytystyöryhmän tehtäväksi, mutta jatkossa on syytä pohtia, mitkä muut tahot voivat ottaa perehdytykseen liittyvistä seikoista vastuuta.

Perehdytyksessä korostuvat perehdyttäjän osaamis- ja ohjaustaidot. Tällä hetkellä Stadin AO:ssa on perehdytyksen organisoinnissa erilaisia käytäntöjä ja tästä johtuen uuden työntekijän saaman perehdytyksen sisältö vaihtelee. Yhtenä vaihtoehtona voisi tulevaisuudessa nimetä tehtävään soveltuvat hyvät osaamis- ja ohjaustaidot omaavia perehdytyksen mentoreita, jotka huolehtisivat tiettyjen osioiden perehdyttämisestä. Stadin AO:ssa perehdytykseen sisältyy eri ohjelmien ja toimintatapojen perehdytystä. Nämä perehdytykset sovitaan aina tarpeen mukaan, mutta tulevaisuudessa voitaisiin suunnitella struktuuri, jossa em. perehdytykset sekä vastuuhenkilöt on nimetty etukäteen. Helsingin kaupungin yleisperehdytys pidetään nyt kaksi kertaa vuodessa ja näiden tilaisuuksien päivämäärät saadaan kuukausipari ennen tapahtumaa. Jotta tulijan henkilökohtaisen perehdytyksen suunnittelu onnistuisi jouhevasti, olisi myös nämä päivämäärät hyvä saada viimeistään siinä vaiheessa, kun viimeisin perehdytys on ollut. Näin toimien voidaan tilaisuudet huomioida uuden työntekijän perehdytys- ja työsuunnitelmassa jo ennen työsuhteen alkua ja samalla säästetään perehdytyksen laatijan työaika leanaamalla toimintoja.

## 6.2 Tutkimuskysymysten vastaukset

Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys oli:

- Mitä asioita Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytysuunnitelman tulisi sisältää?

Pääkysymyksen tueksi olivat seuraavat alatutkimuskysymykset:

- Mikä on Onni-perehdytysuunnitelman osioiden ja aiheiden merkittävyys osana Stadin ammatti- ja aikuisopiston perehdytysuunnitelmaa ja eri työntekijäryhmille?
- Kuinka kauan työntekijä voi käyttää työaika ns. yleisperehdytykseen?

## **Stadin AO:n perehdytysuunnitelma**

Stadin AO:n perehdytysuunnitelma ja -prosessi on kuvattu Excel-ohjelmalla. Näin se saatiin toteutettua matriisin muodossa, jossa osina vaakasuunnassa ovat johdanto ja yleiset asiat, oma tehtävä, työyhteisö ja organisaatio sekä muut asiat. Pystysuunnassa perehdytys on luokiteltu osiin: rekrytointi ja ennen työsuhteen alkua, ensimmäinen viikko, 1.-3. kuukausi, muu perehdyttäminen sekä palaute/työsuhteen päättymisen. Näihin sektoreihin on kirjattu kehittämishankkeessa nousseet asiat ja teemat. Perehdytysprosessi on kuvattu viisivaiheisena prosessina, jonka vaiheita perehdytysuunnitelma noudattaa (rekrytointi ja ennen työsuhteen alkua, ensimmäinen viikko, 1.-3. kuukausi, muu perehdyttäminen sekä palaute/työsuhteen päättymisen).

## **Stadin AO:n perehdytysuunnitelman sisältö ja sen eri osien merkittävyys**

Stadin AO:n perehdytysuunnitelman sisältöön on koottu haastatteluissa nousseet seikat sekä Onni-perehdytysuunnitelman ne osiot, jotka kehittämishankkeen perusteella ovat keskeisiä perehdytyksen ja perehtymisen kannalta. Merkittävyyttä varten perehdytysuunnitelmassa vastuuhenkilölistauksessa yhtenä valintana on tiedoksi perehtyjälle eri vastuuhenkilöiden lisäksi.

## **Yleisperehdytykseen käytettävä työaika**

Yleisperehdytykseen käytettävästä ajasta haastatteluissa esitetyt ajat vaihtelivat 8 tunnista viikkoon pidempiaikaisella työntekijällä ja 3,5 tunnista kolmeen työpäivään lyhytaikaisella työntekijällä. Vastausten erotessa näin merkittävästi toisistaan, jää ajankäytön suunnittelu tässä vaiheessa uuden työntekijän perehdytysuunnitelman tekevän esihenkilön vastuulle.

## **6.3 Kehittämishankkeen arviointi**

### **Kontribuutio**

Tämän kehittämishankkeen arviointi tehdään noudattaen konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteitä. Konstruktivisen tutkimus käsittää suunnittelun, mallintamisen, mallien toteuttamista sekä testaamista. Tämän kehittämishankkeen tuotos on merkittävä toimeksiantajalle, jolta puuttuivat organisaation toiminnalle keskeiset dokumentit, perehdytysprosessi ja –suunnitelma. Näiden ensimmäiset versiot on tämän kehittämishankkeen aikana saatu valmiiksi. Toimeksiantajan edustajan kanssa käydyssä loppukeskustelussa toimeksiantajan

edustaja arvioi, että kehittämishankkeen tuotokset eli konstruktiot on laadittu toimeksiannon mukaisesti ja ne saavuttavat asetetut tavoitteet ja kriteerit. Tutkija on pystynyt keskittymään aihepiiriin syvällisemmin kuin normaalin arkityön ohessa. Kehittämishankkeen ja teorian yhteyks tuotoksiin ja niiden rakenteisiin on selkeästi havaittavissa, jonka lisäksi kehittämishankkeen teoreettisen viitekehyksen näkökulmat tulevat esille hankkeen tuotoksissa.

Hankkeen toimeksiantaja määritteli, että tuotosten testaus ja lanseeraus käyttäjille jäävät hankkeen ulkopuolelle käytettävissä olevan rajallisen ajan johdosta. Näin ollen edellä mainitut toimet tulevat olemaan käyttöönoton seuraavat vaiheet ja tämä oli huomioitu hankkeen tavoitteiden asettelussa. Kehittämishankkeen teoreettinen kontribuutio on nähtävissä aiempien teorioiden laajentamisena koskien ennen työsuhteen alkua tapahtuvana perehdytyksenä sekä näin laajentaen ja vahvistaen aikaisemman teorian selitysalaa.

Konstruktiiivinen tutkimus ei sinänsä tuo mitään uutta olennaiseen aikaisempaan teoriaan uuden konstruktion lisäksi, jos teoreettinen kontribuutio on aikaisemman teorian havainnollistaminen. Tässä tapauksessa konstruktiiivinen tutkimus voi olla prosesseja koskevien riippuvuussuhteiden kiinnostava uusi sovellus jo tunnetulle teorialle ja näin vahvistaa teorian paikkansapitävyyttä samalla osoittaen millaisia uusia käytännön lopputuloksia sillä voi olla. (Lukka 2021.)

### **Luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta mitataan uskottavuudella, luotettavuudella ja eettisyydellä. Uskottavuutta osoittaa se, että lukijat voivat hyväksyä tutkimuksen tulokset sekä luottavat aineiston asianmukaisen keräämisen ja analysoinnin. Luotettavuus näkyy tuotoksissa tutkijan ammattitaitona, jonka hän osoittaa valitsemillaan perustelluilla lähestymistavoilla ja menetelmillä tutkimuksen toteutuksessa. Eettisyys merkitsee eettisten periaatteiden noudattamista koko tutkimuksen teon aikana. (Puusa & Juuti 2020, 146.)

Kehittämishankkeen tutkimuskysymykset laadittiin huolella siten, että kehittämishankkeen konstruktiio, uuden suunnitelman ensimmäinen versio valmistui käyttäjätestaukseen perehdytystyön kokonaisuuden tueksi. Aineiston hankintamenetelmiä suunniteltaessa huomioitiin kehittämishankkeeseen soveltuva aineistonhankintatapa, jollaisena tällaisessa konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytetään usein haastatteluja. Haastateltavat edustivat kattavasti Stadin AO:n esihenkilöitä, minkä vuoksi tutkija näkee, että haastateltavien määrä oli riittävä tulosten luotettavuuden näkökulmasta. Kehittämishankkeen tuloksia tarkasteltaessa havaitaan, että ne ovat linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa vahvistaen johtopäätöstä,

että kehittämishankkeessa kerätty aineisto on riittävää esitettyjen analyysien tekemiseen. Edellä mainitut seikat lisäävät kehittämishankkeen validiteettiä.

### **Eettisyys ja validiteetti**

Tutkija noudatti kehittämishanketta tehdessään sen jokaisessa vaiheessa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta läpi koko hankkeen kaikissa sen osa-alueissa. Tutkija noudatti tutkimustieteellisen neuvottelukunnan ohjeita suunnitellessaan ja toteuttaessaan haketta sekä sen analysointi- ja raportointivaiheessa.

Kehittämishankkeen aineiston luokittelu on tehty tutkimuskysymysten ja haastatteluissa eniten esiin tulleiden seikkojen pohjalta. Kehittämishankkeessa tehdyt johtopäätökset perustuvat haastatteluissa kerätyn aineiston analysointiin, aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Tutkija katsoo, että validiteetin kriteerit täyttyvät.

Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi tutkija voi käyttää triangulaatiota eli tutkii ilmiötä eri näkökulmista, esimerkiksi käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä (Ojasalo ym. 2015, 105). Laadullisen tutkimuksen mukaisesti tutkija yhdisti analyysissä useita lähteitä aineiston keräämiseksi. Haastattelujen lisäksi tutkija perehtyi kattavasti erityyppisiin aihepiiriin liittyviin teorialähteisiin. Useita lähteitä käyttämällä voidaan myös varmistaa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämishankkeeseen osallistuneiden haastateltujen esihenkilöiden kohdalla on tärkeää huomata se, että kaikki haastatteluun kutsut tarjoutuivat haastatteluun varauksetta. Aktiivinen osallistuminen ja keskustelun aikana nousseet seikat tukevat käsitystä, että haastatellut kokevat perehdytyksen merkittäväksi organisaation ja sen työntekijöiden kannalta, ja että sen merkityksen nostaminen ja siihen panostaminen on tulevaisuudessa keskeinen strateginen painopiste.

### **6.4 Jatkokehittäminen**

Tämän kehittämishankkeen tuotosten, perehdytysprosessin ja -suunnitelman jatkokehittäminen käsitellään Stadin AO:n perehdytystyöryhmässä sekä rehtoritiimissä. Perehdytys-suunnitelman jalkauttaminen ja jalkauttamisen tavat tullaan niin ikään suunnittelemaan edellä mainituissa ryhmissä. Laadukas perehdyttäminen edellyttää jatkuvaa parantamista. Koska laadittua perehdytysuunnitelmaa aletaan vasta kokeilla käytännössä ja arvioida, tu-

lee suunnitelman käytön yhteydessä tarkentaa eri työntekijäryhmien osallistuminen perehdytykseen. Kiire on yksi perehtymisen onnistumisen este. Perehdyttäjän, mentorin ja esihenkilön perehdytykseen käytettävä resurssi on suunniteltava riittäväksi. Käytännön kokemusten perusteella ja jatkuvan parantamisen hengessä voidaan löytää uusia kehittämiskohteita. Perehdytysuunnitelmaan tulee suunnitella se tapa ja vastuutahot, jotka jatkossa systemaattisesti keräävät palautetta suunnitelman parantamiseksi ja päivittävät perehdytysuunnitelmaa. On myös selvitettävä, miten esihenkilön vaihtuessa perehdytyksen tiedon siirtyminen hoidetaan sekä tiedon säilyminen esimerkiksi tilanteessa, kun työsuhde päätetään koeaikana.

Ensimmäinen kehitysaskel voisi olla uudelle työntekijälle lähetettävän tervetuloviestin vakiopohjan laatiminen sisällöltään yhdenmukaiseksi sekä sopia lähettävästä tahosta. Tutkijan ja haastateltujen mielestä luonnollinen vastuuhenkilöryhmä uuden työntekijän kontaktoijana olisi Stadin AO:n hallintoassistentit.

Helsingin kaupunki uudistaa HR-kokonaisarkkitehtuuria, johon tutkijan saaman tiedon mukaan on tulossa nykyisen Onni-tietojärjestelmän osia. Stadin AO:ssa on pohdittava jatkokehittämisen kannalta, kannattaako tässä vaiheessa rakentaa omaa Onni-perehdytysuunnitelmaa vai onko kannattavampaa jatkuvan parantamisen prosessin avulla kehittää perehdytyksen sisältöjä, prosesseja sekä vastuunjakoja ja toteuttaa näin saadun tiedon avulla perehdytysuunnitelma HR-arkkitehtuurin uudistumisen yhteydessä.

Onni-perehdytysuunnitelmassa voi kukin esihenkilö tehdä pieniä muutoksia ja tallentaa näin rakennetun perehdytysuunnitelman itselleen pohjaksi tulevia perehdytyksiä varten. Valitettavasti tällaiset pohjat eivät ole jaettavissa muiden käyttöön. Uuden työntekijän tunnukset aktivoituvat vasta työsuhteen alettua, joten hän ei pääse organisaation sisäisiin järjestelmiin kuten Onni-tietojärjestelmään. Tulevaisuudessa tervetuloviestin sisältö voisi olla perehdytysuunnitelmassa koottava kokonaisuus, johon uusi työntekijä pääsisi ilman organisaation tunnuksia. Tämä pelillisyyden hengessä rakennettu kokonaisuus näkyisi aikanaan osana tulijan henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa. Tuleeko AI:n hyödyntäminen perehdytysuunnitelman rakentamisessa tulevaisuudessa mahdolliseksi, jää nähtäväksi. Stadin AO:ssa ja Kaskolla on meneillään hanke opiskelijan AI-HOKSista (Helsingin kaupunki 2021a). Voidaanko sen tuloksia ja kokemuksia käyttää AI-perehdytykseen? HOKS:ssa ja perehdytysuunnitelmassa, molemmissa on kyse opiskeltaviksi tai perehdytyksen osien valinnasta henkilön osaaminen sekä oppi ja ohjauksen tarve huomioiden. Nykyisissä perehdytyksen järjestelmissä ei ole herätteitä, joten esihenkilö ei saa automaattisesti tietoa, onko perehtyjä pysynyt sovitussa aikatauluissa. Lisänä tällaiset herätteet ja muut raportoitavat seikat auttavat perehdytyksen seurannan ja suunnittelun parantamisessa.

Stadin AO:n perehdytysuunnitelman ensimmäisessä versiossa ei ole esihenkilön perehdytystä. Sijaisen tai uuden esihenkilön tullessa, jo oikeuksien saaminen ohjelmiin on osoittautunut monitahoiseksi prosessiksi, jossa on mukana useita eri toimijoita hoitamassa kukin omaa sektoriaan. Esihenkilön perehdytyksen prosessi ja suunnitelma on hyvä laatia sekä kuvata ne tahot, joiden avulla uusi esihenkilö pääsee nopeasti aloittamaan työnsä. On myös toivottavaa, että arkkitehtuurin uudistuksen yhteydessä kokonaiskuva rakentuu sellaiseksi, että useita tahoja eri järjestelmien oikeuksien hakemiseksi ei enää olisi.

## Lähteet

- Aksovaara, S. & Maunonen-Eskelinen, I. 2021. Oppimisen iloa tukeva oppimisympäristö [viitattu 5.5.2021]. JAMK. Saatavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/ajatusliikkuu/artikkelit/oppimisen-iloa-tukeva-oppimisymparisto/>
- Antola, M., Krans-Bredenberg, M., Luukkanen, T., Ojanperä, K., Rauramo, P. & Tolvanen, M. 2020. Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi. Työturvallisuuskeskus.
- Eklund, A. 2021. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 2. painos. Vantaa: Grano Oy.
- El-Shamy, S. 2003. Dynamic Induction. Games, activities and ideas to revitalize your employee induction process. Gower Publishing Limited.
- Gjerstad, E. Näin vaikutat, Vaikuttamisen psykologia arjessa ja työssä. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Harpelund, C. Højberg, M. & Nielsen, K. U. 2019. Getting new hires off to a flying start. Emerald Publishing Limited.
- Helsingin kaupungin Kehmet-ohjelma. 2021. PDCA-sykli on menetelmä ongelmanratkaisuun sekä kehittämiseen [viitattu 6.6.2021]. Saatavissa: <https://kehmet.hel.fi/menetelmalaari/pdca-sykli/>
- Helsingin kaupunki. 2019a. Helsingin kaupungin hallinnollinen organisaatio 1.1.2019 viitattu [8.3.2021]. Saatavissa: [https://www.hel.fi/static/helsinki/organisaatio/hki-organisaatiokaavio\\_fi.pdf](https://www.hel.fi/static/helsinki/organisaatio/hki-organisaatiokaavio_fi.pdf)
- Helsingin kaupunki. 2019b. Kasvatus ja koulutus toimiala: palvelukokonaisuudet ja palvelut viitattu [8.3.2021]. Saatavissa: <https://www.hel.fi/static/galleries/kanslia/toimialojen%20palvelurakenne/Kasko-kuva.jpg>
- Helsingin kaupunki. 2020a. Helsingin kaupungin organisaatio viitattu [5.3.2021]. Saatavissa: <https://www.hel.fi/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/organisaatio>
- Helsingin kaupunki. 2020b. Perehdytä taitavasti-koulutus.
- Helsingin kaupunki. 2021a. AI-HOKS. Opiskelun etenemisen seuranta ja oikea aikaisen tuen tarjoaminen [viitattu 18.5.2021]. Saatavissa: <https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/9%20Sorjonen.pdf>

Helsingin kaupunki. 2021b. Helsingin kaupungin hallintosääntö viitattu [8.3.2021].  
Saatavissa: <https://www.hel.fi/static/liitteet/kanslia/saannot/kaupungin-hallintosaanto.pdf>

Helsingin kaupunki. 2021c. Onni-tietojärjestelmä viitattu [18.5.2021]. Saatavissa:  
<https://onni.hel.fi/OmaPalvelu>

Helsingin kaupunki, Kasvatus ja koulutus. 2021. Tietoa meistä [viitattu 7.5.2021].  
Saatavissa: <https://www.hel.fi/kasvatuksen-ja-koulutuksen-toimiala/fi/tietoa-meista/>

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja.  
Tampere: Vastapaino.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki:  
Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jokisaari, M., Toppinen-Tanner, S., Wallin, M., Varje, P., Hakanen, J. & Vuori, J. 2011.  
Nuorten työntekijöiden sosialisointi työpaikoilla: Sosiaalisten suhteiden, hyvinvoinnin ja  
perehdytyksen merkitys viitattu [15.3.2021]. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 67.  
Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavissa:  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134848/Nuorten%20ty%c3%b6ntekij%c3%b6iden%20sosialisointi%20ty%c3%b6paikoilla%20Sosiaalisten%20suhteiden%20hyvinvoinnin%20ja%20perehdytyksen%20merkitys.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia. Asiakaslähtöisyydestä tulosta. Helsinki:  
Alma Talent.

Ketola, H. U. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen  
välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä studies in business and  
economics 92. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes print.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Laki nuorista työntekijöistä 998/1993.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote viitattu [25.3.2021]. Metodix. Saatavissa:  
<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Modig, N. & Åhlström, P. 2018. Tätä on lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma:  
Rheologica Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paalamo, H. 2016. Lean-käytäntöä opittiin tutustumismatkalla Toyotan tehtaalle [viitattu 5.5.2021]. Saatavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2016/lean-kaytanta-opittiin-tutustumismatkalla-toyotan-tehtaalle>. APRO Aalto University Professional Development.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Sarkkinen, M. 2021. StadinAO pedagogisen suunnittelun prosessi. Sähköpostiviesti. Vastaanottaja Pohjanpelto, M. Lähetetty 13.1.2021.

Sharma, G. G. & Stol, K. 2020. Exploring onboarding success, organizational fit, and turnover intention of software professionals. The Journal of Systems and Software Volume 159/JANUARY 2020, article 110442.

Sims, D. M. 2002. Creative new employee orientation programs: Best practices, creative ideas and activities for energizing your orientation program. New York: McGraw-Hill.

Stadin AO. 2021. Tietoa Stadin AO:sta viitattu [5.3.3032]. Saatavissa: <https://stadinao.fi/tietoa-stadin-aosta/>

Tuominen, C. 2018. Johda tunteita – menesty työelämässä. Helsinki: Tammi.

Työsopimuslaki 2001/55.

Työterveyslaitos. 2021. Perehdytys työhyvinvointiin, työterveyteen ja työturvallisuuteen [viitattu 5.4.2021]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019 [viitattu 7.5.2021]. Saatavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – haasta itsesi. Helsinki: WSOY.