

Love The Way You Work

Perehdyttämissuunnitelma Suomen Salibandyliitolle

Mikko Kaksonen

Opinnäytetyö
Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen
koulutusohjelma YAMK
2021



Tekijä(t) Mikko Kaksonen	
Suuntautuminen Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Love The Way You Work Perehdyttämissuunnitelma Suomen Salibandyliitolle	Sivumäärä + liitesivumäärä 41 + 18
<p>Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää hallitsemaan työnkuvaan liittyvät tehtävät sekä saada hänet sopeutumaan työyhteisöön. Suunnitelmallisen perehdyttämisen avulla organisaatiolla on mahdollisuus saada tulokkaasta sitoutunut, motivoitunut ja tuottelias työntekijä.</p> <p>Tämän kehittämistyön tavoitteena on Suomen Salibandyliiton perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda organisaation käyttöön perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on auttaa organisaatiota perehdyttämään tasalaatuisesti, ja sitä kautta saada uudesta työntekijästä perehdytyksen avulla aikaansaava ja organisaatioon sitoutunut työntekijä.</p> <p>Kehittämistyössä käsitellään perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä, perehdyttämisprosessia sekä hyvän perehdyttäjän ominaisuuksia. Kehittämistyö nostaa myös esiin perehdyttämisen menetelmiä ja toimintakonsepteja. Kehittämistyö painottaa suunnitelmallisen perehdyttämisen merkitystä laadukkaana perehdyttämisen varmistamiseksi.</p> <p>Perehdyttämissuunnitelman (Liite 2) sisältö perustuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Suunnitelma on tehty tulokasperehdyttämisen näkökulmasta eli se kohdentuu organisaatioon uutena työntekijänä tulevan henkilön perehdyttämiseen. Suunnitelmassa kiinnitetään huomiota rekrytointivaiheeseen, ensimmäisen työpäivän merkitykseen, perehdytyksen seurantaan sekä perehdytysprosessin reflektointiin ja kehittämiseen.</p>	
Asiasanat Perehdyttäminen, perehdyttämissuunnitelma, tulokasperehdyttäminen.	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa ja tavoite	1
1.2	Kohdeorganisaatio	2
2	Perehdyttäminen	4
2.1	Työantajan lain vaatimat veloitteet	4
2.2	Tarkoitus ja tavoite	5
2.3	Perehdyttäminen on prosessi	6
2.4	Roolit ja vastuut perehdytysprosessissa	8
2.4.1	Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet	10
2.1	Tarvelähtöisyys	11
2.1	Yksilön näkökulma	13
2.2	Onnistuneen perehtymisen mittareita	16
3	Perehdyttämisen menetelmiä	19
3.1.1	Oppimistehtävät	19
3.1.2	Mentorointi	19
3.1.3	Työnohjaus	20
3.1.4	Coachaus	20
3.1.5	Varjostaminen	20
4	Perehdyttämisen toimintakonseptit	22
4.1	Vierihoidoperehdyttäminen	22
4.2	Malliperehdyttäminen	22
4.3	Laatuperehdyttäminen	22
4.4	Räätälöity perehdyttäminen	23
4.5	Dialoginen perehdyttäminen	23
5	Perehdytyksen suunnittelu	25
6	Love The Way You Work – Salibandyliiton perehdytysuunnitelma	28
7	Pohdinta	33
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Perehdytysuunnitelman runko	
	Liite 2. Suomen Salibandyliiton perehdytysuunnitelma	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa ja tavoite

Suomen Salibandyliitossa käytyjen yt-neuvotteluiden lopputuloksena oli keväällä 2021 se, että organisaatiota muokattiin isommin kuin koskaan ennen. Usean henkilön toimenkuva muuttui, mutta samalla organisaatioon syntyi neljä uutta työpaikkaa, jotka laitettiin haettavaksi organisaation ulkopuolelle. (Suomen Salibandyliitto ry. 2021a)

Noin kuukausi yhteistoimintaneuvotteluiden päättymisen jälkeen organisaatiossa vietettiin historiallinen hetki kesäkuussa 2021, kun eräs pitkäaikainen organisaation työntekijä sai kunnian olla ensimmäinen Salibandyliitosta eläköitynyt työntekijä. Siinä ohessa, kun herkistyneessä mielentilassa hänet lähetettiin eläkepäivien viettoon, mietittiin mitä organisaatiossa on tehty oikein, kun pidetty asiantuntija saatiin pidettyä niin pitkään riveissämme. Samalla pohdittiin sitä, olisimmeko voineet perehdyttää organisaation henkilökuntaa eläköityneen asiantuntijan tekemään työhön, jolloin hänen osaamistaan olisi pystytty tallentamaan organisaation hyväksi tulevaisuutta varten. Jäimme pohtimaan miten tuo perehdytys olisi pitänyt hoitaa ja kuinka aiomme huolehtia uusien neljän työntekijän perehdyttämisen tulevaisuudessa. Nämä taustatekijät olivat lähtölaukauksena tämän kehittämistyön tekemiselle.

Perehdyttämisen tulee olla vuoropuhelua työntekijän ja työnantajan välillä.

Perehdyttämisen sisältö määräytyy paljon siitä, millaiseen työhön tulokas on tulossa ja kuinka pitkäaikaisesta työsopimuksesta on kyse. Myös työaloittamisen päivämäärä suhteessa organisaation vuosikelloon ohjaa perehdyttämisprosessissa läpikäytävien asioiden painotusta ja aikataulutusta. Hyvin hoidettu perehdyttämisprosessi luo vahvan perustan työn tekemiselle ja työyhteisölle. Perehdyttämisprosessi antaa myös mielikuvan organisaatiosta, jota perehdytettävä jakaa kokemuksistaan eteenpäin. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2-5)

Vaikka Eklund (2018, 28) näkeekin, että perehdyttämisen ensisijainen tavoite ei monessa organisaatiossa välttämättä ole sitouttaminen, niin on kuitenkin todettu, että pitkäaikaista sitoutumista työnantajan palvelukseen tukee laadukas, huolella suunniteltu perehdytys. Salibandyliitossa työntekijöiden vaihtuvuus on sen reilun 30-vuotisen olemassaolon aikana ollut varsin maltillista, eikä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ole syntynyt rutiinia. Perehdytykseen liittyvää materiaalia on kyllä ollut olemassa, mutta sen toteuttamisen laatu on ollut riippuvainen esimiehen aktiivisuudesta, ja onnistuminen on ollut paljon kiinni perehdyttäjistä.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on Suomen Salibandyliiton perehdyttämiskäytäntöjen kehittäminen. Kehittämistyön tarkoituksena on luoda organisaation käyttöön perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on auttaa organisaatiota perehdyttämään tasalaatuisesti, ja sitä kautta saada uudesta työntekijästä perehdytyksen avulla aikaansaava ja organisaatioon sitoutunut työntekijä.

1.2 Kohdeorganisaatio

Suomen Salibandyliitto ry on vuonna 1985 rekisteröity valtakunnallinen lajiliitto. Salibandyliiton varsinaisia jäseniä ovat liiton hallituksen hyväksymät salibandyä ja sähköharrastavat, tukevat tai edistävät rekisteröidyt yhdistykset (Suomen Salibandyliitto ry 2021b). Salibandyliitolla on noin 800 jäsenseuraa (Suomen Salibandyliitto ry. 2021c).

Salibandyliiton tärkeimmät palvelut on jaettu 12 pääluokkaan, jotka ovat kilpailutoiminta, seurakehitys, maajoukkue-toiminta, vaikuttaminen ja olosuhteet, lajin pelaamisen ja harrastamisen edistäminen, viestintä, MAAJOUKKUETIE FBA-toiminta, tapahtumat ja fanikulttuurin kehittäminen, sähköiset palvelu, koulutus ja materiaalit, lajin myynti ja markkinointi sekä asiakaspalvelu. (Suomen Salibandyliitto ry. 2021d)

Salibandylla on noin 66 000 rekisteröitynyttä harrastajaa ja Salibandyliitto organisoi kilpailu- ja sarjatoimintaa noin 3 000 joukkueelle. Kausittain pelataan noin 30 000 ottelua (Suomen Salibandyliitto ry. 2021e). Pelaajakehitykseen räätälöity palvelu, MAAJOUKKUETIE FBA-toiminta tavoittaa vuosittain noin 2200 pelaajaa ja 650 valmentajaa (Suomen Salibandyliitto ry. 2019a). Varsinaiseen maajoukkue-toimintaan osallistuu vuosittain noin 200 pelaajaa (Suomen Salibandyliitto ry. 2021f).

Salibandyliitossa työskentelee 42 henkilöä. Suurin osa työntekijöistä on vakituisessa työsuhteessa, mutta mukana on myös osa-aikaisia työntekijöitä (Suomen Salibandyliitto ry. 2021g). Valtaosa henkilöstöstä työskentelee asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä (Suomen Salibandyliitto ry. 2019b, 17).

Salibandyliiton organisaatio uudistui keväällä 2021 päättäneiden yhteistoimintaneuvottelujen tuloksena nykyiseen muotoonsa, jossa pääpaino on palvelulla salibandyä päivitettyä strategiaa (Suomen Salibandyliitto ry. 2021a).

SALIBANDYLIITON ORGANISAATIO JA TOIMINTASEKTORIT



Kuva 1. Salibandyliiton organisaatio (Salibandyliitto ry 2021a)

Keskimääräinen salibandyliiton työntekijä on työskennellyt organisaatiossa noin 8,5 vuotta. Työskentelyvuosien jakautuminen organisaatiossa on kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Salibandyliiton työntekijöiden työskentelyvuodet organisaatiossa (Suomen Salibandyliitto ry. 2021h)

Työsuhteen kesto	Henkilömäärä
Alle 1 vuosi	6
1-5 vuotta	17
6-10 vuotta	6
11-15 vuotta	3
Yli 16 vuotta	10

2 Perehdyttäminen

Työ on keskeinen osa elämäämme. Vielä 1900-luvun alkupuolella työelämässä perehdyttäminen oli pääosin sitä, että uusi työntekijä oli oppipojan roolissa ja työnopastus koettiin riittävänä perehdyttämisenä. Kuitenkin työelämän muuttuessa yhä monipuolisemmaksi, on tullut tarvetta monipuolistaa myös perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 13-18) Kangas (2003, 4) määrittelee perehdyttämisen kattavan kaikki toimenpiteet, joiden avulla perehdytettävä oppii tuntemaan työpaikkansa tavat, toimintalan ja palveluidean, ja työpaikkansa ihmiset, työkaveri ja asiakkaat sekä omaan työhönsä liittyvät odotukset ja työtehtävät.

2.1 Työnantajan lain vaatimat velvoitteet

Työnantajalla on lain edellyttämä velvoite perehdyttää työntekijöitään työtehtäviin, työoloihin sekä myös varmistaa, että työntekijät ovat ymmärtäneet perehdytyksen aikana läpikäydyt asiat (Rauramo 2020, 10). Perehdyttämistä erityisesti käsittelevät työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja yhteistoimintalaki (Kupias & Peltola 2009, 20).

Työsopimuslaki (2 luku 1§) velvoittaa työnantajan huolehtimaan, että työntekijä suoriutuu työssään myös tilanteissa, joissa yrityksen toimintaa, henkilön työtehtävää tai työmenetelmiä muutetaan. Tällaisissa tapauksissa korostuu varsinkin työntekijän perehdyttäminen uuteen rooliinsa. (Kupias & Peltola 2009, 21)

Työturvallisuuslain 2 luvun 14§ määrää, että

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

4) *työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

Yli 20 henkilön työpaikoissa tulee lain mukaan olla työsuojelutoimikunta.

Yhteistoimintalaissa on määritelty, että yksi työsuojelutoimikunnan tehtävistä on käsitellä opetuksen, ohjauksen ja perehdyttämisen tarve ja järjestelyt. (Työsuojeluhallinto)

2.2 Tarkoitus ja tavoite

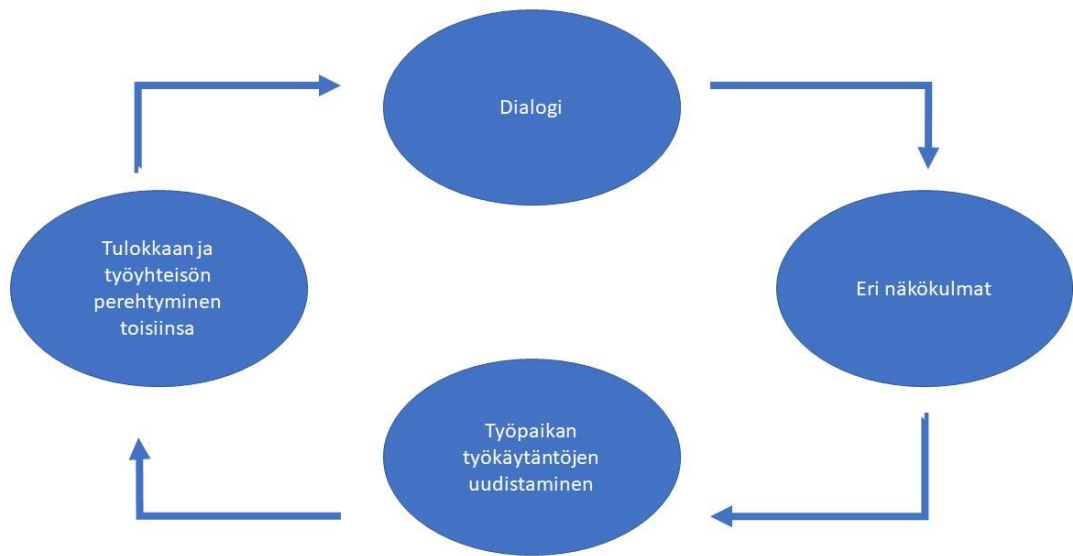
Miettinen, Kaunonen & Tarkka (2006) jakavat perehdyttämisen tavoitteet neljään kategoriaan: työhyvinvointiin, työmotivaatioon, työyhteisöön sopeutumiseen sekä ammatilliseen osaamiseen.

Työhyvinvoinnilla he viittaavat yhteyshengen muodostumiseen ja työssä viihtymiseen. *Työmotivaatio* tarkoittaa myönteistä ja innostunutta asennoitumista työhön sekä sitoutumista työhön ja työtehtäviin. *Työyhteisöön sopeutumisella* he tarkoittavat sosiaalistumista työyhteisöön, mutta myös koko organisaatioon. *Ammatillinen osaaminen* tarkoittaa työtehtävien oppimista, uudistumista sekä asiantuntijuuteen kasvamista. (Miettinen, Kaunonen & Tarkka 2006)

Eklundin (2018, 28-29) mielestä perehdyttämisen tavoite määräytyy myös pitkälti siitä millaisella työsopimuksella ja työtehtävällä tulokas on tullut organisaatioon. Lyhyet, määräaikaikaiset tai osa-aikaikaiset työsopimukset muokkaavat perehdytyksen tavoitetta kohti nopeaa työhön oppimista tai rutiniaskareiden hyvää hallintaa. Pitkäaikaiseen sitoutumiseen tähtäävät rekrytoinnit antavat taas suunnan tavoitteille, jossa keskiössä ovat organisaatiokulttuuriin sopeutumisessa ja työssä viihtymisellä. Jokaisen organisaation tulisikin määritellä mitä perehdytyksellä tavoitetaan kulloinkin, ja mitä perehdytyksellä halutaan saavuttaa.

Kjelin & Kuusisto (2003, 49) näkevät perehdyttämisen tavoitteena organisaation toimintatapojen muutoksen. Tällöin tulokkaalle ei pelkästään kerrota miten on ennen toimittu ja miten tulokkaan halutaan toimivan, vaan organisaatio näkee perehdyttämisprosessin mahdollisuutena uudistaa toimintatapojaan. Tällöin keskiöön nousee se, että perehdytyksen aikana tulokkaan kokemuksia ja näkemyksiä halutaan

kuunnella ja näiden keskustelujen pohjalta haetaan uudistautumista.



Kuva 2. Perehtymisen tavoitteena toimintatapojen muutos (Kjelin & Kuusisto 2003, 49)

2.3 Perehdyttäminen on prosessi

Perehdyttäminen on prosessi, joka alkaa jo ennen uuden työntekijän rekrytointia. Tässä vaiheessa organisaatio määrittelee tulevan työtehtävän vaatimuksia ja tehtävän edellyttämää osaamista. Kun kyseessä on organisaatiolle tyypillinen työtehtävä, on helpompaa määritellä millaista henkilöä kyseiseen toimenkuvaan haetaan. Joskus kuitenkin lähdetään rekrytoimaan ensisijaisesti henkilöä, joka tulee täydentämään organisaation osaamista. Näissä tapauksissa henkilötyypin määrittely on hankalampaa. Perehdyttämisprosessin painopisteet saavat suunnan edellä mainituista valinnoista. (Kupias & Peltola 2009, 102)

Rekrytointivaihe on keskeinen osa perehdyttämistä. Siinä organisaatio saa käsitystä työnhakijoiden osaamisesta, potentiaalista, ajatuksista ja näkemyksistä. Uuden työntekijän osaamisen kehittäminen alkaakin siis jo haastatteluvaiheessa. Hyvät rekrytointikäytännöt luovat vahvan pohjan työn aloittamisen aikana tapahtuvalle perehdyttämiselle. (Kupias & Peltola 2009, 102-103; Eklund 2018, 88-89).

Kun uusi työntekijä on valittu, helpottuu tulevan perehdytysprosessin suunnitelman laatiminen. Uuden työntekijän tullessa tekemään tiettyä, selkeästi määriteltävää toimenkuvaa, on perehdytyksen painopiste toimenkuvan vaatimusten läpikäymisessä. Jos

uusi työntekijä on valikoitunut täydentämään organisaation osaamista, on perehdytyksen painopiste tulokkaan ja organisaation – tai sen työyksikön – välisessä vuoropuhelussa. Tällöin uuden työntekijän asiantuntemusta hyödynnetään ja hänelle annetaan vastuuta perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta. (Kupias & Peltola 2009, 103) Hyppäsen (2015) mukaan perehdytysprosessia voidaan tehostaa antamalla uudelle työntekijälle luettavaksi erilaista organisaatioon liittyvää materiaalia ennen ensimmäistä työpäiväänsä. Nämä voivat esimerkiksi toimintakertomuksia, palveluesitteitä tai ”Tervetuloa taloon”-materiaalia.

Uuden työntekijän ensimmäisen päivän sisältöä tulevaisuuden kannalta ei pidä aliarvioida, ja aloituspäivään kannattaakin panostaa huolella. Tulokkaalle tulee käydä ilmi, että hänen tuloaan on odotettu ja organisaatio on selkeästi suunnitellut kaiken oleellisen valmiiksi. Esimerkiksi eläkkeellelähdön juhlistamismenetelmiä on mahdollista käyttää myös työntekijän ensimmäisen työpäivän kunniaksi. Mikä olisikaan hienompi tapa ensimmäiselle työpäivälle kuin esimerkiksi tervetulojuhla kakkuineen ja kahveineen. Hyvän tunnelman lisäksi on oleellista, että kaikki työssä tarvittavat välineet, tunnukset ja muut oleelliset asiat on hoidettu valmiiksi. Ensimmäisen päivänä aikana ei ole tarvetta vielä antaa tulokkaalle uutta tietoa työnkuvasta tai organisaatiosta, vaan saada hänet kokemaan itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 103-105).

Ensimmäisen viikon tavoitteena tulee olla se, että uusi pääsee kiinni työhönsä. Tavoitteeseen pääsyä tuetaan antamalla tulokkaalle annetaan kokonaiskuvaa uudesta työstä ja häntä tutustutetaan työyhteisöön sekä koko organisaatioon. Ensimmäisen viikon aikana organisaation tehtävänä on selvittää tulokkaan kokemukset sekä tarkentaa tietoja hänen osaamisestaan. Näiden pohjalta voidaan tarvittaessa muokata tehtyä perehdytysuunnitelmaa. Ensimmäisen viikon perehdytysprosessiin liittyviä toimenpiteitä tai asioita voi olla kohtalaisen paljon, mutta tässäkin on syytä huomioida ettei tietoa kaadeta tulokkaan syliin liikaa. (Kupias & Peltola 2009, 105-106)

Siinä missä ensimmäinen työviikko menee vielä työtehtäviin kiinni pääsemisessä, on ensimmäisen kuukauden lopulla viimeistään annettava tulokkaalle mahdollisuus kertoa näkemyksistään ja kokemuksistaan, jotka parhaimmillaan kehittävät organisaatiossa olevia toimintatapoja (Kupias & Peltola 2009, 106). Organisaation pitäisikin päästä pois perehdyttämisprossista, missä uudelle työntekijälle kerrotaan miten asiat on aina ennenkin tehty, jolloin edellytyksiä toiminnan uudistamiselle ei ole. Ylipäätään koko perehdyttämisprosessin tulisi olla alusta, jolla organisaatio aika ajoin keskustelee faktoista, näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä. Tällainen keskustelukulttuuri vaatii

kuitenkin vahvaa vuorovaikutteisuutta ja yhteistyön kulttuuria organisaation sisällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 28-33)

Uutta työntekijää odotettaessa organisaatio voi perehdyttämissuunnitelmaa tehdessään käydä läpi, onko jotain tiettyjä asioita, joista halutaan uuden kollegan mielipide. Oman toiminnan tarkastelu vaatii organisaatiolta avoimuutta ja uuden työntekijän tulisi saada tunne, että palautetta – osin kriittistäkin -arvostetaan, kun halutaan kehittyä. (Eklund 2018, 122-128; Kupias & Peltola 2009, 78-80)

2.4 Roolit ja vastuut perehdytysprosessissa

Henkilöä, joka opastaa uudelle työntekijälle tiettyä tehtävää tai asiakokonaisuutta kutsutaan perehdyttäjäksi. Organisaation perehdytyskäytänteistä riippuen, perehdyttäjiä voi olla useampia. Uuden työntekijän näkökulmasta useamman perehdyttäjän käyttö mahdollistaa työntekijälle organisaation sisäisen verkoston kasvattamisen heti perehdytyksen alkuvihellyksestä alkaen. Mitä enemmän perehdytysprosessiin osallistuu perehdyttäjiä, sitä tärkeämpää on varmistaa perehdyttäjien vastuut ja velvollisuudet. (Eklund 2018, 140-141) Organisaatiossa voidaan myös perustaa perehdyttämistä varten oma tiiminsä, joka kokoontuu yhteen sopimaan perehdytysprosessin vastuista ja rooleista (Kupias & Peltola 2019, 96-97).

Vaikka perehdyttäjiä voi olla useita, niin sekä Aarnikoivu (2013, luku 2.5.), että Eklund (2018, 140-141) näkevät perehdyttämisen kokonaisvastuun kuuluvan esimiehelle. Esimiehen tehtävä ole kuitenkin hoitaa koko perehdytysprosessia, vaan perehdyttämistä voidaan jakaa organisaation sisällä. Vastuun hajauttaminen vapauttaa samalla esimiehen aikaa huolehtia perehdytysprosessikokonaisuuden hallinnasta. Huomioitavaa on kuitenkin, että mitä enemmän perehdyttämistä osallistuu eri henkilöitä, sitä tärkeämpää on huolehtia työntekijän kuormituksesta ja oppimisedellytyksistä.

Esimiehen ydintehtäviä perehdytyksen aikana on myös huolehtia, että työntekijä ymmärtää perustehtävänsä sekä sopia suoriutumisen, oppimisen ja kehittymisen tavoitteista yhdessä työntekijän kanssa. Esimies myös tukee kaikkia perehdytykseen osallistuvia henkilöitä perehdytysrooleissaan. (Kupias & Peltola 2009, 62-63; Kjelin & Kuusisto 2003, 187-192)

Yksi esimiehen tärkeimmistä, yksittäisistä tehtävistä perehdytysprosessin aikana tapahtuu prosessin alkuvaiheessa. Esimiehen tulisi olla vastaanottamassa uutta tulokasta hänen ensimmäisenä työpäivänään. Tämä antaa työntekijälle positiivisen vaikutelman, mikä on omiaan luomaan hyvät pohjat tulevalle yhteistyölle. Jos esimiehen läsnäolo ei ole

käytännön syistä mahdollista, tulisi ensitapaaminen kalenteroida viimeistään työntekijän ensimmäisenä työpäivänä. Ihannetilanteessa tapaaminen on aikataulutettu perehdyttämissuunnitelmaan, jonka työntekijä saa jo ennen kuin aloittaa työnsä uudessa organisaatiossa. (Kupias & Peltola 2009, 53-59)

Perehdytysprosessiin osallistuvilla perehdyttäjillä voi olla myös erilaisia rooleja, jotka Kupias & Peltola (2009, 95) määrittelevät seuraavasti:

- työhönottaja
- tulokkaan vastaanottaja
- hallinnollinen perehdyttäjä
- työyhteisöön tutustuttaja
- työsuhteeseen perehdyttäjä
- organisaatioon perehdyttäjä
- jonkin alueen syvälinen osaaja
- tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija
- kummi tai mentori

Yllämainituille rooleille voi Hyppäsen (2015, luku 7.9.) mukaan jakaa seuraavia perehdyttämiseen liittyviä vastuita:

- perehdytysohjelman laatiminen
- perehdytettävien asioiden vastuuttaminen perehdytykseen osallistuville
- työtilojen ja työvälineiden järjestäminen
- uuden työntekijän vastaanottaminen
- työkavereiden ja organisaation esittely
- varsinainen opastus työhön
- työsuojelu- ja työturvallisuuskäytännöt
- selvitys keskeisistä kontaktihenkilöistä
- perehdytyksen seuraaminen.

Kupias & Peltola (2019, 96) näkevät, että tietyt perehdytykseen liittyvät käytännön asiat ovat organisaatiosta ja työnkuvasta riippumattomia. Kuten esimerkiksi työvälineiden hankinta ja erilaisten tunnusten tekeminen. Tällaiset toimenpiteet olisivat järkevää valtuuttaa yhdelle ihmiselle. Samainen ihminen voi myös perehtymisen aikana käydä läpi työympäristöön ja työkavereihin tutustuttamisen.

Aikataulutusta, rooleista ja vastuista sovittaessa on pyrittävä tekemään perehdytysuunnitelma niin, että uudelle työntekijälle ei synny tietoähkä, jolloin uusi tieto menee vauhdilla toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos (Kupias & Peltola 2019, 118).

2.4.1 Hyvän perehdyttäjän ominaisuudet

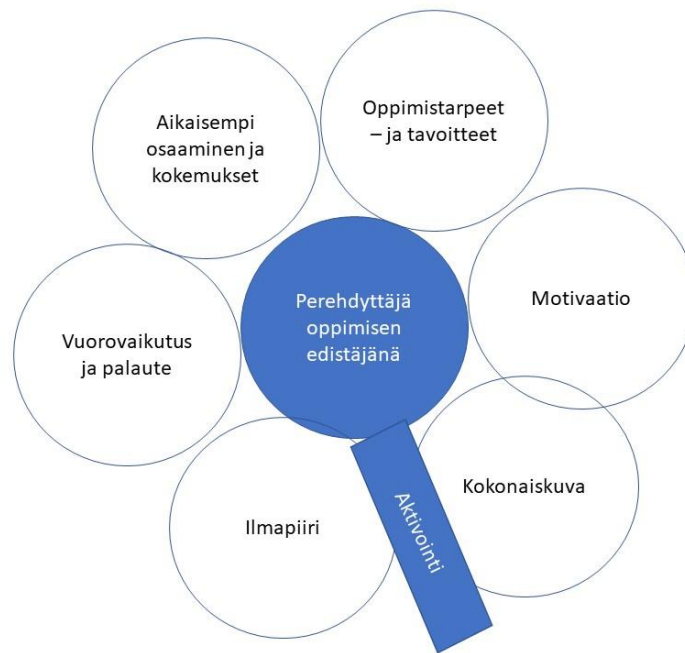
Perehdyttäjäksi nimeäminen on organisaation luottamuksen osoitus työntekijää kohtaan. Tällaiset henkilöt ovat usein, ja heidän tulisikin olla, sitoutuneita omaan työtehtäväänsä ja heillä on aito halu toimia perehdyttäjinä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195-197; Eklund 2018, 142-143)

Vuorovaikutustaidot ovat nykypäivän työelämän perusvaatimuksia ja näiden taitojen tulisi olla perehdyttäjällä hallussa. Erityisesti kyky kuunnella, olla läsnä ja rauhallinen ovat keskeisiä vuorovaikutustaitojen osasia perehdyttäjälle. Hyvä kuuntelija antaa tilaa tulokkaan ajatuksille ja kysymyksille, välttämättä kuitenkin tarjoamasta suoraan omia mielipiteitään ja ratkaisuja kysymyksiin. Näin saadaan tulokas refleктоimaan omaa toimintaansa sen sijaan, että vastaukset tarjoillaan hänelle perehdyttäjän toimesta. Vuorovaikutus tulokkaan ja perehdyttäjän välillä ei synny itsestään, vaan se vaatii pohjalle avoimen ja turvallisen ilmapiirin. Tällainen ilmapiiri luo myös pohjat luottamukselle työntekijän ja perehdyttäjän välille, jolla mahdollistetaan vaikeistakin asioista puhuminen laadukkaan perehdyttämisen mahdollistamiseksi. (Eklund 2018, 149-154)

Kupias & Peltola (2009, 125) näkevät jokaisen perehdyttäjän olevan osaltaan oppimisen edistäjä. Tästä syystä heidän mielestään olisi tärkeää, että perehdyttäjän itsensä tulisi olla tietoinen omista oppimiskäsityksistään. Oma oppimiskäsitys vaikuttaa siihen, mitä asioita perehdyttäjä painottaa suunnittelussa, kuinka paljon hän antaa tilaa perehdytettävälle, millaisia perehdytysmenetelmiä hän valitsee ja millaista ohjausta hän antaa.

Hyvä perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää tulokkaan aktiivista ja ymmärtävää oppimista. Tällöin hänen tulee toiminnassaan kiinnittää huomiota seuraaviin,

Oppimiskukkaan määriteltyihin, oppimista edistäviin tekijöihin:



Kuva 3. Oppimiskukka (Kupias & Peltola 2009, 126)

2.1 Tarvelähtöisyys

Kun organisaatiossa aloittaa täysin uusi työntekijä, Kupias & Peltola (2019, 214) määrittelevät tällaiselle työntekijälle tehtävän perehdytyksen *tulokasperehdyttämiseksi*. Tulokasperehdyttämässä on tärkeää saada tulokas kokemaan itsensä tervetulleeksi. Tätä kohti päästään, kun työyhteisö suunnittelee tulokasta varten laadukkaan oppimisympäristön, joka muodostuu muun muassa siitä, että tulokkaan osaamista arvostetaan, hän pääsee nopeasti käsiksi työtehtäviinsä ja tulee osaksi työyhteisöä. Oppimisympäristön laajuus on sidonnainen organisaation kokoon. Pienen organisaation, rajatun työtehtävän oppimisympäristö voi rakentua tarvittaessa vain perehdytyskansion ja lähituen varaan, kun isompien organisaatioiden, moniulotteisen työnkuvan perehdyttämiseen tarvitaan isompi joukko tekijöitä.

Perehdyttämisprosessin aikana, varsinkin kokeneemman, uuden työntekijän havaintoja toimintatavoista kannattaa kerätä ja hyödyntää näitä organisaation kehittämisessä. (Joki 2021, 87; Hyppänen 2015, luku 7.9.). Suunnitelmassa onkin hyvä määritellä, onko tarkoitus sopeuttaa uusi työntekijä vakiintuneisiin käytänteisiin, vai hyödyntää hänen kokemustansa ja osaamista ja niiden avulla kehittää organisaation toimintaa (Aarnikoivu 2013, luku 2.6.). Organisaatiolla on iso mahdollisuus kehittää toimintaansa huolehtimalla, että jossain vaiheessa perehdytysprosessia uutta työntekijää haastatellaan ja kannustetaan häntä antamaan näkemyksiä organisaation perehdyttämisprosessin

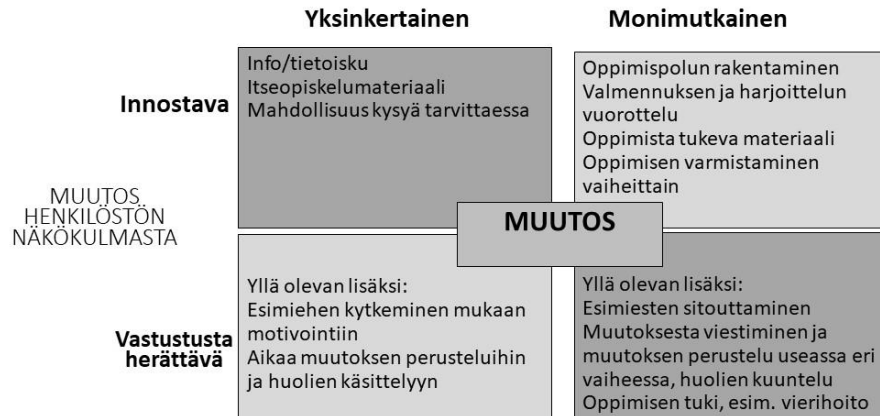
toimivuudesta sekä organisaation toiminnasta ylipäättään. (Wan 12.6.2018; Rossi 2015, 66; Bradt & Vonnegut 2009, Chapter 7)

Uudella työntekijällä on myös vastuita työyhteisöä kohtaa, jotka organisaation on tuotava esille jo perehdytyksen aikana. Vastuista puhuminen helpottuu, jos organisaatiolla on käytössään työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen sisältö on aina riippuvainen organisaation tarpeista, mutta ne voivat pitää sisällään esimerkiksi kokouskäytänteitä, toisten huomioon ottamista ja toisten kuuntelemista ja arvostamista. Tulokkaalle sitten kerrotaan pelisääntöjen olemassaolosta, sisällöstä ja syistä miksi pelisäännöt ovat olemassa. Tarpeen tullen pelisääntöihin voidaan tehdä muutoksia perehdytysprosessin aikana, jolloin tulokas pääsee omalta osalta vaikuttamaan pelisääntöjen muutostyöhön. (Eklund 2018, 166-166)

Perehdytystä tarvitaan myös tilanteissa, joissa työntekijän työnkuva muuttuu oleellisesti organisaation sisällä. Tämä jää usein tekemättä, koska koetaan vanhan työntekijän omaavan jo riittävästi tietoa organisaatiosta pärjätäkseen uudessa roolissaan. (Aarnikoivu 2013, luku 2.5.; Hyppänen 2015, luku 7.9.) Kupias & Peltola (2019, 216) puhuvat tällöin *muutosperehdytyksestä*.

Muutosperehdytyksessä tunteet ja turvallisuus korostuvat enemmän kuin tulokasperehdytyksessä. Muutoksen kokenut työntekijä saattaa kokea pettymyksen tunteita, kun joutuu luopumaan vanhasta työnkuvasta. Hän saattaa myös turhautua uusien järjestelmien suhteen, kun edellisen kanssa toimiminen oli jo muodostunut rutiiniksi. Ylipäättään muutosperehdytyksessä vuorovaikutuksen ja keskustelujen tarve korostuvat, sillä ihminen tarvitsee aikaa tottua muutokseen ja uuden oppimiseen. Muutosperehdytyksen laajuus ja menetelmät ovat riippuvaisia muutoksen suuruudesta, joita on kuvattu kuvassa 4. (Kupias & Peltola 2019, 216-218.)

Muutoksen laajuus



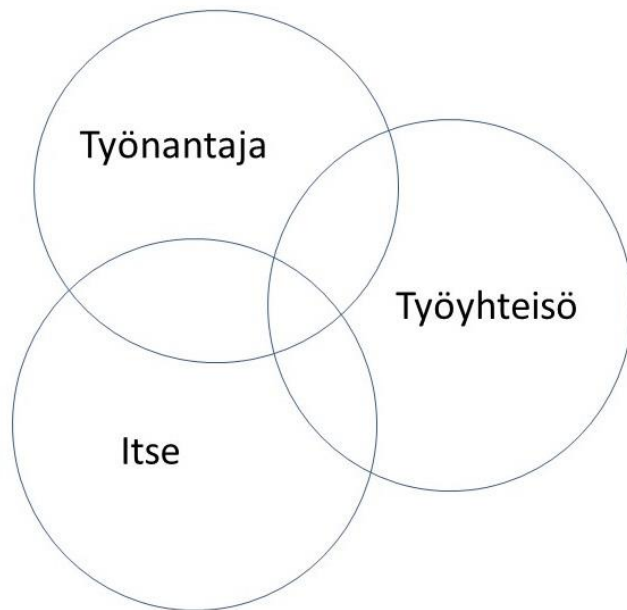
Kuva 4. Oppimisen tuki muutoksessa (Kupias & Peltola 2019, 218)

2.1 Yksilön näkökulma

Uusi työntekijä aloittaa organisaatioon tutustumisen jo siinä vaiheessa, kun huomaa avoimen työpaikan ilmoituksen. Rekrytointivaiheessa hän saa lisää käsitystä organisaatiosta ja ensimmäisinä työpäivinä hänellä on tuoreessa muistissa kaikki rekrytointivaiheeseen liittyvät tunteet ja tapahtumat. Ensimmäiset työpäivät ja -viikot tulokas havainnoi muun muassa sitä, että tuliko työsopimus ajallaan, olivatko työssä käytettävät laitteet valmiina heti ensimmäisenä työpäivänä ja miten uudet työkaverit suhtautuivat uuteen tulokkaaseen. Hän käy vuoropuhelua hyvästä työpaikasta ennako-odotustensa, omien arvojen ja ensimmäisinä työviikkoina kokemansa asioiden kautta. Hyvän työelämän laatua on tutkittu 1990-luvun alusta alkaen julkaistussa työolobarometrissa. Se tiivistää työelämän laadun neljään ydinasiaan: tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, kannustavuus ja voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin. Perehdytysjakson aikana tulokas saa käsitystä erityisestä organisaation kulttuurista kannustaa työntekijöitä sekä havainnoi kuinka paljon voimavaroja, kuten työtehtävän selkeyttämien, organisaatio tarjoaa työstä suoriutumiseen. (Kupias & Peltola 2009, 63-64)

Siinä missä organisaatiolla on lakisääteisiä vastuita perehdyttämisen suhteen, on myös työntekijällä vastuuta onnistuneen perehdytysprosessin läpiviemiseksi. Eklund (2018, 162) näkee, että työntekijä on vastuussa työnantajaa kohtaa laajemmin kun vain

työsopimukseen kirjatuissa velvollisuuksissa. Hän jakaa vastuun kolmeen eri osaan alla olevan kuvan mukaisesti



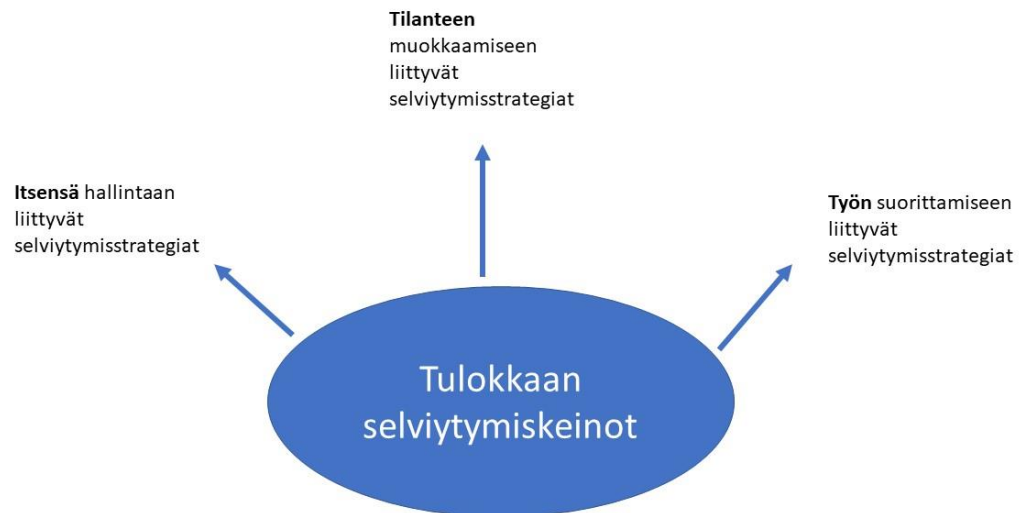
Kuva 5. Työntekijän vastuu (Eklund 2018, 162)

Vastuu työnantajaa kohtaan tarkoittaa työsopimuksen noudattamista, työn laadukkuutta, oman osaamisen esilletuomista, vastuuta asiakkaista sekä kehittämisvastuuta organisaation toimintojen eteenpäin viemiseksi. Vastuu työyhteisöä kohtaan tarkoittaa työilmapiiristä ja -rauhasta huolehtimista, vuorovaikutus- ja tiimityöskentelytaitoja, yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitämistä sekä toiminnan eettisyyttä. Itselleen työntekijä on vastuussa oman ammattitaidon kehittämisestä, työelämätaitojen ylläpidosta, oma-aloitteisuudesta sekä omien mielipiteiden esiintuomisesta. (Eklund 2018, 162-163)

Työnantajan on hyvä ymmärtää, että tulokkaalla saattaa olla isoja paineita uuden työn aloittamisen suhteen. Hän ahdistuu helposti epäselvissä tilanteissa, varsinkin, jos ne liittyvät hänen työkuvaansa tai rooliinsa organisaatiossa. Stressin määrä on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa myös yksilön ammatillinen kokemus. (Kjelin & Kuusisto 2003, 117)

Caldwell & Caldwell (2016, 51) mukaan organisaatioille on valitettavan tyypillistä, että perehdyttämisvaiheessa kiinnitetään liian vähän huomioita uuden työntekijän kokemaan stressiin. Huomiotta jättämisen on todettu olevan yhteydessä alhaiseen suoritustasoon, jonka stressitilanne saattaa aiheuttaa.

Kjelin & Kuusisto (2003) ovat tehneet tulokkaiden selviytymisstrategioista seuraavanlaiset ryhmittelyt



Kuva 7. Tulokkaan selviytymiskeinot (Kjelin & Kuusisto 2003, 118)

Itsensä hallinnalla tulokas pyrkii rauhoitteluun itseänsä ja saattaa jopa kieltää ongelmien olemassaolon omassa mielessään. Tähän peilaten tulokas hakee sosiaalista tukea ja hyväksyntää ystäväpiiristään, läpikäyden siellä uuteen työhön liittyviä ajatuksia ja havaintoja. Työyhteisöön hän ei nojaa vaikeissa asioissa, koska sinne ei ole ehtinyt syntyä riittävä luotettavia ja syvällisiä siteitä. Saattaa olla mahdollista, että tulokkaan itsehallinta rakoilee työnaloituspaineiden myötä. Vapaa-ajan harrastuksia vähennetään ja oloa saatetaan rentouttaa viinilasillisella. (Kjelin & Kuusisto 2003, 119-120)

Tilanteen hallinnalla uusi työntekijä pyrkii muokkaamaan työtehtävien sisältöä itselleen mieluisammaksi. Tyypillistä on, että työtehtävien vastuita yritetään siirtää toisille ja annettuja tavoitteita yritetään neuvotella uusiksi. On mahdollista, että tulokas välttelee tutustumista kaikkeen mikä liittyy organisaatioon, ja keskittää kaiken energiansa vain pelkästään omalla vastuulla oleviin asioihin. Tämä ei ole perehtymisen kannalta ideaali tilanne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 119)

Työn suorittamisen hallintaan liittyy tyypillisesti ylitöiden lisääntyminen, taukojen pituuksien lyheneminen tai töiden vieminen kotiin. Näin toimimalla tulokas hyväksyy sen, että uuden työn oppiminen vie enemmän aikaa nyt kuin siinä vaiheessa, kun tehtävää on tehty riittävän kauan. Jos mahdollista, tulokas pyrkii delegoimaan tehtäviään eteenpäin. Hän myös saattaa pyytää apua kollegoiltaan tai esimiehiltään tehtävistään suoriutumiseen. Ryhmäytymisen kannalta avun pyytäminen on positiivinen asia, eikä avun tarvitse aina olla konkreettista. Tulokas saattaa vain avunpyynnöllä hakea kokeneemmilta

kollegoiltaan vahvistusta sille, että on menossa oikeaan suuntaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 118-119)

Siinä missä jokainen uusi tulokas käsittelee henkisiä paineita yksilöllisesti, on jokainen tulokas myös oppijana yksilöllinen. Oppimistyyliä voidaan jaotella monella tapaa, eikä varmasti mikään näistä jaotteluista tavoita varmasti kaikkia puolia kirjavasta oppimisen todellisuudesta. Yksi käyttökelpoinen oppimistyylien malli on Kolbin kokemuksellisen oppimisen malli, jota mukaillen oppijat voidaan jakaa neljään kategoriaan (Kupias & Peltola 2019, 58-60).

Omien tuntemustensa ja tunteidensa kautta uusia asioita refleктоiva tulokas on *osallistuja*. Hän tuo mielellään omia ajatuksiaan rohkeasti esiin, ja ehkä ajattelee asiaa vasta sen ääneen sanottuaan. Hänelle on tärkeää päästä keskustelemaan ja erityisesti konkreettiset esimerkit ja tarinat saavat hänet ymmärtämään asioita. *Tarkkailija* sen sijaan jää mielellään varjoihin ja pohdiskelee asioita hankkimansa tiedon ja kokemusten kautta. Hänelle tyypillistä on harkitse ja varovainen toiminta, ja mielellään tarkkailija kuuntelee ja oppi havaintojen pohjalta. Tällä tavoin oppiminen ottaa aikansa, mutta lopputuloksena on kuitenkin kunnollinen ja perusteellinen uuden asian ymmärtäminen.

Asioita yleistävä ja kokonaisuuksia hahmottava oppija on *päättelijä*. Hän on asiakeskeinen ja nojaa loogiseen ajatteluun. Päättelijä tutustuu mielellään kirjalliseen materiaaliin, ja on mukavuusalueellaan luentomaisissa ja asiallisissa oppimistilanteissa. Neljäs oppijatyyppi on *toteuttaja*. Hän kokeilee uusia ideoita, malleja ja teorioita selvittääkseen niiden toimivuuden käytännössä. Toteuttajalle on mieluista tehtävien tekeminen ja hän nauttii konkreettisista aikaansaannoksista. Hänelle tyypillistä on kova halu päästä tekemään asiaa mahdollisimman nopeasti, eikä hän arvosta jaarittelua oppimistilanteissa. Toteuttaja on kokeilija ja tekijä. (Kupias & Peltola 2019, 60-63)

2.2 Onnistuneen perehtymisen mittareita

Jonkin asian onnistumisen mittarointi helpottuu, kun asialle on määritelty tavoite tai tavoitteet. Kupias & Peltola(2019, 228) määrittelevät hyvät tavoitteen SMART-laatukriteereiden avulla:

- Selkeä ja täsmällinen (S=Specific)
- Mitattavissa (M=Measurable) liikuntaa edistävät järjestöt
- Saavutettavissa (A=Attainable/Achievable)

- Merkityksellinen (R=Relevant)
- Aikataulutettu (T=Timebound)

Onnistunut perehdytys voi SMART-laatukriteereiden kautta tarkasteltuna olla esimerkiksi sitä, että perehdytysprosessissa tavoiteltua oppimista tukevat selkeät osaamiskuvaukset(S), joiden saavuttamista voidaan arvioida(M). Perehdytysprosessi etenee vaiheittain, jolloin kaikkea ei tarvitse osata kerralla(A). Perehdyttäjä kertoo tavoitteista, ja niiden taustoista ja merkityksestä(R) ja perehdytysprosessi on etukäteen aikataulutettu(T), jolloin perehdytyksen eteneminen helpottuu. (Kupias & Peltola 2019, 228)

Bauer (2010) mittaroi onnistunutta perehdyttämistä nelitasoisesti. Määräystenmukaisuus (Compliance) on alin taso, jossa perehdyttäminen pitää sisällään vain lain määräämät velvoitteet perehdytyksestä. Seuraava taso on Selvennys (Clarification), jossa varmistetaan tulokkaan ymmärtävän työnkuvansa ja siihen liittyvät odotukset ja velvoitteet. Kulttuuri (Culture) on tasoista kolmas ja siinä tulokasta opastetaan organisaatiokulttuuriin, sekä organisaation sisäisiin normeihin ja tapoihin. Neljäs, ja samalla ylin taso on Yhteys (Connection), jossa uutta työntekijää autetaan luomaan tärkeitä ihmissuhteita sekä työn tekemisen kannalta oleellisia verkostoja. Organisaatiot, jotka huomioivat perehdyttämisessään vain määräystenmukaisuuden ja selvennyksen toteutumisen ovat perehdyttämisprosessissaan tasolla yksi. Tasolle kaksi yltävät ne organisaatiot, jotka pystyvät tuomaan perehdytysprosessiinsa osia selvennyksestä ja kulttuurista. Kolmannen, ja korkeimman tason saavuttavat ne organisaatiot, jotka systemaattisesti ja suunnitellusti huomioivat kaikki edellä mainitut neljä tasoa, ja perehdyttäminen on johdonmukaista koko organisaatiossa. Tälle tasolle päästäkseen vaatii organisaatiolta strategista henkilöstöjohtamista. (Bauer 2010, 2-4)

Perehdyttämisprosessin taso	Määräystenmukaisuus	Selvennys	Kulttuuri	Yhteys
TASO 1	KYLLÄ	OSITTAIN	VÄHÄN / EI OLLENKAAN	VÄHÄN / EI OLLENKAAN
TASO 2	KYLLÄ	KYLLÄ	OSITTAIN	OSITTAIN
TASO 3	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ	KYLLÄ

Kuva 8. Perehdytysprosessin taso. Bauer (2010, 3)

Eklund (2020) näkee onnistuneen perehdytyksen mittarina sen, kuinka hyvin tulokas pystytään perehdytysprosessin aikana sitouttamaan organisaatioon ja työyhteisöön. Asiaa voi tarkastella taloudellisesta näkökulmasta. Epäonnistuneen perehdytyksen tuloksena voi olla se, että uusi työntekijä lähtee organisaatiosta jo alkuvaiheessa. Tällöin organisaatio menettää rekrytointiin ja perehdytykseen käyttämänsä resurssit ja joutuu kustantamaan uuden rekrytointiprosessin. Tällaisen uuden kierroksen kustannukset voivat olla jopa työntekijän kaksinkertaisen vuosipalkan suuruiset. Suoran taloudellisen näkökulman lisäksi on todettu, että sitoutuneet työntekijät ovat keskimääräistä tyytyväisempiä sekä työskentelevät tehokkaammin.

Eräänlaisen taloudellisen näkökulman perehdytyksen onnistumiseen antaa Joki (2021, 85), kun hänen näkemyksensä mukaan onnistuneen perehdytyksen yhtenä onnistumisen mittarina sen, kuinka vähän kuinka vähän uusi työntekijä keskeyttää muun henkilökunnan työtä. Kestin (2010, 178) mukaan työntekijöiden vaihtuvuus aiheuttaa aina välillisiä kustannuksia, koska uusi työntekijä on harvoin samoilla ominaisuuksilla ja osaamisella varustettu kuin poislähtenyt työntekijä. Perehdytykseen käytetty aika ei siis tuo organisaatioon liikevaihtoa, vaan aiheuttaa kapasiteetin menetyksiä. Laskennallisesti uuden henkilön työajasta menee puolet työn oppimiseen, kunnes hänet on kunnolla opastettu ja kykenee samaan tehokkuuteen kuin kokeneempi työntekijä.

Organisaation kehittymisen kannalta tärkeää olisi kysyä uudelta työntekijältä mitä hän on oppinut perehdytyksen aikana mieluummin kuin, että millaista perehdytystä hän on saanut. Jälkimmäinen tapa antaa organisaatiolle palautteen "vain" siitä miten työntekijä on kokenut perehdytyksen. Ensin mainittu tapa haastaa uuden työntekijän arvioimaan omaa oppimistaan ja ymmärrystään. Organisaation kannalta perehdyttäminen on ollut onnistunutta, jos työntekijä pystyy siirtämään nämä opit ja oivallukset omaan työntekeensä. (Kupias & Peltola 2019, 224-225)

3 Perehdyttämisen menetelmiä

Erilaisia perehdyttämisen menetelmiä on paljon. Oleellisinta olisi kuitenkin löytää sopivat menetelmät, jotka sopivat organisaatioin arvoihin ja tavoitteisiin. Erilaisten menetelmien käyttö tukee myös erilaisten oppijoiden tarpeita. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205)

3.1.1 Oppimistehtävät

Oppimistehtävillä tarkoitetaan uutta työntekijää aktivoivia, oppimista edistäviä toimeksiantoja. Tällaiset toimeksiannot antava tulokkaalle aktiivisen roolin laittamalla hänet keräämään uutta tietoa ja prosessoimaan sitä aiemman opitun kanssa. Oppimistehtävien ei tulisi olla vain perehdyttämistä varten, vaan ideaalitulanteessa ne kytkeytyvät organisaation toimintaan ja strategiaan. Tällaisia tehtäviä voivat olla esimerkiksi asiat, jotka organisaatiossa halutaan tehdä, mutta aikaresurssit eivät anna myöden. Oppimistehtävien tarkoituksena onkin antaa uudelle työntekijälle mahdollisuus tarkentaa näkemystään työstä tai organisaatiosta. Oppimistehtävän laatu ei aina vaadi isoa laajuutta tai kirjallista tuotosta. Tärkeintä on, että tulokas tutustuu haluttuun asiaan tai aiheeseen ja havaintoja tarkastellaan yhdessä. (Kjelin & Kuusisto, 223-227)

3.1.2 Mentorointi

Mentorointi perehdyttämisen menetelmä, jonka Kjelin & Kuusisto (2003, 228) näkevät erityisesti soveltuvan tilanteisiin, joissa asiantuntija siirretään ensimmäistä kertaa johto- tai esimiestehtäviin. He näkevät mentoroinnin muistuttavan eräänlaista mestari-kisälli -asetelmaa, jossa kokeneempi työntekijä siirtää oppejaan tulokkaalle. Mentorointijakso on yleensä noin vuoden, kahden mittainen ja se sisältää tapaamisia noin kahden kuukauden välein. Mentorointi ei tarvitse olla kahden ihmisen välinen prosessi, vaan Kjelin & Kuusisto (2003, 229) viittaavatkin Higginsin ja Kramin luomaan mentorointimalliin, joka korostaa yhteistyön ja verkoston merkitystä. Tämän tyyppisessä monen henkilön mentorointiprosessissa hyvää on se, että yhden mentorin työtilanteen muuttuessa koko mentorointiprosessi ei romahda. Laadukkaan mentoroinnin elinehto on se, että mentori on valmista jakamaan osaamistaan ja tukemaan mentoroitavan henkilön asiantuntijuuteen kasvamista. Mentoroitavan tulee taas olla aktiivinen oppija sekä halukas hyödyntämään mentorilta saatu tietoa ja kokemusta omassa työssään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 227-228)

Kupias & Salo (2014, luku 1) käyttävät perehdytyksen yhteydessä käytettävästä mentoroinnista termiä perehdytysmentorointi. Perehdytysmentoroinnissa mentorin ei tarvitse olla organisaatiohierarkiassa tulokkaan yläpuolella, mutta oleellista on, että hän on

tulokasta osaavampi. Mentorointi kohdistuu alussa tulokkaan työtehtäviin, mutta ajan myötä se saattaa muokkaantua entistä enemmän henkilökohtaisiin ja luottamuksellisiin asioihin.

3.1.3 Työnohjaus

Työnohjaus muistuttaa läheisesti mentorointia, mutta tekee eron siinä, että työnohjaaja ei välttämättä ole saman alan asiantuntija, vaan hänen osaamisensa on työnohjauksessa. Kuten mentorointi, työnohjaus on pitkäkö prosessi, jossa tapaamisia työntekijän ja työnohjaajan välillä järjestetään noin kaksi kertaa kuukaudessa. Työnohjaaja ei anna suoria neuvoja vaan ohjaa työntekijän pohtimaan rooliaan, tuntemuksiaan ja toimintaansa erilaisten apukysymysten kautta. Työnohjaustakin voidaan tehdä pienryhmissä, jolloin ryhmäläiset edustavat samanlaisissa tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Pienryhmätyöskentelyssä on mahdollisuus oppia asioista muilta ryhmäläisiltä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 229-230)

3.1.4 Coachaus

Coachaus on perehdytysmenetelmä, jossa on vahvoja viitteitä työnohjaukseen. Suurin ero tulee kuitenkin siinä, että kohderyhmänä coachauksessa on usein organisaation ylin johto eikä valmentaja/ohjaaja ole työnohjauksen ammattilainen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 230) Coachauksen tarkoitus ei ole opettaa työntekijälle jonkin tietyn taidon oppimista tietynä hetkenä, vaan menetelmä kannustaa työntekijää asettamaan itselleen tavoitteita ja valmentajan tehtävä on tukea näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Valmennusprosessi käsittää yleensä kolme pääelementtiä: henkilökohtainen neuvonta työhön liittyvissä asioissa, vahvuuksien tukeminen ja kehityskohteiden etsiminen sekä tehokkuuden parantamiseen nykyisessä työtehtävässä. (Kirwan 2013, 25-26).

3.1.5 Varjostaminen

Asiantuntijaorganisaatiossa, ja varsinkin asiantuntijuutta vaativassa työssä tiedon jakaminen vaatii keskusteluja ja yhdessä työskentelyä. Kupias & Peltola (2019, 98-99) puhuvat varjostamisena yhtenä perehdyttämisen ja toiselta oppimisen menetelmänä. Siinä työntekijä seuraa kollegansa työskentelyä 1-2 työpäivää havainnoiden. Havainnot jaetaan ja niitä pohditaan yhdessä, jolloin parhaimmillaan sekä varjostettava, että varjostaja oppivat ja oivaltavat uusia asioita. Armstrong (2020, 406-407) korostaa, että varjostaminen toimii vain, jos kokeneempi kollega on täysin tietoinen siitä, mitä asioita hänen työstään tulokas havainnoi.

Varjostamisen menetelmä on tuotu esiin myös Nonakan & Takeuchin(1995) luomassa SECI-mallissa, jossa organisaatiossa oleva hiljainen tieto saadaan muutettua osaamiseksi ja näkyväksi tiedoksi. SECI-mallin sosialisatio-vaiheessa nuorempi työntekijä seuraa, varjostaa, kokeneemman työntekijän työskentelyä ja on tiiviissä vuorovaikutuksessa hänen kanssaan (Maaniemi 2021). Hiljainen tieto (tacit knowledge) on kokemuksen synnyttämää taitoa ja osaamista selviytyä työhön liittyvistä osaamisalueista automaattisesti. Se on vaikeasti tunnistettavaa ja vaikeaa todentaa näkyväksi. (Kiviranta 2010, 162-164)

4 Perehdyttämisen toimintakonseptit

Kupias & Peltola (2009, 35-44) jakavat perehdyttämisen viiteen erilaiseen toimintakonseptiin. Konseptin valinta määräytyy usein siitä, kun määritellään millaista osaamista tulokkaalta puuttuu. On toimintakonsepti sitten mikä tahansa, tärkeää on, että perehdytys huomioi sekä yksilön ja yrityksen tarpeet ja valittu toimintakonsepti on linjassa yrityksen strategisen toimintakonseptin kanssa.

4.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttäminen on konsepti, joka sopii erityisesti työtehtäviin joita tehdään käsityömaisesti. Konseptin ideana on, että organisaation määrittelemä henkilö ottaa uuden työntekijän huollettavakseen ja kertoo oman työnsä erityispiirteiden lisäksi myös yrityksestä, työyhteisöstä ja uuden työn tekijän työtehtävästä. Tässä konseptissa onnistuminen nojaa paljon siihen, miten perehdyttäjä paneutuu auttamiseen ja, että hänellä on aidosti aikaa hoitaa tehtävänsä. Perehdyttäjän on pystyttävä jättämään omat mielipiteet ja asenteensa ”taka-alalle”, ja pyrkiä kertomaan asioita enemmän organisaatiolähtöisesti. (Kupias & Peltola 2009, 36-37)”

4.2 Malliperehdyttäminen

Malliperehdyttämisessä luodaan erilaisia toimintamalleja ja -suunnitelmia perehdyttämisen tueksi. Konseptille tyypillistä on selkeä työn- ja vastuunjaon määrittely sekä erilaisten materiaalien tuottaminen organisaation sisäiseen käyttöön. Yhteiset materiaalit voivat olla muistilistoja, tulokasoppaita sekä perehdyttämisohjelmia. Käytäntöön viety malliperehdyttäminen tarkoittaa usein sitä, että henkilöstöosasto ottaa vastuun yleisperehdyttämisestä, missä käydään läpi organisaation ja työsuhteeseen perehtymistä. Itse työhönopastus ja työhteisöön tutustuttaminen jäävät sitten enemmän työyksikön vastuulle. Toimintamallin haasteena voi olla se, että yleisperehdytys ja työhönopastus lähtevät eriytymään liikaa toisistaan. Vahvuutena mallissa on se, että perehdyttäminen tasalatuistuu erilaisten materiaalien ja mallien käytöllä, ja yleisperehdyttämisosioon on mahdollista osallistuttaa uusia tulokkailta koko organisaation laajuudelta. (Kupias & Peltola 2009, 37-39)

4.3 Laaturerehdyttäminen

Kolmas Kupias & Peltolan (2009, 39-40) määrittelemä toimintakonsepti perehdyttämiseen on laaturerehdyttäminen. He näkevät laaturerehdyttämiselle tarvetta tilanteissa, joissa organisaation perehdyttämisprosessi on kangistunut kaavoihinsa eikä organisaation eri sektoreiden kehitystarpeita voida enää huomioida riittävästi. Tällöin vastuu

perehdyttämisprosessista tulisi siirtää työyksiköille ja tiimeille, jotka voivat joustavasti kehittää laadukasta perehdyttämistä. Lähtökohtana onkin perehdyttämisen laadun jatkuva parantaminen. Kun vastuuta siirretään henkilöstöosastolta tiimeille tai työyksiköille, on ensisijaisen tärkeää, että vastuut määritellään tarkkaan. Toinen selvítettävä asia ennen vastuunsiirtoa, on varmistaa, että tiimissä tai työyksikössä on aikaresursseja ja osaamista ottaa vastuuta perehdyttämisestä. Laatuperehdyttämisessä keskeisin rooli on uuden työntekijän esimiehellä. Hänen ei tarvitse kuitenkaan vastata itse prosessista vaan enemmänkin huolehtia, että se tulee toteutettua laadukkaasti. Jotta perehdyttämisprosessin laatua pystytään kehittämään, on tärkeää, että prosessi on hyvin kuvattu ja sen etenemistä seurataan.

4.4 Rääätälöity perehdyttäminen

Rääätälöity perehdyttäminen on tyypillistä organisaatioissa, joissa on massatuotannon asiakaskohtaamisia. Tällaisessa toiminnassa yrityksen tuotteet ja palvelut pilkotaan moduuleiksi, joita eri tavoin yhdistelemällä voidaan tuottaa palvelu- tai tuotekokonaisuuksia erilaisiin tarpeisiin (Kupias & Peltola 2009, 40). Tällainen modulointi on tyypillistä muun muassa rahoitus- ja vakuutuslalla, jossa palvelua räätälöidään asiakkaiden elämäntarpeet huomioiden (Kupias & Peltola, 2009, 34). Rääätälöidyssä perehdyttämisessä ei puhuta valmiista tuotteesta, joka on samalainen jokaisen uuden työntekijän kanssa, vaan tämä konsepti huomioi tulokkaan tarpeet ja nykyisen osaamisen tason. Tästä syystä onnistuneen räätälöidyn perehdyttämisen onnistuminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua uuden työntekijän kanssa. Onnistuminen on myös kiinni siitä, että organisaatio on jäsennellyt perehdyttämisen mallit, sitä kehitetään jatkuvasti ja koko työyhteistä on sitoutunut perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 40-41)

4.5 Dialoginen perehdyttäminen

Sopeuttamisen sijaan korostuu työyksikön oppiminen, kun uusi työntekijä tulee tekemään työtä, jota hän alkaa muokkaamaan oman osaamisen ja organisaation tarpeiden kautta. Tulokkaan osaamista organisaation hyödyksi hyödyntävä perehdyttäminen on diagonaalista perehdyttämistä, jossa tulokas ja työyksikkö kehittyvät ja oppivat koko prosessin ajan. Diagonaalisen perehdyttämisen suunnittelu tehdään yhdessä tulokkaan kanssa ja hänen asiantuntijuuttaan hyödynnetään sekä vastuuta perehdytyksen toteutuksesta siirretään tulokkaalle itselleen. Tässä toimintamallissa korostuu tulokkaan kuuntelu ja näkemysten hyödyntäminen. Huomioitavaa on kuitenkin, että yrityksessä

saattaa olla asioita, jotka ovat toistaiseksi pysyviä eivätkä kaipaa kehitystä. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen arvot. (Kupias & Peltola 2009, 41-42)

5 Perehdytyksen suunnittelu

Perehdytysuunnitelman ideana on varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus huolimatta siitä ketä perehdytetään, ja kuka perehdyttää. Suunnitelmasta käy ilmi ne asiat, jotka tulee käydä läpi jokaisen uuden työntekijän kanssa. Perehdytysuunnitelma ei ole kertaluontoisesti valmiiksi tehty asiakirja tai kirjallinen suunnitelma, vaan sitä tulisi kehittää säännöllisesti käymällä keskustelut jokaisen perehdytysprosessin jälkeen. (Eklund 2018, 173-174; Joki 2021, 88) Keskusteluihin tulisi osallistaa perehdytykseen osallistuneet henkilöt, mutta myös itse perehdytettävä. Perehdytysuunnitelma ei tarvitse olla kirjallinen dokumentti, vaan suunnitelman toteutuksessa voi mahdollisuuksien mukaan hyödyntää verkkoympäristöä. (Eklund 2018, 173-174; Eklund 2020) On myös tärkeää määritellä kuka organisaatiossa vastaa perehdytysuunnitelman kehittämisestä ja käytäntöön viemisestä (Eklund 2020). Ahokas ja Mäkeläinen (2013) korostavat myös, että yleisen perehdyttämissuunnitelman lisäksi jokaisen perehdytysprosessiin osallistuvan perehdyttäjän tulisi tehdä oma suunnitelmansa omasta roolistaan ja vastuistaan osana perehdyttämisprosessia. Tähän henkilökohtaiseen suunnitelmaan voidaan kirjata ketä perehdytän, miksi perehdytän, mitä perehdytän ja miten perehdytän.

Perehdyttämisprosessi ja sen vaatimat henkilöresurssit heikentävät hetkellisesti organisaation tehokkuutta. Hyvällä perehdytysuunnitelmalla minimoidaan tehokkuuden laskua sekä lyhennetään hetkellisen tehokkuusaleneman kestoa. (Eklund 2020; Kesti 2014, 46) Farren (2007) ja Shufutinsky & Cox (2019, 15-16) havaitsivat tutkimuksissaan, että suunnitelmallisella perehdyttämisellä oli yhteys siihen, kuinka vahvasti tulokas sitoutui työskentelemään organisaatiossa. Toisin sanoen, huonot kokemukset perehdytyksestä olivat omiaan aiheuttamaan tulokkaalle halun vaihtaa organisaatiota.

Perehdyttämissuunnitelman on oltava sen verran notkea ja löyhä, että sitä voidaan sopeuttaa jokaisen uuden työntekijän toimenkuvaan peilaten. Perehdytyksen tulee kuitenkin aina linkittyä organisaation strategiaan (Aarnikoivu 2013, luvut 2.5-2.6.). Suunnitelmassa tulee huomioida työntekijän työtehtävät ja työsuhteen pituus. Lyhyissä työsuhteissa on perehdyttämisessä ensisijaisen tärkeää panostaa työnkuvan kannalta keskeisiin ja välttämättömiin asioihin (Joki 2021, 86-87).

Vaikka perehdytysprosessi on aina työntekijä- ja työtehtäväkohtainen, on hyvä tehdä perehdytysuunnitelma valmiiksi yleisellä tasolla. Hyvä suunnitelma ottaa huomioon mitä asioita perehdytys sisältää, kuka vastaa mistäkin ja miten, milloin ja missä järjestyksessä näitä asioita käydään läpi. Hyvä suunnitelma myös huomioi kenelle perehdytys suunnataan, eli miten yksilö huomioidaan, jotta perehdytys saataisiin mahdollisimman tuottavaksi. (Eklund 2018, 76)

Eklund (2018, 76) määrittelee suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat seuraavassa kaaviossa:

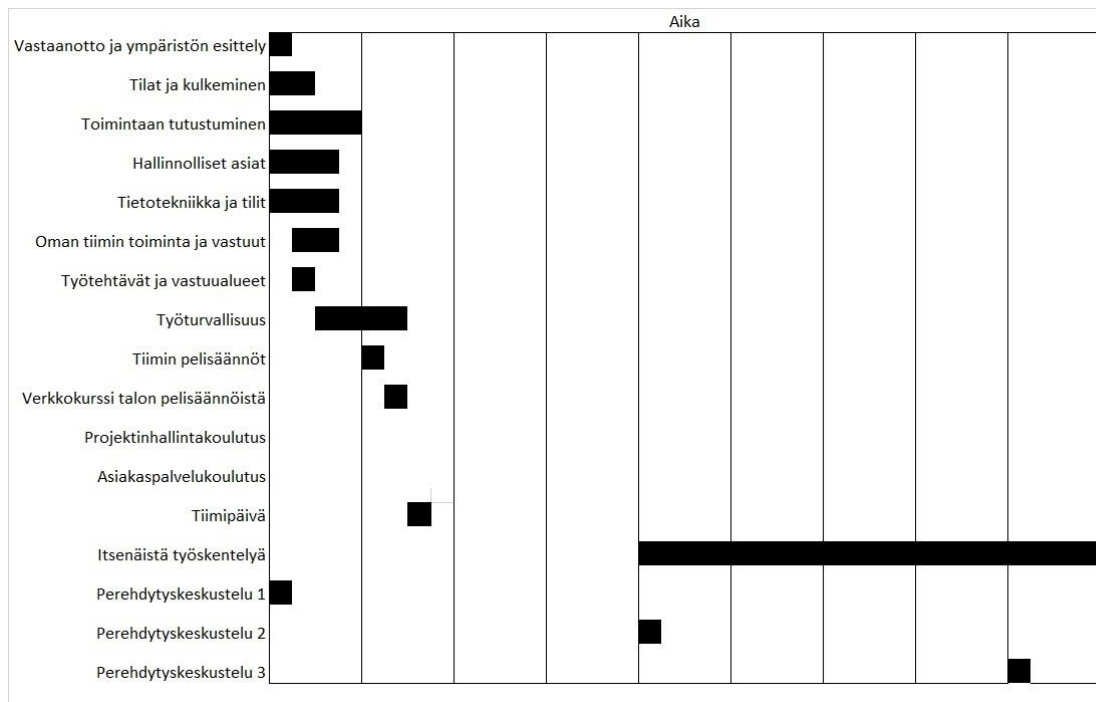


Kuva 9. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2018, 76)

Kuka määrittelee kenen vastuulla kyseisen tehtävän opastaminen on, tai kuka on vastuussa siitä, että asia tulee hoidetuksi. *Mitä* viittaa niihin asioihin, joita tullaan käymään perehdytyksen aikana läpi. Olisikin tärkeää määritellä etukäteen kaikki ne asiat, jotka työntekijän tulee oppia uudessa työssään. Tällaisen tarkistus-/muistilistan tekeminen varmistaa myös sen, että listausta ei tarvitse tehdä jokaista perehdytysprosessia varten uudelleen. Ja ylipäätään perehdyttäminen on tasalaatuisempaa, kun lista on käytössä. *Milloin* tarkoittaa ajankohtia, milloin mikäkin asia on tarkoitus käydä läpi ja kuinka kauan arvioidaan tuon vaiheen kestävän. Aikataulutuksen suhteen ei kannata olla liian yksityiskohtainen, sillä on työntekijästä ja perehdyttäjistä riippuvainen, kuinka kauan vaiheet lopulta kestävät. Lisäksi saattaa tulla arvaamattomia poissaoloja, jotka vaikuttavat alkuperäiseen aikataulusuunnitelmaan. Tärkeää olisikin jälkikäteen kirjata ylös miten aikataulusuunnitelman kanssa onnistuttiin ja muokata aikataulutavoitteita niiden perusteella täsmällisemmäksi. *Miten* määrittelee sen, miten ja mitä perehdytysmenetelmiä käyttäen perehdytys toteutetaan. *Kenelle* viittaa henkilöön, jolle perehdytys suunnataan. Yksilöllisen perehdytysprosessin takaamiseksi olisi tärkeää aloittaa uuteen työntekijään tutustuminen jo rekrytointivaiheessa. (Eklund 2018, 76-80)

Edellä mainitut näkökulmat voidaan sitten kirjata perehdytysuunnitelman runkoon (Liite 1), joka mahdollistaa perehdytyksen osa-alueiden tunnistamisen ja perehdytyksen seurannan. Huomioitavaa tässä on se, että sekä perehdyttäjä että perehdytettävä käyvät kuittaamassa allekirjoituksellaan, kun tietty osa-alue on käyty läpi. Perehdytysuunnitelman runko tulisi olla kaikkien perehdytysprosessiin osallistuvien henkilöiden saatavilla. (Eklund 2018, 175-178)

Aikataulutus on yksi tapa tehdä perehdytys suunnitelmaa. Aikataulutusmenetelmän hyviä puolia on se, että kokonaisuuden näkee yhdellä silmäyksellä, jolloin perehdytysprosessin jaksottaminen helpottuu. Aikatauluun voidaan myös kirjata vastuuhenkilöt, jolloin jokainen perehdytysprosessiin osallisena oleva voi tarkistaa milloin on hänen vuoronsa olla mukana prosessissa. Yhdenlainen aikataulutusmenetelmä on alla kuvattu kahden kuukauden ajanjakson suunnitelma, johon on kirjattu perehdytysprosessiin kuuluvat osa-alueet sekä perehdytyskeskustelupäivät. (Eklund 2018, 178)



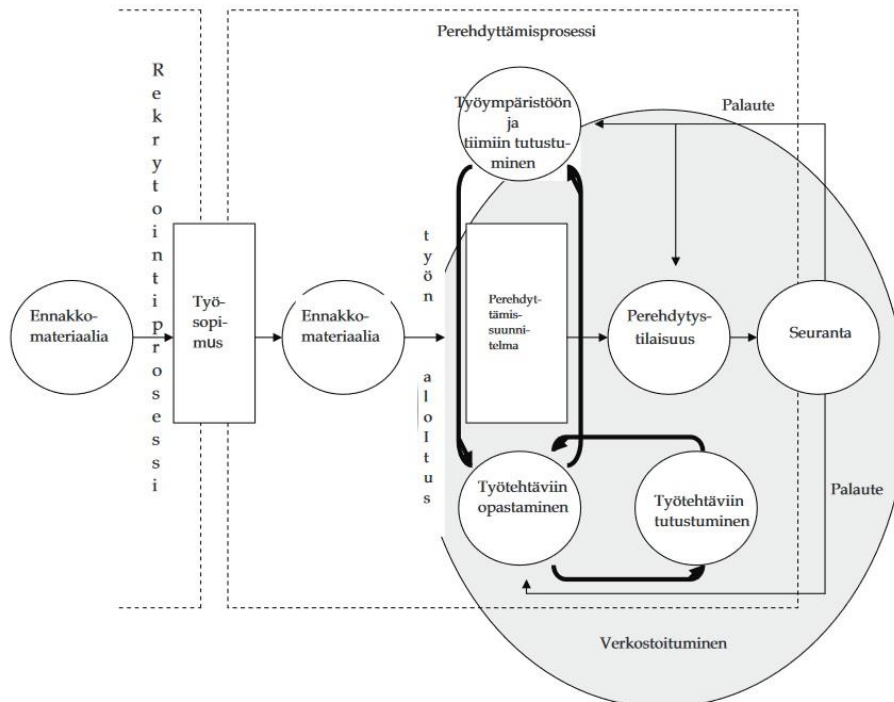
Kuva 10. Esimerkki perehdytyksen aikataulusta (Eklund 2018, 179)

6 Love The Way You Work – Salibandyliiton perehdytysuunnitelma

Työelämän kehittämistehtävän tuloksena luodaan perehdyttämissuunnitelma Suomen Salibandyliitolle. Suunnitelma toimii perehdyttämisen punaisena lankana aina rekrytointin tarpeen tunnistamisesta, perehdyttämisen päätöskeskusteluihin.

Suunnitelman nimi, Love The Way You Work, on muunnelma Salibandyliiton tunnuslauseesta Love The Way You Play. Siinä missä tunnuslause kuvastaa sitä, että voit rakastaa lajia ja olla siinä mukana mitä erilaisimmissa rooleissa ja pelaten sitä mitä erilaisimmin tavoin, niin suunnitelman nimi kuvastaa, että sinut otetaan vastaan juuri sellaisena kuin olet ja sinua perehdytetään työhön huomioiden organisaation, mutta myös sinun tarpeesi ja ominaisuutesi yksilönä.

Perehdytyksen suunnittelu alkaa Salibandyliitossa siitä, kun tunnistetaan tarve rekrytointille. Ketola (2010) näkee veteen piirretyksi viivaksi sen missä rekrytointiprosessi loppuu ja perehdyttäminen alkaa. Hän liittääkin rekrytointiprosessin osaksi perehdyttämisen prosessi-malliaan.



Kuva 11. Perehdyttämisen prosessi. (Ketola 2010, 138)

Rekrytointiprosessin aikana tulokas muodostaa käsityksiään organisaatiosta sekä työntekijään kohdistuvista odotuksista (Kjelin & Kuusisto 2003, 124-128). Eklund (2018) kuvaa näitä käsityksiä, odotuksia ja oletuksia termillä *psykologinen sopimus*, jonka hän

tarkentaa olevan työntekijän ja työnantajan välille muodostuva, ei-kirjallinen sopimus. Organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa näihin oletuksiin ja odotuksiin rekrytointivaiheen viestinnällä ja vuorovaikutuksella itse työhaastattelutilanteessa. (Eklund 2018, 61-65)

On todettu, että mitä enemmän rekrytointivaiheessa kuvattu ja kerrottu työnkuva vastaa työn tekemistä todellisuudessa, sitä sitoutuneempia valitut työntekijät ovat työskentelemään organisaatiossa (Bauer 2010, 9). Tämän vuoksi työnhakuilmoitukseen kirjoitettavan työnkuvauksen laadinnassa käytetään tarvittaessa kyseistä työtehtävää sillä hetkellä hoitavan työntekijän apua, tai henkilöä, joka tekee mahdollisimman samanlaista työnkuvaa kuin mitä uusi työntekijä tulisi tekemään.

Rekrytointivaiheessa myös määritellään ennakkomateriaali mihin työnhakijoiden halutaan tutustuvan työnhakuvaiheessa, mutta myös ennakkomateriaali mihin valitun henkilön halutaan tutustuvan valintapäätöksen ja ensimmäisen työpäivän välisenä aikana. Ennakkomateriaalin toimittaminen onkin todettu olevan yksi onnistuneen perehdytyksen osa-alue (Laakso 2019, 38-39 ; Shufutinsky & Cox 2019, 8).

Salibandyliiton perehdytysuunnitelmaan kirjatun perehdytystiimin jäsenten valinnassa tulee ottaa huomioon Kestin (2010) mainitsema kapasiteettivaje. Hän viittaa tällä siihen, että perehdyttäjän perehdyttämiseen käyttämä aika on pois hänen normaalista työtehtävistään. Tiimiläisten valinnassa tulee siis huomioida perehdyttäjän normaalit työtehtävät siinä hetkessä vuosikelloa, kun on hänen roolinsa perehdyttää. Esimiehen tehtäväksi jää huolehtia, että kapasiteettivaje jää mahdollisimman pieneksi ja tätä ennaltaehkäistään määrittelemällä perehdyttäjän työtehtäville sijaiset työyhteisöstä.

Esimiehen tehtäviä ja roolia ylipäätään korostetaan perehdyttämiseen liittyvässä kirjallisuudessa. Salibandyliiton perehdytysuunnitelmaan kirjataan erikseen esimiehen ydintehtävät ja vastuut perehdytyksen aikana. Tämä kirjaus mukailee Kupiaksen ja Peltolan (2009, 62) tekemää listausta esimiehen vastuualueista. Esimiehen ydintehtävät perehdytyksessä ovat:

- Varmistaa perehdytyksen etenevän suunnitelman mukaisesti
- On paikalla tulokkaan ensimmäisenä työpäivänä
- Varmistaa, että uusi työntekijä ymmärtää perustehtävänsä
- Tukee kaikkia perehdytystiimin jäseniä
- Valmistautuu huolella seurantakeskusteluihin ja antaa palautetta tulokkaalle

Ketolan (2010) tutkimus nostaa toimivan perehdyttämisen tuntomerkeiksi muun muassa perehdytyksen aikatauluttamisen sekä seurannan perehdyttämisen aikana. Hyvin toimivan

perehdyttämisen osa-alueeksi tutkimus nostaa sen, että perehdyttämisen vastuunjako ja roolit ovat määritelty selkeästi organisaation sisällä. (Ketola 2010, 117-126)

Salibandyliiton perehdyttämissuunnitelma huomioi nämä Ketolan tutkimuksen havainnot perehdytystiimin aloituspalaverin avulla. Perehdytystiimin aloituspalaverin tarkoituksena on varmistaa, että jokainen tunnistaa oman roolinsa osana perehdytystä ja sovitut asiat aikatauluineen kirjataan Planner-työkaluun. Esimiehen roolia perehdyttämisen etenemisen seurannan varmistamiseksi helpottaa se, että hän näkee Planner-työkalusta miten sovitut asiat etenevät. On myös tulokkaan kannalta mieluisaa, että hänen aloittaessaan ensimmäisen työpäivänsä, on kalenterissa jo sovittuja perehdyttämiseen liittyviä tapaamisia tulevan viikon tai viikkojen ajalle.

Aloituspalaverissa keskustellaan myös millaisia perehdyttämisen menetelmiä käytetään. Keskustelussa huomioidaan Eklundin (2018) tekemät huomiot siitä, että menetelmät saavat suuntaa siitä millaista työtehtävää tulokas tulee organisaatioon tekemään. Työtehtävän lisäksi menetelmien valintaan vaikuttaa tavoite, mitä perehdyttämisellä pyritään saavuttamaan. Työtehtäviin opastamisessa hyödynnetään Kupias & Salon (2014) määrittelemää mentorointiperehdyttämistä. Siinä työtehtävät paremmin osaava kollega opastaa tulokasta keskeisimpiin työssä tarvittaviin taitoihin ja kokonaisuuksiin.

Jos aikataulullisesti ja taloudellisesti on mahdollista, pyritään asiantuntijoilla olevaa hiljaista tietoa siirtämään varjostamisen avulla. Tämä edellyttää sitä, että tulokkaalla on mahdollisuus seurata muutaman päivän ajan kokeneemman, ehkä jopa poislähtevän, asiantuntijan työskentelyä (Kupias & Peltola 2019). Oppimistehtävien käyttö perehdyttämisen keinona pyritään myös hyödyntämään. Oppimistehtävien käytössä otetaan huomioon Kjelin & Kuusisto (2003) näkemykset, että tehtäviä ei kannata luoda vain perehdyttämistä varten ja, että ideaalitulanteessa oppimistehtävät ovat osa jotain isompaa prosessia jolloin organisaatiolle on konkreettista hyötyä oppimistehtävän teosta. Siltä osin, kun aloituspalaverissa määritellään perehdyttämismenetelmiä ne kirjataan myös Planner-työkalun kommenttikenttään.

Uusiin työkavereihin tutustuminen on ensimmäinen ja tärkein tehtävä uuteen työpaikkaan tullessa (Tossavainen 2006, 44–45). Salibandyliitossa tämä voi olla helppo tai haastava tehtävä, riippuen siitä missä toimipisteessä tulokas aloittaa työskentelemään. Salibandyliitolla on toimipisteitä Helsingissä, Turussa, Tampereella, Lappeenrannassa, Joensuussa, Seinäjoella ja Haukiputaalla. Myllypurossa työskentelee 29 henkilöä, Tampereella kuusi, Turussa kaksi, Seinäjoella kaksi ja loppuissa toimipisteissä yksi henkilö. Varsinkin muualla kuin Helsingin tai Tampereen toimipisteellä aloittavan työntekijän tutustuminen työkavereihin voi jäädä helposti vaillinaiseksi. Tästä syystä työntekijän

ensimmäiset päivät organisaatiossa pyritään jatkossa aloittamaan Helsingissä. Tällä tavoin varmistetaan, että hän tutustuu suurimpaan osaan henkilöstöä heti alkuun, saa ensimmäisenä päivänä Salibandyliiton asusteita itselleen ja työssä tarvittavat laitteet ovat valmiina odottamassa. Tämä saattaa perehdytyksen näkökulmasta tuntua merkityksettömältä organisaatiossa jo työskentelevälle, mutta uudelle työntekijälle se saattaa olla signaali siitä, että hänen tuloaan on odotettu (Tossavainen 2006, 44). Yhden tai kahden hengen toimistossa aloittavien työntekijöiden kohdalla on syytä huomioida aloituspäivän lisäksi myös Blöndalin tutkimuksen (2021) huomio. Vaikka perehdyttäminen toteutettaisiinkin pitkälti etänä ja verkossa, on tärkeää toteuttaa osia perehdyttämisestä kasvokkain, sillä se syventää ja parantaa verkostoitumista ja tiimihenkeä (Blöndal 2021, 78-79).

Sekä Kunnasvirta (2020), että Eronen (2020) havaitsivat tutkimuksissaan, että palaute perehdytyksen onnistumisesta jää usein keräämättä. Kunnasvirran tutkimuksen tuloksena organisaation perehdytysuunnitelmaan kirjattiin palautekeskustelut, joiden avulla kerätään perehdytettävän palautetta perehdyttämisen onnistumisesta. Keskustelut toimivat myös keinona havaita mahdollisia lisäperehdytyksen tarpeita. (Kunnasvirta 2020, 35). Eronen (2020, 34-35) korostaa palautteen keräämisen merkitystä enemmänkin perehdytysprosessin kehittämisen näkökulmasta. Prosessi voi kehittyä vain, jos siitä kerätään säännöllistä palautetta.

Salibandyliiton perehdytysuunnitelmaan kirjattujen perehdytyksen seurantakeskustelujen tarkoituksena onkin varmistaa, että tulokas pääsee sujuvasti osaksi työyhteisöä ja oppii työssä vaadittuja taitoja. Keskustelujen kautta tulokkaalle ja esimiehelle syntyy luontevasti vuorovaikutustilanteita, joiden avulla he syventävät esimies-alais-suhdettaan. Keskustelujen perusteella suunnitelman sisältöä ja aikatauluja muokataan tarvittaessa näissä keskusteluissa nousseiden asioiden perusteella. Perehdytyksen seurantakeskustelujen tukena toteutumisen ja etenemisen seurannassa toimii Planner-työkaluun merkityt vastuut-toiminto, jolla asiasta vastuullinen voi merkitä tehtävän tehdyksi. Seurantakeskustelun tukikysymyksiä voivat olla Kangas & Hämäläisen (2007) mukaan seuraavat kysymykset:

- Mitkä asiat olet oppinut parhaiten?
- Mikä on vaikuttanut oppimiseesi eniten?
- Millaisiin työtehtäviin liittyvien asioiden oppiminen on ollut vaikeampaa? Miksi?
- Missä asioissa tarvitset tai olisit tarvinnut lisää opastusta ja ohjausta? Millaista?
- Keneltä olet saanut palautetta oppimisestasi? Miten?
- Miten kehittäisit työpaikkamme perehdyttämistä?

- Muita mielipiteitä ja toivomuksia?

Perehdytyksen kehittämiskohteet nousevat esiin edellä mainittujen seurantakeskustelujen kautta, mutta palautetta kerätään tulokkaan lisäksi myös perehdytykseen osallistuneilta perehdyttäjiltä. Tämä palaute kerätään suunnitelman viimeiseen vaiheeseen kirjatun perehdytystiimin keskustelutilaisuuden avulla. Tämän keskustelun perusteella tehdään tarvittaessa muutoksia perehdytysuunnitelmaan ja suunnitelman loppuosaan kirjattuihin perehdytyksessä läpikäytäviin asioihin.

Sekä suunnitelmaan itsessään, mutta myös läpikäytävien asioiden listaukseen tehdään kirjaukset siitä, milloin nämä on viimeksi päivitetty ja keiden toimesta.

Perehdytysuunnitelma on tämän työn liitteenä 2.

7 Pohdinta

Tämän työelämän kehittämistehtävän lopputuotoksena syntyi perehdytysuunnitelma Suomen Salibandyliitolle. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi perehdyttämisen nykytilan kartoituksella. Tämä tapahtui keskusteluilla organisaation työsuojelupäällikön sekä yksittäisten johtoryhmän jäsenten kanssa. Keskusteluissa kävi ilmi, että organisaatiolla on ollut olemassa joitain yksittäisiä asiakirjoja vuosien varrella perehdyttämisen tueksi, mutta selkeä suunnitelma on puuttunut. Tähän syynä, jos sellaista haluaa hakea, on pitkälti se, että työntekijöiden vaihtuvuus on ollut varsin verikkaista 2000-luvulla. Vasta viime vuosina organisaatioon on tullut isompaa vaihtuvuutta. Nykytilanteen selvityksen jälkeen tehtiin päätös, että perehdyttämissuunnitelman sisältö tehdään alan kirjallisuuteen ja aiheesta tehtyihin tutkimuksiin nojaten. Joitain yksittäisiä epämuodollisia keskusteluja käytiin prosessin aikana organisaatioon uusimpien työntekijöiden kanssa. Keskusteluista saatiin vahvistusta muun muassa siihen, että moni oli muodostanut käsityksiään organisaatiosta siitä, miten heidät oli ensimmäisenpä päivänä otettu organisaatiossa vastaan. Tehty perehdytysuunnitelma onkin nyt hyvin paljon yleisellä tasolla asioita huomioiva ja sen muokkaaminen enemmän organisaation näköiseksi tapahtuu kehittämällä suunnitelmaa jokaisen perehdytysprosessin jälkeen.

Suoraviivaisesti tarkasteltuna perehdyttäminen vaikuttaa varsin yksinkertaiselta asialta. Työsopimus- ja työturvallisuuslait määrittelevät pohjan sille mitä tulokkaan kanssa on vähintään käytävä läpi. Organisaation on jokseenkin helppoa määritellä tämän lisäksi ne asiat, joita sen näkökulmasta on tärkeää kertoa perehdytettävälle.

Yksinkertaisuus ei kuitenkaan ole tässä kontekstissa kaunista. Sudenkuoppia perehdyttämiseen syntyykin, jos se koetaan liian helpoksi, sitä vähätellään tai se vastuutetaan vain tulokkaan esimiehelle. Laadukkaassa perehdytysuunnitelmassa määritellään perehdyttäjien roolit perehdytyksen aikana. Esimiehellä ei välttämättä tarvitse olla käytännön roolia perehdyttämisessä, vaan hänen vastuullaan on huolehtia, että jokainen perehdyttäjä ymmärtää roolinsa ja valvoo, että suunnitelma etenee aikataulutuksen mukaisesti. Hyvää, roolit määrittelevää ja huomioivaa perehdytysuunnitelmaa voidaankin verrata joukkuepelin periaatteisiin. Mitä paremmin perehdytystiimi tunnistaa koko perehdytyksen tavoitteen ja on selvillä omasta roolistaan, sitä laadukkaamman lopputuloksen perehdytys tulokkaalle antaa. Esimiehen, kuten joukkuelajin valmentajankin, tehtävänä on varmistaa ettei sooloilua tapahdu ja jokainen vetää samasta köydestä.

Roolinsa tunnistamisen ja kokonaiskuvan hahmottamisen lisäksi on tärkeää, että perehdyttäjät on innostunut omasta roolistaan. Organisaation tulisikin määritellä heidän mielestään perehdyttäjäksi sopivat henkilöt ja lähestyä heitä tarjoamalla tätä vastuullista roolia tulevaisuudessa. Kuten Kjelin & Kuusisto (2003, 195-197) kirjoittavat, osoittaa organisaatio luottamusta työntekijään, jonka se haluaa osaksi perehdytystiimiä. Tällainen luottamuksenosoitus tuskin ainakaan heikentää kyseisen henkilön työmotivaatiota ylipäätään. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että ajankäytöllisesti ei perehdyttäjää ajeta umpikujaan, vaan perehdyttämiseen käytettävä aika osataan sitten ottaa pois jostain muusta mitä hän työssään tekee. Tässä haasteen tekee se, missä vaiheessa vuotta tulokas aloittaa organisaatiossa. Salibandyliiton työntekijöiden työn kiireellisyys ja kuormittavuus on riippuvainen siitä, missä sektorissa he työskentelevät. Tästä tulokulmasta perehdyttäjiksi olisi hyvä löytää henkilöitä eri sektoreista, jolloin perehdyttämistä voitaisiin jakaa tapauskohtaisesti sen mukaan, kenellä on kyseisellä hetkellä paras mahdollisuus irrottautua omasta työstään. Jos mahdollista, myös uuden työntekijän aloituspäivämäärää olisi hyvä määritellä sen mukaan mille sektorille hän on tulossa ja mikä olisi optimiaika aloittaa työskentely uudessa tehtävässä. Aloittamispäivämäärä määrittelee myös pitkälti sitä missä järjestyksessä perehdyttämissuunnitelmaan kirjattuja asioita on järkevää ja tarkoituksenmukaista käydä tulokkaan kanssa läpi. Jos työtehtäviin tarvitaan akuuttia apua, ei esimerkiksi organisaation strategian läpikäyminen uuden työntekijän kanssa ole perehdyttämisessä prioriteettilistan kärkipäässä, vaan perehdytys kohdentuu silloin työtehtävissä vaadittuihin asioihin.

Onnistunut perehdytys huomioi myös yksilön tarpeet ja taipuu tarvittaessa niiden mukaisesti. Salibandyliiton rekrytointiprosesseihin on viime vuosina kuulunut eräänlainen soveltuvuuskoe ja henkilöarvio. Tämän soveltuvuuskokeen ja -arvion raporttia tulee jatkossa pohtia käytettäväksi, kun tulokkaan perehdyttämistä suunnitellaan. Huomioimme yksilöä myös siitä näkökulmasta, että osaamme vaatia häneltä aktiivista otetta osana perehdytystä ja osallistamme häntä erilaisten oppimis- ja ennakkotehtävien kautta osana perehdytystä.

Usein perehdyttäminen nähdään uuden työntekijän sisäänajossa organisaatioon. Kupias & Peltola (2019, 216-217) korostavat kuitenkin perehdytyksen tärkeyttä myös tilanteissa, joissa organisaatiossa jo olevan työntekijän työnkuva tai -tilanne muuttuu. Vaikka tämän kehittämistehtävän kautta syntynyt perehdytysuunnitelma on laadittu pääosin kokonaan uuden työntekijän tuloa varten, toimii suunnitelmaa jatkossa pohjana myös muutosperehdyttämisen tilanteita varten.

Eklund (2018, 29-30) määrittelee, että perehdyttämisen tulee tukea organisaation strategiaa ja vahvistaa organisaatiokulttuuria. Salibandyliiton strategiassa (Suomen Salibandyliitto ry 2021j) on määritelty organisaation arvoiksi muun muassa vastuullisuus, joten tämän kehittämistehtävän avulla pyritään siihen, että perehdytys hoidetaan organisaatiossa jatkossa vastuullisesti suunnitelmaa noudattaen. Toinen strategian arvoista on avoimuus. Perehdyttämissuunnitelmassa tämän tulisi jatkossa näkyä niin, että tulokkaalta halutaan palautetta sekä itse perehdyttämisen onnistumisesta, mutta myös organisaation toiminnasta ylipäättään. Tällainen avoin suhtautuminen oman toimintansa kriittiseenkin tarkasteluun mahdollistetaan, kun suunnitelmaan on kirjattu ja aikataulutettu keskustelut tulokkaan kanssa. Kolmas organisaation arvo on yhteisöllisyys. Jatkossa tahtotilana on se, että uuden työntekijän tulosta viestitään hyvissä ajoin organisaation sisällä ja hänen aloituspäivästään tehdään tapahtuma, jossa hän kokee olevansa jo osa työyhteisöä. Neljäs arvoista on ennakkoluulottomuus. Perehdyttämässä tämän tulee näkyä jatkossa niin, että erilaisia perehdyttämisen menetelmiä ja toimintakonsepteja kokeillaan rohkeasti, eikä pelätä epäonnistumisia.

Työelämään tulee koko ajan enemmän ihmisiä, jotka ovat kasvaneet digitalisaation aikakaudella. Shufutinsky & Cox (2019) tutkivat milleniaalien kokemuksia perehdyttämisestä ja tekivät niiden perusteella johtopäätöksen, että teknologiaa pitäisi integroida osaksi perehdyttämistä jatkossa yhä enemmän. Varsinkin, jos halutaan sitouttaa tulokkaita organisaatioon laadukkaalla ja ajan hetkessä olevalla perehdytyksellä. Tällainen teknologian integrointi osaksi perehdyttämistä olisi linjassa myös työelämän muutokseen, missä koronapandemian myötä ihmiset työskentelevät aiempaa enemmän jossain muualla kuin toimistolla. Etätyöskentelyn kasvun vuoksi on nähtävissä, että myös perehdyttämistä hoidetaan jatkossa enemmän etänä kuin aiemmin. Tällaisen e-perehdytyksen lisääminen osaksi, tai jopa kokonaan, perehdyttämistä liittyy kuitenkin riski, jonka Kujala (2017) nostaa tutkimuksessaan esiin. Hän huomauttaa, että liiallinen perehdytyksen painottaminen sähköiseen ympäristöön vähentää sosiaalisen vuorovaikutuksen roolia perehdyttämävaiheessa. Ketola (2010, 164-165) havaitsi, että vuorovaikutus oli yksi keskeisimmistä, yksittäisistä onnistuneen perehdytyksen edellytyksistä.

Opinnäytetyön tekemisen yksi keskeisimmistä opeista oli rekrytointivaiheen liittäminen osaksi perehdyttämistä. Opinnäytetyöprosessi auttoi ymmärtämään, kuinka tärkeää on pyrkiä kirjoittamaan työnkuva ja siihen liittyvät vastuut mahdollisimman tarkasti ja

totuudenmukaisesti työpaikkailmoitukseen. Perehdyttämisen lähtökohdat ovat huonot, jos tulokas tajuaa tulleen valituksi tehtävään, joka ei vastaa hänen odotuksiaan juuri lainkaan.

Toinen keskeinen havainto opinnäytetyöprosessin kautta oli se, että perehdyttämisen seuranta tulee tehdä systemaattisesti. Urheiluorganisaatioissa saattaa helposti käydä niin, että oletetaan tulokkaan pääsevän helposti sinuksi työn kanssa, koska hän on ollut aiemmin tekemisessä sen lajin kanssa, joka on kyseisen organisaation ydintehtäviä. Urheiluorganisaatioissa tehdään kuitenkin paljon asiantuntijuutta vaativia työtehtäviä, joihin kasvaminen ei käy ilman suunniteltua perehdyttämistä ja ennen kaikkea sen seuranta. Oletusten sijaan seurataan asiantuntijuuteen kasvamista systemaattisesti.

Kolmas tämän opinnäytetyön tekemisen kautta syntynyt viisaus liittyy perehdyttäjien valintaan. Perehdyttäjien valinnassa tulee huolehtia siitä, että he edustavat niitä arvoja, joita organisaatio haluaa työssä näkyvän ja he opettavat tulokkaalle sellaista toimintakulttuuria, mitä organisaatio haluaa edustettavan. Konkreettisesti tämä voi tarkoittaa sitä, että sosiaalisesti kyvykäs työntekijä huolehtii tulokkaan perehdyttämisen työyhteisöön, kun taas henkilö, jonka vahvuudet ovat enemmän laadukkaan työn tekemisessä ottaa vastuuta työtehtäviin opastuksessa.

Vierivä kivi ei sammaloidu, eikä nyt tehdyn perehdyttämissuunnitelman kanssa kannata mennä hautaan saakka. Suunnitelma on tehty tämän hetken työelämävaatimusten ja organisaation nykytilan tarpeisiin, ja kuten hyviä suunnitelmia ylipäättäen, myös tätä suunnitelmaa tulee muokata ja kehittää entistä paremmaksi tulevaisuudessa.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum. E-kirja.
Luettu:20.8.2021

Ahokas, L. & Mäkeläinen, J. 2013. Kirjallinen suunnitelma säästää aikaa. Teoksessa
Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Luettavissa:
[https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-
_ennakoivaa_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua). Luettu: 29.9.2021.

Armstrong, M. & Taylor, S. 2020. Armstrong's handbook of human resource management
practice. Luentomateriaali Oppimista edistävä organisaatio-kurssi. Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu.

Bauer, T. 2010. Onboarding new employees: Maximizing succes. Luettavissa:
<https://teachercentricity.com/wp-content/uploads/2014/08/SHRM-Onboarding-Report.pdf>.
Luettu: 28.10.2021.

Blöndal, S. 2021. Becoming an insider in a virtual enviroment – key elements of
successful remote onboarding. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopiston
kauppakorkeakoulu. Luettavissa:
[https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76281/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-
202106073497.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/76281/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202106073497.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 25.10.2021

Bradt G & Vonnegut M. 2009. Onboarding: How to Get Your New Employees Up to Speed
in Half the Time. Luettavissa:[https://learning.oreilly.com/library/view/onboarding-how-
to/9780470524916/brad_9780470524916_oeb_c07_r1.html](https://learning.oreilly.com/library/view/onboarding-how-to/9780470524916/brad_9780470524916_oeb_c07_r1.html). Luettu: 4.4.2021

Caldwell, C. & Caldwell, G. 2016. Ten classic onboarding errors: violations of the HRM –
employee relationship. Luettavissa:
<https://www.sciencedupress.com/journal/index.php/bmr/article/view/10672/6507>. Luettu:
27.10.2021.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille!: Uuden työntekijän perehdytys. 1. painos. [Helsinki]:
Impact.

Eklund, A. 2020. Onnistunut perehdytys sitouttaa. Luettavissa: [https://brik.fi/brik-
lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/](https://brik.fi/brik-lehti/onnistunut-perehdytys-sitouttaa/). Luettu: 20.9.2021.

Eronen, A. 2020. Data Enter Oy:n perehdytysprosessin kehittäminen. Ylempi AMK-
opinnäytetyö. Karelia ammattikorkeakoulu. Luettavissa:

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340811/Eronen_Antti_2020_05_28.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu:23.10.2021

Farren, C. 2007. Help New Hires Succeed: Beat the Statistic. Luettavissa: <http://thewynhurstgroup.com/wp-content/uploads/2014/07/Help-New-Hires-Succeed.pdf>. Luettu: 22.9.2021

Higgins, M. C. & Kram, K. E. 2001. Reconceptual Mentoring at Work: A Developmental Network Perspective. *Academy of Management Review*

Hyppänen, R. 2015. Perehdyttäminen onnistuneen työsuhteen varmistajana. Luettavissa(kirjautuneena): <http://www.bonnierpro.fi/fi/app/henkilosto/perehdyttaminen-onnistuneen-tyosuhteen-varmistajana>. Luettu: 5.8.2021

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7., uudistettu painos. [Helsinki]: Kauppakamari. Luettavissa (kirjautuneena): [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:7\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)minen\(:7.2\(\(20\)Perehdytt\(\(e4\)misohjelman\(\(20\)suunnittelu\(\(20\)ja\(\(20\)laatiminen](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:7((20)Perehdytt((e4)minen(:7.2((20)Perehdytt((e4)misohjelman((20)suunnittelu((20)ja((20)laatiminen). Luettu: 26.9.2021.

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

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. 3. uud. p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen.Helsinki: Talentum.

Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. [Helsinki]: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva. E-kirja. Luettu: 22.9.2021

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston kaupakorkeakoulu. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf>. Luettu: 24.10.2021.

Kirwan, C. 2013. Making Sense of Organizational Learning : Putting Theory into Practice

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.E-kirja. Luettu:3.9.2021

- Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kujala, A. 2017. E-orientation: Implementing E-learning in New Employee Orientation. Pro gradu-tutkielma. LUT-yliopisto. Luettavissa:
https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/143870/Masters_Thesis_Kujala_Anniina.pdf?sequence=2. Luettu: 23.10.2021
- Kunnasvirta, S. 2020. Uuden työntekijän suunnitelmallinen perehdyttäminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Luettavissa:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/304176/Kunnasvirta_Sanna.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 22.10.2021
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. [Helsinki]: Gaudeamus.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.11.2021
- Laakso, N. 2019. Perehdytyksen arvioiteja. Orion Oyj:n toimitusketjussa. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu. Luettavissa:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168155/Laakso_Nina.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Luettu: 28.10.2021.
- Maaniemi, J. 2021. Oppimista edistävät rakenteet ja työympäristö. Luentomateriaali. Oppimista edistävä organisaatio-kurssi. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Miettinen, M., Kaunonen, M. & Tarkka, M. 2006. Laadukas perehdyttäminen. Luettavissa(kirjautuneena): <https://elektra-helsinki-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/se/h/0359-6680/25/2/laadukas.pdf>. Luettu: 20.9.2021
- Nonaka, I & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation.
- Rauramo, P. 2020. Esimiesten perehdyttäminen: Keskeinen lainsäädäntö tutuksi. 3. uudistettu painos. [Helsinki]: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä ja teollisuusryhmä.
- Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia: 2. [Helsinki]: Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 18.9.2021.
- Shufutinsky, A. & Cox, R. 2020. Losing Talent On Day One: Onboarding Millennial Employees in Health Care Organizations. Luettavissa:

https://www.researchgate.net/profile/Anton-Shufutinsky-3/publication/333745337_Losing_Talent_on_Day_One_Onboarding_Millennial_Employees_in_Health_Care_Organizations/links/5dc46052a6fdcc2d2ffb631c/Losing-Talent-on-Day-One-Onboarding-Millennial-Employees-in-Health-Care-Organizations.pdf. Luettu: 23.10.2021

Suomen Salibandyliitto ry 2019a. Maajoukkuetie. Luettavissa: <https://salibandy.fi/fi/palvelut/salibandyliiton-tarkeimmat-palvelut/maajoukkuetie/>. Luettu:13.9.2021

Suomen Salibandyliitto ry 2019b. Yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen 2020-2023. Luettavissa. https://issuu.com/salibandyliitto/docs/yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_2020-23_lores. Luettu: 12.8.2021

Suomen Salibandyliitto ry. 2021a. Luettavissa: <https://salibandy.fi/fi/uutiset/salibandyliiton-tyt-neuvottelut-paattyneet-voimakas-panostus-seurojen-elivoimaisuuteen-ja-lajin-kehittamiseen/>. Luettu:2.9.2021

Suomen Salibandyliitto ry. 2021b. Info. Luettavissa: <https://salibandy.fi/fi/info/salibandyliitto-ry/>. Luettu: 2.9.2021

Suomen Salibandyliitto ry. 2021c. Jäsenseurat. Luettavissa: <https://salibandy.fi/fi/info/salibandyliitto-ry/jasenseurat/>. Luettu: 1.10.2021

Suomen Salibandyliitto ry 2021d. Palvelukuvaukset. Luettavissa: <https://salibandy.fi/fi/palvelut/salibandyliiton-tarkeimmat-palvelut/>. Luettu: 15.9.2021

Suomen Salibandyliitto ry 2021e. Kilpailutoiminta. Luettavissa: <https://salibandy.fi/fi/palvelut/salibandyliiton-tarkeimmat-palvelut/kilpailutoiminta>. Luettu: 15.9.2021

Suomen Salibandyliitto ry. 2021f. Maajoukkuevoiminta. Luettavissa: <https://salibandy.fi/fi/palvelut/salibandyliiton-tarkeimmat-palvelut/maajoukkuevoiminta/>. Luettu: 16.9.2021.

Suomen Salibandyliitto ry. 2021g. Henkilöstö. Luettavissa <https://salibandy.fi/fi/info/yhteystiedot/henkilosto/>. Luettu: 4.10.2021

Suomen Salibandyliitto ry. 2021h. Suomen Salibandyliiton Intranet. Luettu 11.10.2021.

Tossavainen, J. 2006. Työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94007/gradu01421.pdf?sequence=1>. Luettu: 24.10.2021.

Työsuojeluhallinto. Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyosuojelun-yhteistoiminta/kasiteltavat-asiat>. Luettu: 20.9.2021

Wan, M. 12.6.2018. Uusi työntekijä osaksi työyhteisöä – työntekijä, hyödynnä liminaalivaihe. Luettavissa: <https://www.hanuman.fi/tyontekija-osaksi-tyoyhteisoa/>. Luettu: 2.4.2021.

Liitteet

Liite 1. Perehdytyssuunnitelman runko

Liite 2. Suomen Salibandyliiton perehdytyssuunnitelma

Liite 1. Perehdytysuunnitelman runko

Perehdytysuunnitelma

Perehdytettävä

Perehdyttämisvastuu

Mitä	Miten?	Kuka?	Milloin?	Perehdyttäjän ja työntekijän kuittaukset
Perehdytettävän työtehtävä				
	Tehtävät			
	Vastuualueet			
	Tavoitteet			
	Tehtävien priorisointi			
	Työpiste ja työvälineet			
	Työturvallisuus			
	Kehitysmahdollisuudet			
	Seuranta ja palautekäytännöt			
	Työaika			
Organisaation toiminta				
	Strategia(missio, visio, arvot)			
	Tuotteet ja palvelut			
	Organisaatorakenne			
	Historia			
	Toimiala			
	Kilpailijat			
	Asiakkaat			
	Sidosryhmät			
Oman tiimin toiminta				
	Tiimin tehtävä			
	Tiimin jäsenten vastuualueet			
	Toimitilat			
	Tärkeimmät sidosryhmät			
	Sisäinen tiedottaminen			
	Kokouskäytännöt			
	Kehityshankkeet			
	Tiimin pelisäännöt			
	Yhteystiedot			
Tilat ja kulkeminen				
	Avaimet ja kulkukoodit			
	Ruokalat ja taukotilat			
	Liikuntatilat			
	Tilojen aukioloajat			
	Poistumistiet			
	Pysäköinti			
	Työpaikan yhteystiedot			

Edut ja palvelut

- Henkilöstöedut
- Työterveyshuolto
 - Työsuojelu
- Työergonomia
- Vapaa-ajan mahdollisuudet

Hallinnolliset asiat

- Toimistopalvelut
- Matkustaminen
 - Talousasiat
- Tiedottamiskanavat
- Työsuhteeseen liittyvät asiat
 - Käyntikortit
 - Lomat
 - Palkkaus

Tietotekniikka

- Sähköposti ja sähköpostilistat
 - Käyttöluvut
- Tekninen tuki
- Tiedonhallinta
 - Tietosuojaja

Ohjelmistojen käyttö

- Ohjelmisto 1
- Ohjelmisto 2
- ...

Prosessit ja käytänteet

- Asiakashallinta
- Projektinhallinta
- Kehityskeskustelut
- Kahdenkeskiset keskustelut
- Yhteistyön kehittäminen
 - Palaute
- Kirjaamattomat käytänteet

Materiaalit

- Ohjeet
- Esitteet
- Lomakkeet
- E-learning

Perehdytysjakson keskustelut

- Alkukeskustelut
- Välikeskustelu 1
- Välikeskustelu 2
- Välikeskustelu 3
- Loppukeskustelu (koeajan lopulla)

Love The Way You Work

Suunnitelma uuden työntekijän tuloa varten



SALIBANDY
Love the way you play.

Sisällys

YLEISTÄ.....	1
PEREHDYTYKSEN AIKAJANA	2
TARVE REKRYTOINNILLE TUNNISTETAAN	3
PEREHDYTYSTIIMIN ALOITUSPALAVERI	4
ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ.....	7
SEURANTAKESKUSTELU #1.....	8
SEURANTAKESKUSTELU #2.....	9
SEURANTAKESKUSTELU #3.....	10
PEREHDYTYKSEN LÄPIKÄYNTI JA REFLEKTOINTI	11
PEREHDYTYKSESSÄ LÄPIKÄYTTÄVÄT ASIAT	12

YLEISTÄ

Tämä perehdyttämissuunnitelma on tehty seuratoimintapäällikkö Mikko Kaksosen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon päättötyönä syksyllä 2021. Oppaan sisällöt perustuvat perehdyttämiseen liittyvään kirjallisuuteen, sekä aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. Oppaan tekstissä lähdeviitteet on jätetty kuitenkin pois paremman luettavuuden vuoksi. Lähdemateriaali löytyy päättötyöstä ja se on löydettävissä Salibandyliiton henkilöstön Teams-kanavan tiedostoista (Salibandy henkilöstö -> Yleinen -> Tiedostot -> Henkilöstö yhteiset -> Henkilöstöasiat -> Perehdytys)

Hyvin suunnitellun ja toteutetun perehdyttämisen on todettu lisäävän uusien työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon, joten tämän suunnitelman tavoitteena on sitouttaa tulokkaat osaksi Salibandyliittoa ja saada heille tunne, että heidän tuloaan on odotettu ja valmisteltu huolella. Suunnitelma myös varmistaa, että perehdyttäminen Salibandyliitossa on tulevaisuudessa tasalaatuista ja riippumatonta siitä, mille sektorille uusi työntekijä tulee työskentelemään.

Perehdyttämistä varten Teamsiin on luotu perehdyttämiselle oma tiimi(Perehdyttäminen). Jokaista uutta työntekijää varten tehdään Perehdyttäminen-tiimin alle oma kanava, joka nimetään muotoon Etunimi Sukunimi Perehdytys.

Perehdyttäminen-tiimin jäseniksi lisätään perehdytystiimiin nimetyt henkilöt.

Uusi työntekijä lisätään kanavan jäseneksi hänen ensimmäisenä työpäivänään.

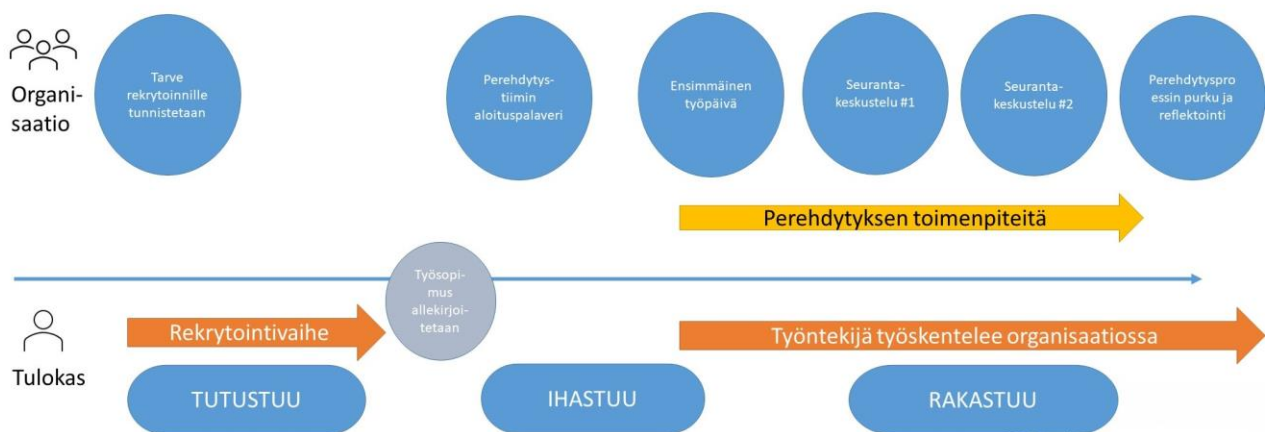
Perehdytyksen vastuut, aikataulutus ja tehtävät määritellään perehdytystiimin aloituspalaverissa, ja nämä kirjaan Microsoft Teams Planner-työkaluun. Perehdytyksen etenemisen seuranta tapahtuu niin ikään Planner-ominaisuutta hyödyntäen.

Tähän suunnitelmaan kirjattujen vaiheiden käytäntöönpanoa, toteutumista ja seuranta valvoo työntekijän lähiesimies. Esimiehen tehtävänä on myös huolehtia, että perehdyttämisen loppuvaiheen purkutilaisuus toteutetaan ja siellä esiin nousevat kehittämis- ja parantamishdotukset päivitetään tähän oppaaseen.

Tämä suunnitelma on viimeksi päivitetty 6.11.2021 ja päivityksestä on vastannut Mikko Kaksonen

PEREHDYTYKSEN AIKAJANA

Perehdytyksen eteneminen



TARVE REKRYTOINNILLE TUNNISTETAAN

Perehdytysprosessi Salibandyliitossa käynnistyy siinä vaiheessa, kun havaitaan tarve uudelle rekrytoinnille tai huomataan tarve toimenkuvan muutoksille organisaation sisällä. Tämän vaiheen aikana käydään läpi rekrytointiprosessiin osallistuvat henkilöt. Vähintään yhden rekrytointiprosessiin osallistuvan henkilön olisi hyvä olla myös mukana itse perehdyttämisessä sitten, kun sen aika koittaa. Laajempi perehdytystiimi määritellään seuraavassa vaiheessa.

Tutkimusten mukaan tulokkaan sitoutuminen organisaatioon on sidoksissa siihen miten paljon rekrytointivaiheessa muodostunut kuva työstä ja työn tekeminen todellisuudessa kohtaavat. Tässä vaiheessa perehdyttämissuunnitelmaa käydäänkin keskustelut siitä, kuinka tarkasti pysymme kuvaamaan tulevan työn sisältöä ja millaiset odotukset työntekijää kohtaa asetetaan. Tarvittaessa työnkuvauksen teossa hyödynnetään organisaatiossa olevaa henkilöä, joka hoitaa sillä hetkellä kyseistä tai mahdollisimman samantyyppistä työtehtävää.

Määritellään työn aloittamisen tarve organisaation puolelta ja selvitetään, onko uuden työntekijän mahdollisuus työskennellä yhtäaikaisesti sen henkilön kanssa, jonka toimenkuvaa hän tulee tekemään. Jos toimenkuva on kokonaan uusi, määritellään henkilö, joka parhaiten pystyy kuvaamaan työnkuvaan liittyvät toimenpiteet ja selvitetään, onko hänen mahdollista työskennellä yhtäaikaisesti tulokkaan kanssa.

Yksi onnistuneen perehdyttämisen elementtejä on todettu olevan tulokkaille toimitettu ennakkomateriaali organisaatioon ja myös perehdytykseen liittyen. Tässä vaiheessa perehdytysuunnitelmaan määritellään asiat, joihin työnhakijan toivotaan tutustuvan ennen työhaastatteluvaihetta. Samalla määritellään asiat, joihin valitun työntekijän halutaan tutustuvan ennen ensimmäistä työpäiväänsä. Nämä asiat on kuvattu tarkemmin tämän oppaan ”perehdytyksessä läpikäytävät asiat”-vaiheessa.

PEREHDYTYSTIIMIN ALOITUSPALAVERI

Viimeistään siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on valittu, työsopimus allekirjoitettu ja aloituspäivä sovittu, kokoaa tulokkaan esimies koolle perehdytystiimin. Tässä palaverissa määritellään vastuut perehdytyksessä läpikäytävillä asioilla ja sovitaan niille aikataulut. On mahdollista kirjata perehdyttäjän, sekä perehdytettävän kalenteriin valmiiksi tapaamisia perehdytykseen liittyen. Näin tulokkaalle rakentuu osa aloitusviikkojen työlistaa valmiiksi ennen hänen ensimmäistä työpäiväänsä talossa.

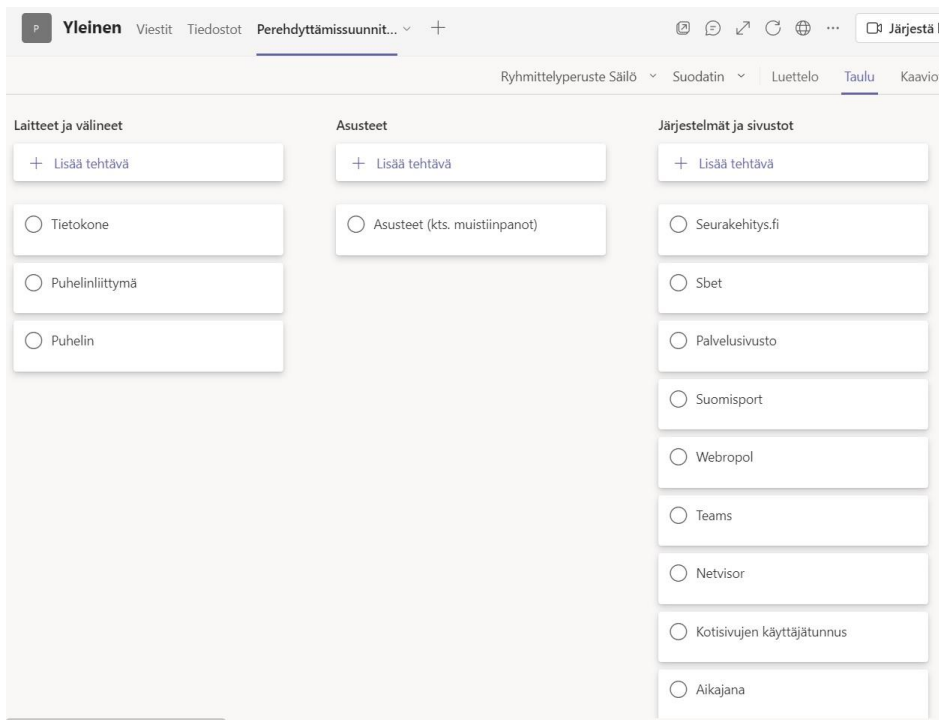
Hyviksi perehdyttäjän ominaisuuksiksi alan kirjallisuus kertoo hyvät vuorovaikutustaidot sekä erityisesti kyvyn kuunnella ja olla läsnä. Tällaisia henkilöitä pyritään houkuttelemaan perehdyttäjäksi myös meillä. Toinen kirjallisuudessa ja tutkimuksissa esiin nouseva asia on, että perehdyttäjällä tulisi myös olla kiinnostusta toimia perehdyttäjän roolissa. Kiinnostuksen herättämiseksi korostetaan viestinnässä, että organisaatio osoittaa luottamusta ja arvostusta sitä henkilöä kohtaan, jolle tarjotaan perehdytysvastuuta.

Perehdyttäjien valinnassa ja perehdytyksen aikatauluttamisessa on tärkeää huomioida, että perehdyttämisen on todettu alentavan hetkellisesti organisaation tehokkuutta, kun perehdyttämiseen käytetty aika on pois perehdyttäjien normaaleista työtehtävistä. Tällaista hetkeä kuvaillaan termeillä kapasiteettivaje tai tehokkuusalenema.

Esimiehen tuleekin varmistaa, että perehdyttäjän normaalit työtehtävät tarvittaessa jaetaan talon sisällä muille työntekijöille. On myös syytä käydä keskustelua siitä, jätetäänkö joku henkilö valitsematta perehdyttäjäksi, koska työtilanne ei mahdollista irrottautumista perehdyttämiseen.

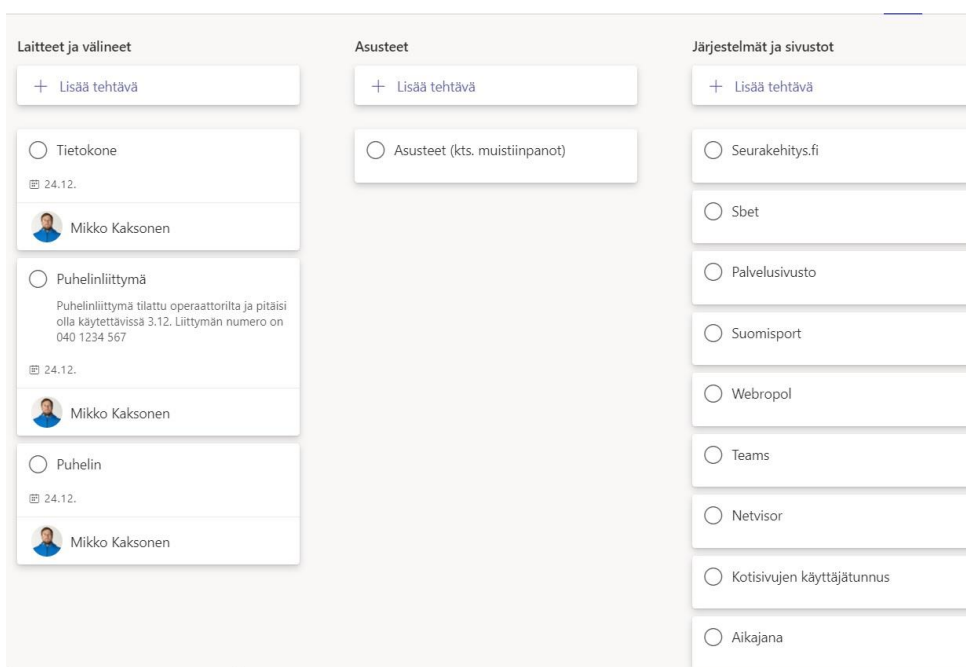
Aikataulutuksessa huomioidaan myös sen työnkuvan vuosikello, jota tulokas tulee tekemään. Hetki, jolloin tulokas aloittaa työt organisaatiossa määrittelee jonkin verran sitä missä aikataulussa perehdyttämiseen liittyviä asioita ja toimenpiteitä on tärkeää käydä läpi. Esimerkiksi kilpailusektorilla kilpailukauden alussa aloittavan työntekijän on ensisijaisen tärkeää päästä heti käsiksi tärkeimpiin työtehtäviin, kuten otteluohjelmien tekoon ja tärkeimpiin järjestelmiin.

Aloituspalaverissa ”perustetaan” uutta tulokasta varten oma Teams-kanava, jonne tehdään Planner-työkalua hyödyntäen suunnitelma perehdyttämisen vastuista ja aikatauluista. Tähän laadintaan hyödynnetään Teamsiin valmiiksi tehtyä ”perehdyttämissuunnitelman runko”-välilehteä, josta löytyvät valmiina kaikki perehdyttämissuunnitelmaan kuuluvat asiat ja toimenpiteet. Tulokas lisätään tähän kanavaan hänen ensimmäisenä työpäivänään. Näin hän pystyy näkemään perehdytyksen sisällön, aikataulun ja perehdyttäjän kuka vastaa mistäkin asiasta.



Yllä Planner-näkymä Perehdyttämissuunnitelman rungosta. Huomioitakoot, että kuvaan ei ole mahtunut kaikki Planneriin kirjatut asiat ja toimenpiteet. Siinä määritellyt perehdytykseen liittyvät asiat löytyvät tämän suunnitelman ”perehdytyksessä läpikäytävät asiat”-luvussa. Uuden työntekijän kohdalla siis kopioidaan ”perehdyttämissuunnitelman runko”-välilehti ja tehdään siihen perehdytettävän henkilökohtainen suunnitelma aikatauluineen ja perehdyttämisvastuineen. Kopioinnin ohjeet löytyvät Perehdytys kanavan tiedostoista.

Alla näkymä, kun tulokkaalle on tehty suunnitelmaa ja määritelty vastuita sekä aikatauluja.



Aloituspalaverissa keskustellaan myös menetelmistä, joilla perehdyttäminen tehdään. Jos mahdollista, pyritään saamaan tulokas seuraamaan muutaman päivän ajan kokeneemman kollegan työskentelyä. Tätä menetelmään kutsutaan varjostamiseksi ja se on yksi keino siirtää asiantuntijalla olevaa hiljaista tietoa tulokkaalle. Varjostamispäivien jälkeen on oleellista, että tulokas jakaa havaintojaan ja keskustelee niistä yhdessä sen henkilön kanssa, jota hän on varjostanut. Tässä on oleellista huomioida, että tuolle varjostamiskeskustelulle varataan kalenterista aika muutaman päivän päähän siitä, kun viimeinen varjostamispäivä on päättynyt.

Oppimistehtävät ovat yksi perehdyttämismenetelmä. Tutkimusten mukaan erillisiä, vain perehdyttämistä varten luotuja oppimistehtäviä kannata tehdä, koska ne kuormittavat organisaatiota turhaan. Tästä syystä oppimistehtäviksi meillä voidaan tulokkaalle antaa esimerkiksi toimintasuunnitelmaan ja toimintakertomukseen tutustumisen. Ihannetilanteessa tulokas voidaan laittaa tekemään joku isompaan prosessiin liittyvä tehtävä. Tällainen voi esimerkiksi kilpailusektorilla olla alisarjan luominen Palvelusivustolla.

Jos oppimistehtäviä päätetään käyttää, on tärkeää, että se käydään läpi tulokkaan ja perehdyttäjän kesken oppimistehtävän tekemisen jälkeen. Läpikäynti on siis syytä muistaa kalenteroida.

Työtehtävien opastamisessa pääperehdytysmenetelmänä toimii kuitenkin perehdytysmentorointi. Siinä ideana on, että kokeneempi kollega opastaa tulokasta työtehtäviin eli osaa mentoroitavan asian paremmin kuin tulokas. Tällaisia perehdytysmentoreita voi olla useampi, jolloin yksittäisen mentorin perehdyttämiseen käyttämää aikaa voidaan hallita paremmin. Jos perehdytysmentorointia jaetaan useammalle henkilölle, on tärkeää, että perehdytettävät asiat pilkotaan kokonaisuuksiksi, jotta vältetään saman asian opastaminen useamman henkilön voimin. Mentorointipäivät / -ajat, sekä tarvittaessa kokonaisuus johon perehdytetään kirjataan Planneriin.

Aloituspalaverissa määritellyt perehdyttämismenetelmät kirjataan myös Planner-työkalun kommenttikenttään. Esimerkiksi Palvelukuvaukset-tehtävän kommenttikenttää voidaan kirjata, että ”oppimistehtävä”.

ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ

Ensimmäisen työpäivän tarkoituksena on ihastuttaa tulokas organisaatioon ja saada hänet sisäistämään, että hänen tuloaan on odotettu. Tähän liittyen onkin tärkeää, tulokasta odottaa ensimmäisenä päivänä työntekovälineet (tietokone, puhelin, jne.), sekä Salibandyliiton asusteet.

Riippumatta siitä, missä uuden työntekijän toimipiste sijaitsee, pyritään ensimmäinen työpäivä järjestämään Myllypuron toimistoon. Myllypuron toimistolla työskentelevät henkilöt tulee saada tietoiseksi uuden työntekijän aloituspäivämäärästä ja mahdollisuuksien mukaan heidän pitäisi pyrkiä järjestämään itselleen toimistopäivä tähän ajankohtaan. Näin saadaan tulokas tutustumaan heti alkuun mahdollisimman moneen uuteen työkaveriin. Jos mahdollista tulokasta varten pyritään järjestämään kahitteluhetki tai joku muu vastaavan tyyppinen huomioiminen. Tämä toimintamalli voi tuntua organisaatiossa jo työskenteleviltä päälle liimatulta, mutta tutkimusten mukaan se on tärkeä signaali tulokkaan suuntaan.

Jos ensimmäisen työpäivän järjestäminen ei onnistu Myllypuroon, tulee esimiehen huolehtia siitä, että hän (tai tarvittaessa joku muu organisaatiosta) on vastaanottamassa tulokasta hänen toimipisteellään.

Ensimmäisenä päivänä käydään tulokkaan ja esimiehen välillä keskustelu, jossa tutustutaan perehdytysuunnitelmaan ja sen tavoitteisiin. Esimies myös muistuttaa rekrytointivaiheessa aukikirjoitetusta työnkuvasta, sekä työnkuvaan liittyvistä vastuista. Tässä vaiheessa kalenteroidaan myös ensimmäinen perehdytyksen seurantakeskustelu #1, noin viikon päähän ensimmäisestä työpäivästä. Esimies myös lisää tulokkaan häntä varten muodostettuun Perehdytys-tiimiin.

SEURANTAKESKUSTELU #1

Koska jokainen tulokas on yksilö, ja jokainen perehdytysprosessi sitä kautta aina erilainen, on mahdotonta tehdä sellaista suunnitelmaa, joka huomioisi kaikki mahdolliset asiat ennen perehdytyksen käynnistymistä. Tästä syystä perehdytysuunnitelmaan liittyvät oleellisesti perehdytyksen seurantakeskustelut, joista ensimmäisen käydään suuripiirtein ensimmäisen työviikon jälkeen. Perehdytyskeskusteluun osallistuvat esimies sekä tulokas.

Ensimmäisessä seurantakeskustelussa käydään läpi tulokkaan ensikokemuksia organisaatiosta, lähimmistä työtovereista sekä varmistetaan hänen ymmärryksensä työnkuvasta. Seurannan tarkoituksena on varmistaa tulokkaan jatkuva kehittyminen ja sovittujen tavoitteiden suuntaan eteneminen. Seurantakeskusteluissa saadaan myös tietoa siitä, millaista tukea tulokas tarvitsee ja tehdään niiden pohjalta muutoksia suunnitelmaan.

Esimies näkee Plannerista mitä, ja kenen läpikäymänä tulokas on ensimmäisen viikon aikana käynyt. Hän näkee myös perehdyttäjän ja perehtyjän kommentoinnit läpikäydystä aiheesta ja voi tarvittaessa esittää aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä. Viikon jälkeen perehdyttävällä on paljon asioita mielessä ja seurantakeskustelussa pitäisikin antaa paljon tilaa kysymyksille. Tässä vaiheessa on kuitenkin hyvä myös kertoa tulokkaalle organisaation odotuksista häntä kohtaan ja kertoa, mitä tavoitteita hänen odotetaan saavuttavan, ja missä ajassa.

Tarvittaessa tässä tapaamisessa tehdään muutoksia seuraavien viikkojen perehdytysuunnitelmaan, mutta joka tapauksessa kalenteroidaan aika perehdytyksen seurantakeskustelulle #2

Isossa kuvassa kaikkiin seurantakeskusteluihin pyritään saamaan kulttuuri, jossa palautetta voidaan antaa ja vastaanottaa matalalla kynnyksellä. Palautteen avulla pystytään kehittämään alueissa, joissa ollaan hyviä, mutta myös tunnistetaan ongelma-alueita.

SEURANTAKESKUSTELU #2

Tämä keskustelu on hyvä käydä noin 1-2 kuukautta työn aloittamisen jälkeen, jolloin suurin osa (ellei jopa kaikki) perehdyttämiseen liittyvistä asioista on käyty läpi.

Esimies kysyy tulokkaan tuntemuksia siitä miten uuden työn tekeminen on lähtenyt sujumaan ja onko jotain erityistä mikä onnistuu tässä vaiheessa hyvin. Hyvä on myös selvittää asiat, joissa perehtyjä näkee vielä olevan opittavaa ja kehitettävää. Keskustelussa käydään läpi mihin suuntaan työtehtävä voisi tulokkaan mielestä lähteä kehittymään ja mitä toiveita ja odotuksia hänellä on tulevaisuuteen. Apukysymyksiä keskustelulle voivat olla:

- Mitkä asiat olet oppinut parhaiten?
- Mikä on vaikuttanut oppimiseesi eniten?
- Millaisiin työtehtäviin liittyvien asioiden oppiminen on ollut vaikeampaa? Miksi?
- Missä asioissa tarvitset tai olisit tarvinnut lisää opastusta ja ohjausta? Millaista?
- Keneltä olet saanut palautetta oppimisestasi? Miten?
- Miten kehittäisit työpaikkamme perehdyttämistä?
- Muita mielipiteitä ja toivomuksia?

Esimies antaa myös palautetta tulokkaan työskentelystä, oma-aloitteisuudesta ja vuorovaikutuksesta organisaation sisällä.

Sovitetaan (tarvittaessa) perehdytyksen seurantakeskustelun #3 ajankohta. Tämä on hyvä ajoittaa noin 1-2 kuukauden päähän seurantakeskustelusta #2.

Jos todetaan ettei tarvetta kolmannelle seurantakeskustelulle ole, niin tässä keskustelussa annetaan tulokkaalle mahdollisuus antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä. Keskustelussa käydään läpi myös perehtyjän ideoita ja oivalluksia siitä, mitä organisaatiossa voitaisiin kehittää.

SEURANTAKESKUSTELU #3

Tämä keskustelu käydään, jos sille on syntynyt tarve seurantakeskustelu #2:n aikana.

Tässä läpikäytävät asiat määritellään pitkälti seurantakeskustelu #2:n aikana, mutta annetaan tulokkaalle mahdollisuus antaa palautetta saamastaan perehdytyksestä. Keskustelussa käydään läpi myös perehtyjän ideoita ja oivalluksia siitä, mitä organisaatiossa voitaisiin kehittää

PEREHDYTYKSEN LÄPIKÄYNTI JA REFLEKTOINTI

Urheilumaailmassa oleva sanonta ”tyytyväisyys lopettaa kehityksen” pätee myös perehdyttämissuunnitelman suhteen. Myös alaan liittyvät tutkimukset ovat nostaneet esiin, että usein perehdyttämisprosessia ei reflektoida perehdytettävän ja/tai perehdyttäjien kesken. Tästä syystä on tärkeää, että perehdytystiimin kanssa käydään läpi perehdytysprosessin onnistuminen, sekä tehdään tarvittaessa korjauksia perehdytysuunnitelmaan sekä perehdytyksen aikana läpikäytyihin asioihin.

Reflektointipalaveripalaverin järjestäminen on esimiehen vastuulla ja hän aikatauluttaa palaveria seurantakeskustelu #2:n tai seurantakeskustelu #3:n jälkeen.

Esimies myös kertoo perehdytystiimille perehdytettävän seurantakeskusteluissa esiin nostamat onnistumiset ja kehittämisideat.

Esimies huolehtii, että päivitykset kirjataan tähän suunnitelmaan sekä Planner-työkaluun.

PEREHDYTYKSESSÄ LÄPIKÄYTTÄVÄT ASIAT

Tämä lista toimii alustana sille mitä asioita Planneriin kirjattavaan perehdytyksen aikataulutukseen lopulta kirjataan.

Alla olevat asiat löytyvät siis Teams:n Planner-työkalusta, jonne määritellään asian vastuuhenkilö ja aikataulu. Lista löytyy myös excel-tiedostomuodossa Teamsista (Salibandy henkilöstö -> Yleinen -> Tiedostot -> Henkilöstö yhteiset -> Henkilöstöasiat -> Perehdytys)

Asia kuitataan tehdyksi/läpikäydyksi Plannerin kommentointikenttään "Käyty läpi pp.kk.vvvv / nimi"

Perehdytettävä: Etunimi Sukunimi

Esimies: Etunimi Sukunimi

Mitä Laitteet ja välineet	Kuka?	Milloin?	Miten?	Onko määritelty Planneriin?
			Tietokone	Kyllä
			Puhelinliittymä	Kyllä
			Puhelin	Kyllä
			Tietosuoja	Kyllä
Järjestelmät ja sivustot				
			Sähköposti	Kyllä
			Aikajana	Kyllä
			salibandy.fi- sivujen tunnus	Kyllä
			Netvisor	Kyllä
			Teams	Kyllä
			Webropol-tunnus	Kyllä
			Palvelusivuston tunnus	Kyllä
			Palvelusivuston ylläpito	Kyllä
			Sbet.fi	Kyllä
			Suomisport	Kyllä
			Seurakehitys	Kyllä
			Sometilit	Kyllä
Ensimmäinen työpäivä				
			Tiedotus Myllypuron konttorilaisille	Kyllä
			Tarjoilut	Kyllä
			Vaatteet	Kyllä
Toimipiste				
			Avaimet/avainkoodit	Kyllä
			Pysäköinti	Kyllä
Työsuhde				
			Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet	Kyllä

Työehtosopimus	Kyllä
Palkanmaksu (ja palkkaluokitus)	Kyllä
Työaika ja työajanseuranta	Kyllä
Lomat ja niiden määräytyminen	Kyllä
Koeaika	Kyllä

Työnkuva

Toimenkuva	Kyllä
Vastuualueet	Kyllä
Tavoitteet	Kyllä
Työpiste ja työvälineet	Kyllä
Työturvallisuus	Kyllä

Edut ja palvelut

Henkilöstöedut	Kyllä
Työterveyshuolto	Kyllä
Työsuojelu	Kyllä

Salibandyliiton esittely

Strategia(missio, visio, arvot)	Kyllä
Toiminnan laajuus	Kyllä
Organisaatorakenne	Kyllä
Historia	Kyllä
Meidän Asenne	Kyllä

Johtamisjärjestelmä

Salibandyliiton tuloskortti	Kyllä
Sektoreiden kehityssuunnitelmat	Kyllä
Henkilökohtaiset tavoitekortit	Kyllä
Kehitys- ja tavoitekeskustelut	Kyllä
Tavoitteiden seurantakeskustelut	Kyllä
Kehitysmahdollisuudet	Kyllä

Sektorin toiminta tutuksi

Oman sektorin henkilöt	Kyllä
Sektoripäivät	Kyllä
Sektoreiden välinen yhteistyö	Kyllä
Sektoreiden tavoitteet ja seuranta	Kyllä
Yleiset käytänteet	Kyllä
Sektorin henkilöiden vastuualueet	Kyllä

Kollegat tutuksi

Muut sektorit	Kyllä
Kilpailutoiminta	Kyllä
Seuratoiminta ja harrastaminen	Kyllä
Huippu-urheilu	Kyllä
Viestintä	Kyllä

Kumppanuudet ja tapahtumat	Kyllä
Vaikuttaminen ja olosuhteet	Kyllä
Taloushallinto&Toiminnanjohtaja	Kyllä

Salibandyliiton päätöksenteko

Salibandyliiton toimintasäännöt	Kyllä
Hallituksen kokoonpano ja toiminta	Kyllä
Salibandyliiton liittovaltuusto	Kyllä
Salibandyliiton kokous	Kyllä
Salibandyliiton aluekokoukset	Kyllä
Salibandyliiton valiokunnat ja niiden toiminta	Kyllä
Salibandyliiton työryhmät ja niiden toiminta	Kyllä

Perehdyttävän omatoimiopiskelu

Palvelukuvaukset	Kyllä
Tuorein toimintasuunnitelma	Kyllä
Edellisen vuoden toimintakertomus	Kyllä
Henkilöstön pelikirja	Kyllä
Varhaisen välittämisen malli	Kyllä

Perehdysprosessin keskustelut

Ensimmäinen työpäivä	Kyllä
Seurantakeskustelu #1	Kyllä
Seurantakeskustelu #2	Kyllä
(Seurantakeskustelu #3)	Kyllä

Tämä lista on viimeksi päivitetty

PVM
8.11.2021

Päivityksestä on vastannut

Henkilö
Mikko Kaksonen