

SÄHKÖINEN STARTTI

Perehdyttämisen kehittäminen Tampereen
kaupungin nuorisopalveluissa

Janne Taiponen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

JANNE TAIPONEN:

Sähköinen startti

Perehdyttämisen kehittäminen Tampereen kaupungin nuorisopalveluissa

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 11 sivua

Toukokuu 2013

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehdyttämisen kehittäminen Tampereen kaupungin nuorisopalveluissa. Tarkoituksena oli yhdenmukaistaa nuorisopalveluiden perehdyttämisen käytäntöjä ja luoda ohjeistus uuden työntekijän perehdyttämisestä. Opinnäytetyön produktina syntyi nuorisopalveluiden uuden työntekijän sähköinen perehdytyspaketti, jonka tarkoituksena on toimia uuden työntekijän apuvälineenä perehdytysjakson aikana.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Sen tuloksena syntynyttä sähköistä perehdytyspakettia testattiin ja siitä kysyttiin mielipiteitä nuorisopalveluiden työntekijöille osoitetulla sähköisellä kyselylomakkeella ennen sen käyttöönottoa. Produktia arvioitiin saatujen vastausten perusteella ja sitä korjattiin ja täydennettiin vastausten perusteella.

Opinnäytetyön produkti vastasi toimeksiantajayrityksen odotuksia ja se otetaan käyttöön nuorisopalveluissa osana uusien työntekijöiden perehdyttämisprosessia.

Asiasanat: perehdyttäminen, johtaminen, oppiminen

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Business Economics Degree Programme

JANNE TAIPONEN:

Electric Start

Orientation development in the City of Tampere Youth Services

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 11 pages

May 2013

The aim of this thesis was development of employee orientation in the City of Tampere Youth Services. The goals of development were standardisation and harmonisation of induction methods in Youth Services, and the establishment of guidelines for the orientation of new employees. As the product of this thesis, a new orientation guide has been created in electronic form, which is intended to operate as a tool for new employees.

The thesis was executed as practice-based research. The electronic orientation guide was tested before startup using a qualitative research method. A survey was carried out by sending an electronic questionnaire to the workers of Youth Services, asking for their opinions about the new orientation guide. On the basis of the responses received, the necessary changes were made to the guide.

The thesis product met the expectations of the client organisation, and it will be used in the City of Tampere Youth Services as part of the orientation process for new employees.

Key words: orientation, initiation, leadership, learning

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne ja sisältö	7
2	TAMPEREEN KAUPUNGIN NUORISOPALVELUT	9
2.1	Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus.....	9
2.2	Nuorisopalveluiden organisaatio	10
2.3	Johtamisjärjestelmä	11
3	PEREHDYTTÄMINEN	13
3.1	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen	14
3.2	Vastuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta.....	15
3.3	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	16
3.4	Perehdyttäminen ja johtaminen	18
3.5	Esimiehen rooli perehdyttämisessä.....	20
4	OSAAMINEN JA OPPIMINEN.....	21
4.1	Oppiva organisaatio	21
4.2	Oppiminen yksilön ja tiimien näkökulmasta	23
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	25
6	TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ.....	27
6.1	Tutkimusmenetelmien käyttö toiminnallisessa opinnäytetyössä.....	28
7	UUDEN TYÖNTEKIJÄN "SÄHKÖINEN STARTTI".....	29
7.1	Lähtökohdat perehdytyspaketin laatimiselle	29
7.2	Tekninen toteutus.....	30
7.3	Perehdytyspaketin sisältö	31
7.4	Perusteet sähköiselle perehdytyspaketille	33
8	PEREHDYTYSPAKETIN TESTAUS	34
8.1	Esille nousseita kehittämistarpeita ennen käyttöönottoa.....	34
9	OHJEISTUS PEREHDYTYKSEN JÄRJESTÄMISESTÄ	37
10	POHDINTA	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET.....	42
	Liite 1. Uuden työntekijän sähköinen perehdytyspaketti "Sähköinen startti"	42
	Liite 2. Uuden työntekijän perehdytysuunnitelma - perehdytysohje	42
	Liite 3. Perehdytysjakson tarkistuslista	42
	Liite 4. Sähköisen perehdytysoppaan testaus, kysymykset	42
	Liite 5. Kuvaruutukaappauksia sähköisen perehdytyspaketin luonnoksista.....	42

1 JOHDANTO

Asiansa osaava, motivoitunut ja tavoitteellinen työntekijä on johtamisen näkökulmasta organisaatiolle ensiarvoisen tärkeä voimavara. Erityisen tärkeä tällainen työntekijä on kehittyvässä ja muuttuvassa asiakastyökentässä, jossa ammattitaidon ylläpitäminen ja täysimääräinen hyödyntäminen on laadukkaan toiminnan peruslähtökohta. Aktiivisinkin työntekijä tarvitsee kuitenkin tukea ja perehdyttämistä uuden työn kynnyksellä. Parhaimmillaan perehdyttäminen tukee uuden tulokkaan oppimista ja osaamisen kehittämistä. Tätä kasvavaa osaamispääomaa voidaan hyödyntää organisaation kehittämistyössä. Perehdyttäminen maksaa aina itsensä takaisin.

Opinnäytetyöni aihe, perehdyttämisen kehittäminen on monen tekijän summa. Työskentelen Tampereen kaupungin nuorisopalveluissa johtavana koordinaattorina ja kohtaan työssäni lukuisia uusia työntekijöitä vuosittain. Suuren työntekijävaihtuvuuden huomioiden koin tärkeäksi pysähtyä tarkastelemaan toimivan perehdyttämisprosessin merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen. Organisaatiomme valmiudet perehdyttämisen kehittämiseksi ja uusien työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen teemoina tuntuivat myös kiinnostavilta.

Tampereen kaupungin nuorisopalvelut on muiden julkisten palvelutuottajien tavoin jatkuvassa muutoksessa. Kaupungin tilaaja-tuottajamalli on luonut toiminnalle kvartaalimaisen toimintatavan ja palveluiden tuotteistaminen on säännöllistä. Organisaatio- ja hallintoturbulenssin ohella myös nuorisotyön sisällöllinen kehittyminen on ollut näkyvää. Harrastus- ja vapaa-ajan ohjaustehtävän rinnalla on alettu keskustelemaan yhä enemmän kasvattajuudesta, oppimisesta ja nuorten osallistamisesta.

Jatkuva organisatorinen rakennemuutos ja työn sisällöllinen muutos haastavat työntekijät kehittämään aktiivisesti osaamistaan. Tämä haastaa myös työyhteisön paneutumaan toimivaan perehdyttämiseen, joka on muutosten mukanaan tuomien tilanteiden ja oppimistarpeiden vuoksi jatkuvaa työtä (Kangas 2007, 2-3). Perehdyttäminen on prosessi, johon tulee valmistautua ja jota tulee suunnitella huolellisesti.

Uuden työntekijän perehdyttämisen tulee tapahtua dynaamisesti ja johdonmukaisesti. Perehdyttämisen prosessin täytyy valmentaa uudet, mutta myös työtehtävien vaihtumi-

sen myötä siirtyvät työntekijät siten, että heidän osaamistaan voidaan täysimääräisesti hyödyntää. Tästä hyötyvät työntekijä itse, työnantaja, yhteistyökumppanit sekä ennen kaikkea palveluita käyttävät asiakkaat eli tässä tapauksessa tamperelaiset lapset ja nuoret. Pehdyttämisen ja työnopastuksen tavoitteena on tukea osaamisen kehittämistä ja luoda perusta työn tekemiselle sekä yhteistyölle (Penttinen & Mäntynen 2009, 3).

Muutoksen johtamisessa pehdytyksellä voi olla merkittävä osa, sillä muutosprosessi on lähestulkoon aina haastava. Jokaisella työntekijällä on historiansa, odotuksensa ja henkilökohtaiset syynsä reagoida eri tilanteisiin omakohtaisella tavalla. Työntekijöiden erilaiset roolit työyhteisössä vaikuttavat muutoksen kokemuksiin. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 136.) Onnistunut pehdytys luo uudelle työntekijälle pohjaa vastata muutokseen, mutta antaa myös organisaatiolle tietoa uusien työntekijöiden osaamisesta ja valmiuksista.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Nuorisopalveluissa ei ole aiemmin ollut yhtenäistä ja systemaattisesti toteutettua pehdyttämisen mallia. Erilaisia verkkoresursseihin tallennettuja pehdytyskansioita on vuosien varrella tehty, mutta pehdytystä prosessina ei ole kehitetty tai jalkautettu toimintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on kirkastaa nuorisopalveluiden pehdyttämisen käytäntöjä ja yhdenmukaistaa pehdyttämisen prosessia.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on pehdyttämisen mallin luominen Tampereen kaupungin nuorisopalveluihin. Tehtävä toteutetaan kouluttamalla yksikön työntekijät pehdyttämiseen ja tuottamalla uusien työntekijöiden pehdytyksen tueksi helposti päivitettävä interaktiivinen verkkopehdytyspaketti, joka otetaan käyttöön kaikissa yksikön palvelutuotteissa. Pehdytyksen merkitys avataan työyhteisön sisäisiin koulutuksiin ja uuden työntekijän pehdytysjakson käytännöt yhdenmukaistetaan.

Opinnäytetyön tuotteena syntyvän sähköisen pehdyttämispaketin tavoitteena on varmistaa, että nuorisopalveluihin työskentelemään tuleva uusi työntekijä saa ajantasaista tietoa nuorisopalveluiden toimintaperiaatteista yleisellä tasolla. Hän voi tutustua erilaisiin työntekijätarinoihin ja pääsee työyhteisön toimintaan sisään samansuuntaisesti toimipisteestään tai työtehtävästään riippumatta.

Sähköisessä paketissa korostetaan myös perehdyttäjän vastuuta. Pyrkimyksenä on tasa-laatuistaa ja yhdenmukaistaa nyt kovin hajallaan olevia käytänteitä ja korostaa perehdyttämisen vuorovaikutteisuutta osana perehdyttäjän sekä organisaation oppimisprosessissa. Itse opinnäytetyössä sekä nuorisopalveluiden käytännön perehdyttämisen kehittämisprosessissa halutaan avata myös aiheeseen liittyvää käsitteistöä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne ja sisältö

Opinnäytetyöni koostuu teoriaosuudesta ja produktista eli nuorisopalveluille tuotetusta sähköisestä, uuden työntekijän perehdyttämisen tueksi tarkoitetusta, perehdyttämispaketista (Liite 1). Perehdytyspaketin lisäksi nuorisopalveluiden perehdytysprosessin uudistamisen tueksi on luotu uuden työntekijän perehdyttämisestä laadittu ohjeistus (Liite 2). Se löytyy kokonaisuudessaan opinnäytteen liiteosiosta. Liitteisiin on lisätty myös nuorisopalveluiden perehdyttämisen tarkistuslista (Liite 3), joka on yksikön tarpeisiin muokattu versio Tampereen kaupungin yleisohjeesta. Myös sähköisen perehdytyspaketin testauksessa käytetyn kyselylomakkeen kysymykset löytyvät liiteosiosta (Liite 4).

Johdannossa on kerrottu opinnäytetyön aiheen valikoitumisesta, sekä sen tavoitteista ja työn rakenteesta. Luvussa kaksi avataan opinnäytetyön toimeksiantajaa, Tampereen kaupungin nuorisopalveluja organisaatorakenteen ja johtamisjärjestelmän osalta. Luvussa kerrotaan lyhyesti myös Tampereen kaupungin toimintamallin uudistamisesta ja siirtymisestä ns. tilaaja-tuottajamalliin. Pyrkimyksenä on taustoittaa muutoksen mukanaan tuomaa tarvetta osaamisen kehittämiseksi ja korostaa toimivan perehdyttämisen merkitystä muutostilanteissa.

Opinnäytetyön kolmannessa luvussa keskitytään määrittelemään perehdyttämistä yleisesti. Mitä perehdytys on, ja millainen merkitys sillä on toimivan organisaation ja johtamisen näkökulmasta. Perehdytystä ohjaava lainsäädäntö, sekä siitä saatavat hyödyt kerrataan tässä luvussa. Lisäksi pohditaan esimiestyöskentelyn merkitystä onnistuneen perehdyttämisen prosessin läpiviennissä.

Luvuissa neljä ja viisi keskitytään osaamisen kehittämiseen sekä oppimiseen yksilön, tiimien ja organisaation näkökulmasta. Lukujen keskeisenä tarkoituksena on avata osaamisen kehittämisen merkitystä muuttuvassa toimintaympäristössä ja osaamisen

johtamiseen liittyviä näkökulmia. Luvussa kuusi avataan toiminnallisen opinnäytetyön rakennetta, tarkoitusta ja eroavaisuuksia tutkimukselliseen opinnäytteeseen nähden.

Seitsemännessä luvussa avataan produktia eli tämän opinnäytetyön varsinaista tuotetta. Luvussa vastataan kysymyksiin miksi päädyttiin sähköiseen perehdytyspakettiin ja miten paketin tuotteistus on edennyt. Luvussa avataan toteutuksen tekniset valinnat, sisällöllinen ja graafinen suunnittelu sekä itse toteutus. Perehdytyspaketin testaamiseen liittyvän kvalitatiivisen haastattelukyselyn (Liite 4) tuloksia pohditaan kahdeksannessa luvussa. Luku yhdeksän esittelee ohjeistuksen perehdyttämisen järjestämiseksi toimik-siantajaorganisaatiossa, eli kaupungin nuorisopalveluissa.

Opinnäytteen viimeinen luku on pohdintaa. Siinä käydään yhteenvedon omaisesti läpi nuorisopalveluiden perehdyttämisen kehittämiseen liittyvän prosessin vaiheita ja mietitään perehdyttämällä saavutettavia etuja. Toisaalta siinä pyritään arvioimaan realistisesti perehdyttämisen läpivientiin liittyviä haasteita ja kuinka niihin tulisi reagoida. Osi-ossa pohditaan myös produktin tuottamiseen liittyneitä vaiheita ja reflektoidaan produk-tia suhteessa tutkimusviestinnälliseen raporttiin.

2 TAMPEREEN KAUPUNGIN NUORISOPALVELUT

2.1 Tampereen kaupungin toimintamallin uudistus

Tampereen kaupunki siirtyi vuoden 2007 alusta lähtien tilaaja-tuottajamalliin, jossa kuntapalveluiden tilaaminen ja tuottaminen on erotettu selkeästi toisistaan. Tilaajaorganisaatio vastaa järjestelmän ohjauksesta ja valvonnasta, kuntalaisille tarjottavien palveluiden määrittämisestä sekä palveluiden kilpailuttamisesta ja hankinnasta. Tilaaja vastaa myös palvelujärjestelmän rahoittamisesta kunnan talousarvion kautta. Tilaajan hyväksymät tuottajat vastaavat palveluiden tuottamisesta, tuotanto-organisaatioidensa toiminnasta sekä tuottamiensa palveluiden kehittämisestä ja asiakassuhteista. (Stenvall & Airaksinen 2009, 22.)

Kaupunki siirtyi toimintamallin uudistuksen yhteydessä myös pormestarimalliin, jolla on haettu ensisijaisesti poliittisen päätöksenteon vahvistamista sekä poliittisen ohjauksen selkiyttämistä (Stenvall & Airaksinen 2009, 21). Sekä tilaaja-tuottajamalli, että pormestarimalli ovat muuttaneet kaupungin toimintatapoja radikaalisti nostoen asiakaslähtöisen prosessiajattelun sekä kuntalaisten osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet palveluiden tuottamisen keskiöön. Toimintamallin uudistaminen on vaikuttanut voimakkaasti toimintaan asettaen työntekijöiden osaamiselle ja johtamiselle, toimialasta riippumatta, uudenlaisia haasteita.

Tampereen kaupungin nuorisopalvelut kuuluu kaupungin hyvinvointipalveluihin. Se toimii kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden tuotantoalueella ja on organisatorisesti osa kaupungin kulttuuripalveluiden tuotantoyksikköä. Kaupungin toimintamallin uudistaminen on vaikuttanut luonnollisesti myös kulttuuri- ja vapaa-aikapalveluiden tuotantoon. Tilaaja-tuottajamalli haastaa erityisesti hyvinvointipalveluiden tuotantoa, jossa mallin mukaisen logiikan ei aina täysin koeta vastaavan tuotantoalueiden työntekijöiden ammatillisia arvolähtökohtia (Stenvall & Airaksinen 2009, 30).

Tilaaja-tuottajamalli on aiheuttanut keskustelua myös nuorisopalveluiden työntekijöiden keskuudessa. Mallin on uskottu näivettävän työn perusteet toiminnan muuttuessa jatkuvaksi mittaamiseksi. Toisaalta tuotteistamisella on uskottu olevan myös työtä järjeistävä ja kustannustietoutta lisäävä vaikutus. Malli on tuonut toimintaan mukaan sille omi-

Viimeisin päivitys nuorisopalveluiden organisaatioon tehtiin syksyllä 2010 yksikön sisäisen vaikuttavuus- ja tuottavuusohjelman yhteydessä. Osallisuus, oppiminen ja palveluiden kohdentaminen oikealle kohderyhmälle nostettiin kaiken nuorisopalveluissa järjestettävän toiminnan lähtökohdaksi. Organisaatiomuutoksen yhteydessä siirryttiin kahden tuoteperheen malliin, jotka nimettiin toiminnan organisoinnin näkökulmasta *alueellisiin* sekä *keskitettyihin palveluihin*.

Organisaatio on jaettu kahteen palvelutuotekokonaisuuteen. Alueellisten palveluiden tuote koostuu 12 maantieteellisesti eri puolilla kaupunkia sijaitsevasta toimipisteestä eli nuorisokeskuksesta. Toiminnan piiriin kuuluu myös kaupungin perusopetuksen kanssa yhteistoiminnassa järjestettävä joustavan opetuksen ryhmätoiminta. Tämän ns. JOPO-toiminnan keskeisenä tehtävänä on tukea oppilaita, jotka ovat vaarassa jäädä ilman peruskoulun päättötodistusta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2013). Alueellisten palveluiden toiminta pitää sisällään myös tuetun lisäopetustoiminnan, jota koordinoi koululla työskentelevä yhteisötyöntekijä yhdessä opettajien kanssa.

Keskitettyjen palveluiden toiminta koostuu kulttuurisesta nuorisotyöstä ja tapahtumatoiminnasta, koululaisten loma-aikojen toiminnan järjestämisestä, erityisnuorisotyön palveluista sekä lasten ja nuorten osallisuus- ja vaikuttamistoimintaa tukevasta ohjauksesta. Keskitettyihin palveluihin kuuluu lisäksi keskustan monitoimitalo 13:n toiminta, järjestöyhteistyön tuki sekä kansainvälinen toiminta.

Nuorisopalveluissa työskentelee tällä hetkellä yhteensä 68 vakituista työntekijää, joista viitisenkymmentä suoraan lasten ja nuorten ohjaustehtävissä. Hallinnon ja toimiston tukipalveluiden sekä huoltohenkilöstön osuus kokonaishenkilöstömäärästä on noin neljännes. Nuorisopalveluiden budjetti on vuonna 2013 noin 4,7 miljoonaa euroa.

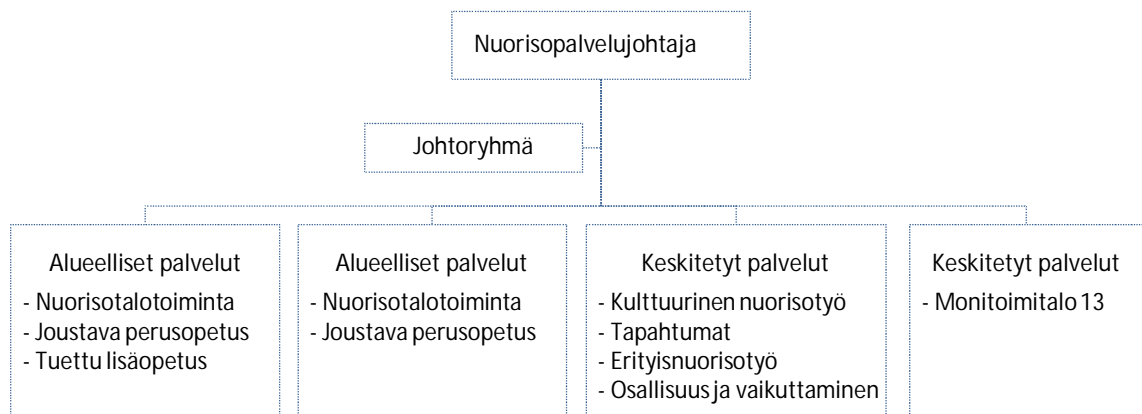
2.3 Johtamisjärjestelmä

Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden toiminnan raamit määrittelee tilaajan ja tuottajan välinen palvelusopimus. Yksikön operatiivista toimintaa johtaa virkavastuullinen nuorisopalvelujohtaja. Alueellisten ja keskitettyjen palveluiden toiminnasta vastaavat tuotteidensa johtavat koordinaattorit ja monitoimitalo 13:n toiminnasta toiminnanjohtaja. Monitoimitalo kuuluu organisaatiossa keskitettyihin palveluihin, mutta toiminnan-

johtajan asema on itsenäinen suhteessa tuotteen johtavaan koordinaattoriin. Nuorisopalveluiden johtoryhmä koostuu nuorisopalvelujohtajasta (puheenjohtaja), toimistoesimiehestä (sihteeri), tuotteiden johtavista koordinaattoreista sekä toiminnanjohtajasta. Henkilöstöllä on edustus johtoryhmässä puhe- ja läsnäolo-oikeudella.

Nuorisopalveluiden johtamisjärjestelmä perustuu melko perinteiseen, hierarkkiseen linjaorganisaatiomalliin, jonka lähtökohtana on suora ohjaus. Jokaisella tuotekokonaisuudella on yksi päällikkö (koordinaattori, toiminnanjohtaja) ja toiminnasta vastaa viime kädessä yksi henkilö eli nuorisopalvelujohtaja. Alueellisten palveluiden tuoteperheen organisaatio jakaantuu edelleen kaupunginosittain alueryhmätasolle. Maantieteellisesti rajattujen palvelualueiden työntekijöiden lähiesimiehinä toimivat alueidensa toimintaa koordinoivat vastaavat nuoriso-ohjaajat.

Yksittäisten toimipisteiden (nuorisokeskukset) toiminnasta vastaavat nuorisokeskusten nimetyt nuoriso-ohjaajat, jotka toimivat nuorisotaloilla työskentelevien nuorisotyöntekijöiden lähiesimiehinä ja vastaavat nuorisokeskusten henkilöstö- ja taloushallinnollisista rutiinitöistä (työvuorojen suunnittelu, nuorisokeskusten toimintarahan seuranta ja kirjanpito). Jokaisessa nuorisokeskuksessa on yhtä lukuun ottamatta kolme työntekijää.



KUVIO 2. Nuorisopalveluiden tuoteorganisaatio

3 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämisellä tarkoitetaan Kauhasen (2007, 145) mukaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla varmistetaan henkilön oppiminen työyhteisönsä tuntemiseen eli sen toiminta-ajatuksen, visioon sekä liikeideaan, arvoihin ja toimintatapoihin. Perehdyttämisen avulla tutustutaan työpaikan ihmisiin, asiakkaisiin sekä työtovereihin. Perehdyttämiseen liitetään myös oman työn ja siihen liittyvien odotusten oppiminen. Laajasti käsitettynä perehdyttämisen avulla pyritään siis auttamaan työntekijää hahmottamaan paikkansa uudessa yhteisössä. Miten tämä toteutetaan käytännössä, on organisaatiosta ja siellä vallitsevasta kulttuurista riippuva asia.

Perehdyttämiseen liitetään useasti myös työnopastamisen käsite. On tärkeää osata erottaa nämä toisistaan. Siinä missä perehdyttämisellä tarkoitetaan laajasti kaikkia uuden työntekijän tueksi tarkoitettuja toimenpiteitä uuden työpaikkansa käytäntöjen tuntemisen varmistamiseksi, käsittää työnopastus kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse käytännön työn toteuttamiseen (Penttinen & Mäntynen 2009, 2). Molemmat, työnopastus ja perehdyttäminen laajemmin käsitettynä tukevat työntekijän sopeutumista täysivaltaiseksi työyhteisön jäseneksi.

Perehdyttämistä ja työnopastamista tarvitaan jokaisella työpaikalla, organisaation koosta tai toimialasta riippumatta. Järjestelmällisen perehdyttämisen piiriin tulisi kuulua koko organisaation henkilöstö, toimipisteestä tai työtehtävän sisällöstä riippumatta. Perehdyttämisen tulisikin kattaa kaikki työpaikalla tehtävät, mutta myös toimipisteiden ulkopuolella tehtävät työt. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdytys tulee ulottaa koskemaan kaikkia organisaatiolle työtehtäviä tekeviä henkilöitä, myös harjoittelijoita, sekä määräaikaisessa työsuhteessa työskenteleviä työntekijöitä. Työnopastuksen tulee koskea tarvittaessa kaikkia, myös pidempään työskennelleitä työntekijöitä. Varsinkin työtehtävien vaihtuessa tulee huolehtia, että työntekijöillä on riittävät tiedot siitä, mitä tietoa ja osaamista työtehtävän turvallinen suorittaminen työntekijältä edellyttää. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2.)

Perehdyttämisen käsite on moniulotteinen ja organisaatiokulttuurista riippuvainen asia. Suppeimmillaan perehdyttäminen voi tarkoittaa lyhyttä työnopastamista, mutta laajim-

millaan se kehittää uuden työntekijän lisäksi vastaanottavaa työyhteisöä ja siten koko organisaatiota (Kupias & Peltola 2009, 19). Hyvä perehdytys valmentaa uuden työntekijän vastaanottamaan hänelle uskotut työtehtävät ja helpottaa uudessa työssä aloittamista tai työtehtävästä toiseen vaihdettaessa.

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 19) mukaan perehdytyksessä tulee ottaa huomioon uuden työntekijän osaaminen ja pyrkiä hyödyntämään sitä jo mahdollisimman paljon perehdytysprosessin aikana. Myös tulokkaan pyrkimystä oman perehdyttämisen tavoitteiden ja sisällön määrittämiseen tulee pyrkiä edistämään antamalla tälle aktiivinen rooli perehdyttämisessä (Kjelin & Kuusisto 2003, 172). Käytännössä tämä tarkoittaa uuden työntekijän osallistamista perehdytysprosessiinsa.

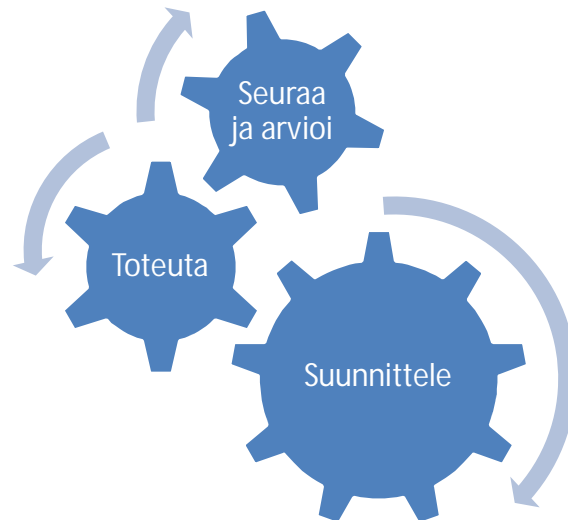
3.1 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteuttaminen

Onnistunut perehdyttäminen vaatii onnistuakseen suunnittelua. Perehdyttäminen alkaa käytännössä jo työhaastattelutilanteessa, jossa työntekijälle avataan organisaation toimintaa ja kerrotaan mahdollisista tulevista työtehtävistä. Perusolettamuksena on, että työhaastatteluun kutsuttu ehdokas olisi tutustunut jo itsenäisesti työnantajan toimintaan, ainakin pintapuolisesti (Kangas & Hämäläinen 2007, 2). Toimivan perehdytyksen taustalla on joka tapauksessa yleensä aina suunnitelma, joka perustuu organisaation voimassa olevaan ja hyväksytyyn henkilöstöpolitiikkaan.

Perehdyttämiselle tulee tehdä suunnitelma, jossa perehdytysprosessin osallistuvien vastuut on määritelty. Itse perehdytyksen tavoitteet on myös määriteltävä ja perehdyttäjät on koulutettava tehtäviinsä. Tukimateriaaliksi voidaan laatia esimerkiksi perehdytysohjelma tai -ohjeita, joita hyödynnetään käytännön perehdytystyössä. Perehdytyksen vaikutusta tulisi myös pystyä arvioimaan, joten perehdytyksen seurantaan tulee kiinnittää myös mahdollisuuksien mukaan huomiota. (Kangas & Hämäläinen 2007 6.)

Yksinkertaistaen voidaan todeta, että prosessina hyvä perehdyttäminen noudattaa yleisesti kehittämisprosessille ominaista kaarta, joka voidaan kuvata suunnittelun, toteutuksen, seurannan ja arvioinnin syklinä. Arvioinnin myötä tulee tehdä prosessin mahdollisesti vaatimat muutokset. Onnistunut organisointi näkyy perehtymisen sujuvina käytäntöinä (Kupias & Peltola 2009, 45).

Hyvää perehdyttämistä voidaan toteuttaa lukuisin eri tavoin ja menetelmin. Usein perehdyttämisen suunnittelu ja toteutusvastuu on osoitettu henkilöstöstä vastaaville tahoille tai osastoille. Se voi olla kuitenkin vastuutettu eri tavoin organisaation toimintatavoista riippuen, esimerkiksi erillisille perehdyttäjille tai lähiesimiehille. Perehdyttäminen voi olla myös ulkoistettu kokonaan yrityksen ulkopuolisille tahoille esimerkiksi henkilöstöpalveluyrityksille. (Kupias & Peltola 2009, 45-47.)



KUVIO 3. Perehdyttämisen sykli (Kangas & Hämäläinen 2004, 12, muokattu)

3.2 Vastuu perehdyttämisestä ja työnopastuksesta

Vastuu uuden työntekijän perehdyttämisen toteutuksesta on Kauhasen (2007, 145) mukaan yksiselitteisesti aina lähimmällä esimiehellä, joka voi hoitaa perehdyttämisen henkilökohtaisesti tai voimassa olevien käytänteiden mukaan delegoida sen alaiselleen tai tiimille, johon uusi työntekijä sijoittuu. Perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta vastaa yritys tai organisaatio, jonka henkilöstöpolitiikka on perehdyttämisen lähtökohta (Kangas & Hämäläinen 2007, 6).

Organisaatiossa määritelty perehdytysprosessi luo raamit käytännön perehdyttämiselle ja työnopastamiselle. Organisaation tulee huolehtia myös perehdyttämisen kokonaislaadusta ja tukea perehdyttäjiä käytännön perehdytyksessä. Ihannetilanteessa organisaatiossa vallitsee yhteisen vastuun tunne, joka edesauttaa onnistuneen perehdytyksen läpiviennissä. Vaikka kokonaisvastuu perehdytyksen linjauksista on organisaation joh-

dolla, esimiehen rooli on täysin ohittamaton uuden työntekijän organisaatioon liittymisessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 186-187.)

Organisaatio voi hoitaa perehdyttämisen suunnittelun ja toteutuksen monin eri tavoin ja kehittää käytäntöjä organisaatiotarpeet huomioiden. Perehdyttäminen ei kuitenkaan ole asia, joka voidaan sivuuttaa henkilöstöpoliittisia linjauksia määriteltäessä. Perehdyttämistä koskevia säännöksiä on määritelty esimerkiksi työturvallisuuslaissa, jossa on säännökset työntekijälle annettavasta opetuksesta ja ohjauksesta (23.8.2002/738), lain soveltamisesta vuokratyössä (23.8.2002/738) sekä tiedottamisesta ja yhteistoiminnasta yhteisellä työpaikalla (23.8.2002/738). Laissa nuorista työntekijöistä (19.11.1993/998) säädetään työnantajan velvollisuuksista työhön liittyvän ohjeistuksen ja opastuksen antamisesta silloin, kun kyseessä on nuori työntekijä.

Työsopimuslain mukainen, työnantajan velvollisuuksia määräävä yleisvelvoite, puolestaan määrää työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmää muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan tulee myös pyrkiä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykujensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 26.1.2001/55)

Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö määrittää työnantajalle vähimmäisvaatimukset perehdyttämisen järjestämiseksi. Monilla aloilla lain kirjainta täydennetään työehtosopimuksin, joissa sovitaan tarkemmin käytännön toimista perehdyttämisen järjestämiseksi. Säännösten ja työehtosopimusten noudattaminen lisää Kupiaksen ja Peltolan (2009, 21) mukaan molemminpuolista luottamusta. Huolella hoidettu perehdyttäminen tukee lisäksi yritysten ja organisaatioiden strategian toteuttamista ja luo työyhteisöstä positiivista mielikuvaa ja mainetta ulospäin (Kupias & Peltola 2009, 21).

3.3 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Organisaation tarkoituksena on ensisijaisesti tuottaa olemassaolonsa perustelevia palveluita tai tuotteita. Osaava ja motivoitunut henkilöstö parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua. Ammattitaidosta hyötyvät asiakas, organisaatio sekä työntekijä itse. Perehdyttämällä helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön ja tuetaan oppimista. Oppimisella ja omien taitojen osoittamisella työssä on merkitystä työntekijän hyvin-

voinnin kannalta. Toimivalla ja ajantasaisella perehdyttämällä ja työnopastamisella vähennetään myös työtapaturmien ja onnettomuuksien riskiä ja ennaltaehkäistään työuupumusta. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Perehdyttämisen tavoitteena on työntekijän kannustaminen ja ohjaaminen omatoimisuuteen, työn taitovaatimusten ja tuotteen tai palvelun laatuvaatimusten sekä työntekijän turvallisuuteen ja hyvinvointiin liittyvien asioiden lisäksi. Perehdyttämisen tulee myös kannustaa tavoitteelliseen toimintaan. Työhönsä sitoutunut työntekijä kehittää itseään kantamalla vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysyen, kertaamalla ja asioista selvää ottamalla. Työntekijän omaa vastuuta on tärkeä korostaa uuden työntekijän perehdyttämisprosessissa alusta lähtien. (Penttinen & Mäntynen 2009, 3.)

Uudistumiskykyisen organisaation tulee panostaa erilaisiin viestintä- ja palautejärjestelmiin sekä osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen. Tieto ja sen jakaminen ovat keskeisessä osassa, kun organisaatioiden toimintaa innovoidaan. Tiedonkulku ei yksinään kuitenkaan riitä takaamaan toiminnan kehittymistä haluttuun suuntaan. Tarvitaan syvempää ymmärrystä ihmisten tunteista ja motiiveista sekä organisaation ihmisten yhteisistä perusolettamuksista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 33.)

Yhteistyön merkitys korostuu, kun halutaan saada henkilöstön osaaminen täysimääräisesti työyhteisön käyttöön. Perehdyttämisen tavoitteena tulisikin olla organisaation kehittämistä tukevan yhteistyön kehittäminen. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 33) mukaan yhteistyön merkityksen ymmärtäminen organisaatioiden muutostilanteissa auttaa hahmottamaan myös perehdyttämisen tavoitteita uudesta näkökulmasta. Perehdyttäminen tulee nähdä kaksisuuntaisena prosessina, jossa sekä organisaatiolla että uudella työyhteisön jäsenellä on annettavaa.

Havainnon perusteella perehdyttämisen tavoite laajenee kapea-alaisesta uuden työntekijän vastaanottotapahtumasta työyhteisöä kehittäväksi toiminnaksi, jossa työn hallinnan lisäksi pyritään parantamaan työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta sekä kykyä uudistaa työtä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 33.)

Perehdyttämisen tavoitteet tulee määritellä selkeästi osana organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja ottaa huomioon esimerkiksi ajoittain tarkistettavissa henkilöstösuunnitelmissa. Usein perehdytys nähdään liian kapea-alaisena työnopastuksena, joka itsessään on toki

tärkeä osa perehdytysprosessia. Tällöin perehdyttäminen tulkitaan kuitenkin pelkästään käytännön asioita läpikäyvänä tapahtumasarjana, jossa uudelle työntekijälle tarjotaan yksiselitteisiä toimintamalleja ja opastusta esimerkiksi työvälineiden käyttöön (Kjelin & Kuusisto 2003, 33-34).

Organisaatioissa on yleensä tieto siitä, mikä on tavoitteellinen ja oikea tapa toimia. Perehdyttämisen organisointi kertoo usein siitä ajatusmallista, joka organisaation vaikuttajilla on oppimisesta. Oppiminen on eräällä tavalla perehdyttämisen ytimessä. Perehdytyksen merkitys ja tavoitteet tuleekin nähdä osana laajempaa henkilöstön kehittämistä, jossa työssä oppimisen ja osaamisen kehittäminen tunnustetaan myös organisaation johdossa. Tämä valmentaa koko työyhteisöä kehittymään ja valmistautumaan muutostilanteisiin, joissa tarvitaan nopeaa sopeutumista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 38-39.)

Mikä on sitten ihanteellinen tapa toimia muuttuvissa tilanteissa? Valitettavan usein käyttöteoria (theory-in-use) ja julkiteoria (espoused theory) poikkeavat toisistaan, kun ratkaisuja joudutaan tekemään esimerkiksi paineiden alla. Tiedetään, mikä olisi oikea tapa toimia, ja tarvittava tieto on olemassa, mutta silti turvaututaan totuttuihin käsityksiin ja kompromisseihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 39.)

Myös perehdyttämisessä tukeudutaan usein vanhoihin käytäntöihin, vaikka niiden toimimattomuus tiedostettaisiin. Tarvitaan rohkeutta tehdä asiat uudella tavalla, oikeaan tietoon nojautuen. Tällöin esimiestyöskentelyn ja johtamisen merkitys perehdyttämisprosessissa korostuu.

3.4 Perehdyttäminen ja johtaminen

Perehdyttäminen liittyy johtamiseen monin eri tavoin. Se on osaamisen kehittämistä, joka hyvin toteutettuna luo uudelle työntekijälle mahdollisuuden tutustua nopeasti työpaikkaansa. Työn perehdyttämisen tavoitteena olevaan taitavaan työsuoritukseen tai laadukkaaseen palveluun tai tuotteeseen päästään parhaiten, kun perehdyttäminen nähdään monivaiheisena ja rikkaana opetus- ja oppimistapahtumana (Kauhanen 2007, 146). Perehdyttäminen on prosessina organisaation ja perehtyjän välinen oppimistapahtuma, joka kehittää molempia osapuolia.

Opetus- ja oppimistapahtuman onnistuminen edellyttää organisaation jäseniltä oman oppimiskäsityksensä ymmärtämistä (Kjelin & Kuusisto 2003, 44). Tällöin perehdyttäminen voidaan suunnitella sellaiseksi, että se tukee organisaation tavoitetta. On esimerkiksi tiedostettava, nähdäänkö henkilöstö ensisijaisesti tiedon vastaanottajina vai kenties aktiivisina toimijoina, joilla on mahdollisuus uuden organisaatiota hyödyntävän tiedon tuottamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 45).

Perusoletusten ymmärtäminen on Kjelin & Kuusiston (2003, 45) mukaan toiminnan kehittämisen perusedellytys. On johdon tehtävä määritellä, miten perehdytys organisoidaan ja järjestetään siten, että se tukee parhaimmalla mahdollisella tavalla organisaation uudistumista ja perustehtävää. Perehdyttämisen tulee olla sopusoinnussa organisaation asettamien tavoitteiden, strategian ja vision kanssa. Perehdyttämistilanne on luonteeltaan kokonaisvaltainen tilanne, jossa uusi työntekijä saa ensivaikutelman työpaikastaan. Siksi on tärkeää, että prosessi on suunniteltu.

Perehtynyt ja asiansa osaava työntekijä on johtamisen kannalta erittäin tärkeä organisaation voimavara. Perehdytyksen tavoitteena onkin sitouttaa uusi työntekijä aktiiviseksi toimijaksi työyhteisönsä. Kjelin ja Kuusiston (2003, 27) mukaan voimakas sitoutuminen syntyy, kun työntekijä kokee organisaation arvot ja tavoitteet itselleen läheisiksi. Usein sitoutumiseen liittyy myös organisaation johtoa ja lähiesimiestyöskentelyä kohtaan koettu arvostus (Kjelin & Kuusisto 2003, 27). Tämä haastaa organisaation kaikilla tasoilla ylimmästä johdosta käytännön lähiesimiestyöskentelyyn.

Yksilön johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna myös toimintakenttä on muuttunut voimakkaasti. Aikaisemmasta johtajakeskeisestä ja asemavaltaan perustuvista järjestelmistä on siirrytty kohti asiantuntijaorganisaatioita ja tiimioppimista. Tämä haastaa myös esimiehet tarkastamaan johtamiskäsityksiään. Johtamisen prosessi tapahtuu yhä enemmän esimiehen ja asiantuntijan välisenä dialogina, joka parhaimmillaan on aito ja kehitettävä. (Sydänmaanlakka 2009, 156.)

Perehdyttäminen liittyy luonteensa vuoksi monitahoisesti nimenomaan johtamiseen, sillä se sisältää rajapintoja yksilön, tiimin ja koko organisaation oppimiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Johtamisella voidaan tukea näitä kaikkia. Onnistunut ja toimiva perehdytys on tämän vuoksi merkittävässä asemassa kun organisaatioita kehitetään.

3.5 Esimiehen rooli perehdyttämisessä

Esimiehen vastuu perehdyttämisessä on lähestulkoon kriittinen. Hänen tulee johtaa perehdytystä käytännössä uuden työntekijän tarpeet yksilönä huomioiden, mutta myös pystyä näkemään ryhmätoiminnalle tyypilliset vaiheet, joissa yksilö kiinnittyy lähiyhteisöönsä (Kjelin & Kuusisto 2003, 187). Esimiehen täytyy pystyä organisoimaan käytännön perehdytystä siten, että huomioiduksi tulevat niin itsenäiset osaajat, kuin hiljaisemmat ja vetäytyvämmätkin työntekijät.

Esimiehen tulee ymmärtää ja nähdä myös ryhmätoiminnan kokonaisuus, jossa yhteistyö ja toimintakyky nousee usein tärkeämpään rooliin kuin yksittäisen työntekijän älykkyys. Esimieheen kohdistuu siis paljon odotuksia. Hyvään ja toimivaan perehdytykseen huomiota kiinnittämällä hän vähentää kenties itseensä kohdistuvia paineita myöhemmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 187-189.)

Esimiehet tarvitsevat koulutusta perehdyttämiseen liittyen. Yksinkertaisimmillaan kyse on perehdytyksessä läpikäytävien asioiden kertaamisesta. Tällöin erilaiset perehdytysprosessia varten laaditut oppaat ja ohjeet (Liite 2) helpottavat muistamaan käytännössä ne asiat, jotka pitää jokaisen uuden työntekijän kohdalla käydä läpi. Perehdyttämiskoulutuksissa kannattaa avata kuitenkin perehtymisen tärkeyttä ja kokonaisvaltaisuutta laajemminkin kuin pelkän muistilistan esittelynä. Mitä laajemmin perehdytys koetaan organisaatiota hyödyntävänä ja kaikkien osapuolten työtä helpottavana asiana, sitä sitoutuneemmin organisaatio yhteisönä osallistuu perehdyttämiseen.

Nuorisopalveluissa otetaan käyttöön tämän opinnäytetyön liitteen mukainen perehdytysohje sähköisen, lähinnä perehtyjälle tarkoitetun paketin lisäksi. Perehdyttäjät saavat tuekseen myös kaupungin yleisohjeesta yksikön tarpeisiin muokatun perehdytyksen tarkistuslistan (Liite 3). Henkilökunnan osaamisesta perehdytykseen liittyen huolehditaan sisäisin koulutuksin.

4 OSAAMINEN JA OPPIMINEN

Osaaminen ja oppiminen liittyvät kiinteästi perehtymisprosessiin. Oppiminen on sopeutumista, tottumista ja rutinoitumista (Kjelin & Kuusisto 2003, 29). Organisaatioiden tarvitsema osaaminen hankitaan rekrytoimalla ja toisaalta kehittämällä palveluksessa olevien työntekijöiden osaamista (Kauhanen 2007, 147). Tämä osaamisen kehittäminen voi olla tiedostettua kouluttautumista esimerkiksi muuttuvissa työtilanteissa, mutta oppimista tapahtuu myös aktiivisen oppimisen ohessa. Työympäristöissä tapahtuva kulttuurioppiminen on usein juuri tällaista usein tiedostamatonta toimintaa, jossa työntekijä oppii työyhteisön tavoille.

Perehdyttäminen tulisi nähdä monipuolisena oppimistapahtumana, joka tapahtuu uuden työntekijän ja organisaation välisenä vuoropuheluna (Kauhanen, 2007, 146). Toimivassa perehdytysprosessissa uusi työntekijä kokee, että hänellä voi olla annettavaa tulevaan työpaikkaansa. Kyse ei siis ole yksipuolisesta työtapojen ja toimintojen syöttämisestä vaan vuorovaikutukseen perustuvasta, molempia osapuolia kehittävästä tapahtumasta. Perehdyttäminen voidaan siten nähdä voimakkaasti uuden työntekijän ja organisaation oppimista palvelevana prosessina. Se täydentää henkilöstön kehittämiskeinona työpaikalla ja työpaikan ulkopuolella toteutettavia muita henkilöstön kehittämismenetelmiä (Kauhanen 2007, 149).

4.1 Oppiva organisaatio

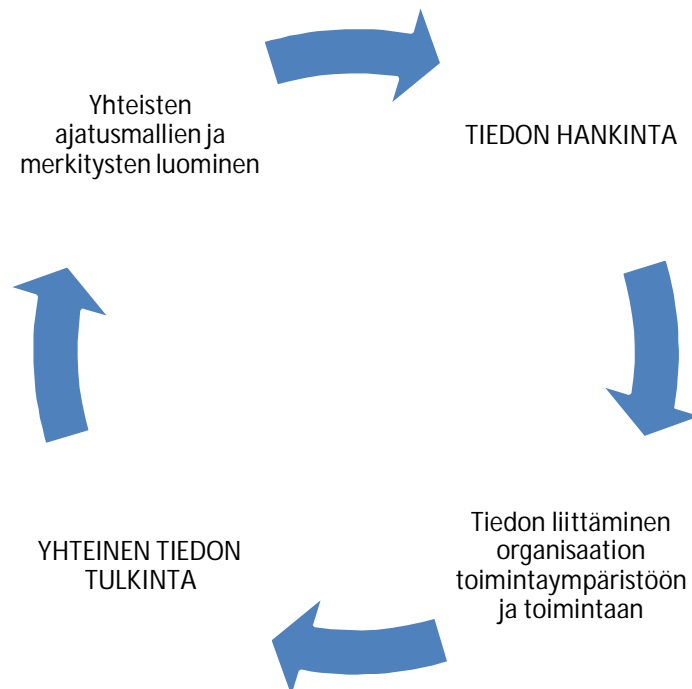
Oppivasta organisaatiosta on kirjoitettu melko paljon. Ensimmäisen kerran oppivan organisaation aihetta käsiteltiin 1970-luvun lopulla, kun organisaatiotutkijat Chris Argyris ja Donald Schön esittelivät teoriansa. Oppivalle organisaatiolle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, vaan sitä kuvataan useasti monien eri tieteenalojen näkökulmasta. Perusajatukseksi on kuitenkin, että oppiva organisaatio pyrkii hyödyntämään yksilöidensä ja ryhmiensä oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin avulla. (Kauhanen 2007, 151-152.)

Oppivan organisaation tieteellisissä määritelmässä organisaation jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti omaa toimintaansa ja virheitä havaitessaan korjaavat niitä itse uusimalla

organisaatiota ja toimintatapoja (Kauhanen 2007, 152). Organisaatio itsessään kannustaa tähän luomalla ilmapiirin, joka kannustaa yrittämään. Jokaisella oppivan organisaation jäsenellä tulisi olla mahdollisuus oppia ja kehittyä jatkuvasti työssään.

Johtamisen näkökulmasta oppiva organisaatio on ketterä ja joustava. Sen vahvuudet tulevat esille nimenomaan muutostilanteissa. Malli kannustaa oppimiseen ja korostaa sen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon sekä osallistumista ja valmiutta toimintatapojen muuttamiseen ja uusien toimintamallien omaksumiseen (Kauhanen 2007, 152). Oppiva organisaatio luo kehittämiseen kannustavalla ilmapiirillä otollisen maaperän toimivan perehdyttämisen suunnittelulle ja toteuttamiselle.

Perehdyttämisen syklin arviointivaihe toimii oppivan organisaation tiedonhankintavaiheena. Organisaation oppiminen tulee nähdä suurempana kokonaisuutena kuin yksilöiden oppiminen. Se on kykyä liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Kauhanen 2007, 153). Organisaation oppimista voidaan kuvata kehämallilla, jonka osina toimivat oppiminen ja kokemus, opitun arviointi sekä opitun muuttaminen abstraktiksi malliksi ja edelleen mallin soveltamiseksi uudessa tilanteessa.



KUVIO 4. Kolbin oppimiskehä (Kauhanen 2007, 153)

Oppivan organisaation toimivuuden kannalta haasteena voidaan esittää se tosiasia, että ihmiset ajattelevat usein hierarkkisen logiikan mukaisesti. Tämä voi johtaa organisaation kyvyttömyyteen muuttaa käyttäytymistään. Mitä alemmalla hierarkiatasolla henkilö työskentelee, sitä vähemmän hänellä on toimintavapautta. Sen sijaan, että työntekijät voisivat hyödyntää täysimääräisesti osaamistaan, heidän on usein erikoistuttava tehtäviinsä ja alistuttava kontrolliin. Tämän seurauksena saattaa olla puolustautuva käyttäytyminen, missä virheet kätketään sijaan, että ne käsiteltäisiin asianmukaisesti. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 101-102.)

4.2 Oppiminen yksilön ja tiimien näkökulmasta

Siinä missä organisaation oppiminen parhaimmillaan liittyy yhteen yksilöiden oppimisen synnyttämää uutta tietoa, on yksilöiden oppiminen henkilökohtainen ja yksilöllinen prosessi. Yksilön oppiminen ja kehittyminen liittyy vuorovaikutukseen, joka on Järvisen ym. (2000, 100) mukaan ammatillisten käytäntöjen ja organisationaalisten tilanteiden tuottamaa. Jokainen yksilö reflektoi omaa käyttäytymistään ympäröivään työyhteisöön ja sen asettamaan sääntömaailmaan nähden.

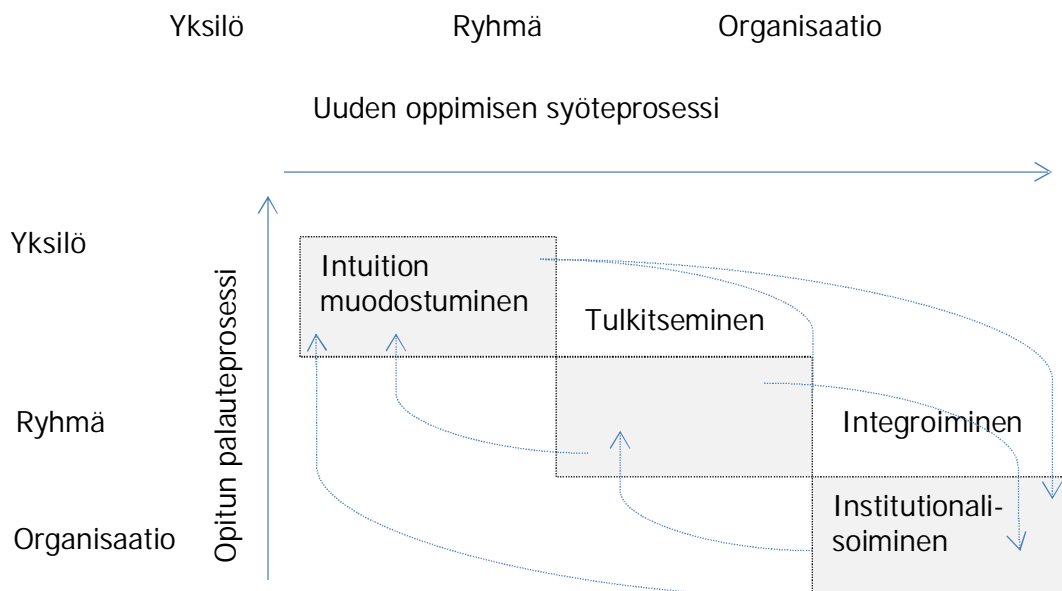
Työyhteisön jäsenet luovat oman käyttäytymisensä perusteella mielikuvan organisaation toiminnasta, ja pyrkivät täydentämään tätä mielikuvaa todellisuuden perusteella (Järvinen, ym. 2000, 100). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä luo henkilökohtaisen käsityksen esimerkiksi työyhteisön säännöistä ja annetuista määräyksistä. Hän käsittelee annettuja ohjeita oman henkilökohtaisen näkemyksensä kautta, ja toteuttaa käytännössä annettuja ohjeita syntyneen mielikuvan perusteella. Tämä on myös perehdytyksessä otettava huomioon.

Useissa organisaatioissa työskennellään tiimeissä, niin nuorisopalveluissakin. Lisäksi muodostetaan tarpeen mukaisesti erilaisia sisäiseen tai ulkoiseen kehittämiseen tähtäviä työryhmiä, jotka ovat usein luonteeltaan määräaikaista. Järvisen ym. (2000, 107) mukaan tiimit muodostavat manageraalisen ja suorittavan työn välistä jännitettä tasoitettavan pieniyhteisön, joilla täytyy olla selkeä tehtävä organisaation toiminnassa. Tiimit tulisi muodostaa aina toisiaan täydentävien taitojen eikä niinkään persoonallisten ominaisuuksien pohjalta.

Tiimien vahvuus nousee nimenomaan niiden heterogeenisuudesta eli siitä, että erilaisin osaamisvalmiuksin varustetut yksilöt täydentävät toisiaan. Tämä erottaa ne perinteisistä työryhmistä, jotka ovat tehokkaimmillaan teknisessä ongelmanratkaisussa ja perustuvat hierarkkisesti määriteltyihin työnjakoihin. (Järvinen ym. 2000, 108.)

Oppiminen tiimeissä perustuu suurelta osin reflektointiin. Järvisen ym. (2000, 88) mukaan reflektion puute kuvaa toiminnan rutiinomaisuutta ja automatisoitunutta, jossa ei tapahdu oppimista. Tiimin oppiminen mukailee pitkälti David A. Kolbin vuonna 1984 esittämää oppimisen sykliä, jossa yksilön ja tiimien oppimisen välille voidaan piirtää yhteisiä tunnusmerkkejä. Siinä, missä yksilön oppiminen kulkee Kolbin teoriassa konkreettisen kokemuksen ja reflektiivisen havainnoinnin kautta abstraktiin käsitteellistämiseen ja edelleen aktiiviseen soveltamiseen, on tiimeissä mahdollisuus kokemusten vaihtoon, kollektiiviseen reflektointiin, käsitteelliseen tiedon vaihtoon ja tekemällä oppimiseen (Järvinen ym. 2000, 109-110).

Oppimista yksilön, tiimien ja organisaation näkökulmasta kuvaa hyvin myös Crossan, Lanen sekä Whiten pyrkimys kuvata työssä oppimista kokonaisvaltaisemmin koko sen organisaationaalisisessa kontekstissa (Järvinen ym. 2000, 111). Siinä tulokulma on yhdenmäinen, ei niinkään eri ryhmiä jaotteleva.



KUVIO 5. Organisaationaalinen oppiminen dynaamisena prosessina Crossan, Lanen ja Whiten mallin mukaisesti kuvattuna (Järvinen ym. 2000, 111).

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisestä on tullut osa strategista johtamista niin yksityisellä sektorilla, kuin kuntaorganisaatioissakin. Kauhanen esittää (2007, 141), että organisaatioiden on uusiuduttava jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykyä kovenevassa kilpailutilanteessa. Henkilöstön kehittämistarpeet tulee huomioida ja osaamista on kehitettävä työntekijän olemassa olevan osaamisen pohjalta. Tämä pätee sekä yksityisen sektorin että kuntien toimintaan. Kuntien tulisi kehittää määrätietoisesti osaamistaan tunnistamalla osaamistarpeet ja hankkimalla osaamista oman organisaation lisäksi yhteistyön kautta (Hyrkäs 2009, 15).

Jotta henkilöstön kehittämistarpeita ja kehittämistä ylipäätään voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti, pitää henkilöstön osaaminen sekä tiimien ja organisaation kehittämistarpeet pystyä tunnistamaan varsin yksityiskohtaisesti. Muuttuvassa toimintaympäristössä tähän voidaan pyrkiä laatimalla erillisiä osaamistarveanalyyssejä, joilla yksilöiden pätevyyttä eli kompetenssia tietyn asian suhteen voidaan selvittää (Kauhanen 2007, 142).

Uuden työntekijän osaamista voidaan kartoittaa jo perehdyttämistilanteessa. Kupiaksen ja Peltolan (2009, 89) mukaan tämä ei aina ole ongelmaton, koska osaamisen määrittely voi olla hankalaa tehtävän moninaisuuden tai muuntuvuuden vuoksi. Osaamiskartoitukset hyvin harvoin vastaavat tehtävässä tarvittaviin tulevaisuuden haasteisiin. Osaamisen kartoittaminen voi kuitenkin toimia työkaluna, jolla pyritään edistämään osaamisen hallintaa. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilölle annetaan organisaatiosta paras mahdollinen tuki osaamisensa kehittämiseen (Hyrkäs 2009, 65).

Yksittäisen työntekijän kehittämistarpeiden pohjan muodostaa hänen aikaisempi kokemuksensa, tiedot, taidot sekä arvot ja asenteet. Motivaatio, energia ja henkilökohtaiset ominaisuudet puolestaan ohjaavat, kuinka edellä mainittuja pätevyyden osa-alueita voidaan hyödyntää (Kauhanen 2007, 142). Osaamisen kehittämisessä tulee tunnistaa kaikki edellä mainitut seikat ja pyrkiä mahdollisimman realistisesti tunnistamaan työyhteisön taidot niin organisaatio-, tiimi-, kuin yksilötasollakin. Näin osaamisen kehittämisen suunnittelu ja johtaminen helpottuu.

Osaamisen kehittämiseksi voidaan uuden työntekijän osaaminen jaotella erilaisiin osaamisalueisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi tehtäväkohtainen osaaminen, tiimi- ja työyhteisöosaaminen, organisaatio-osaaminen, toimialakohtainen osaaminen, työsuhdeosaaminen ja yleisosaaminen (Kupias & Peltola 2009, 89). Osaamisen jakaminen alueisiin helpottaa perehdytystarpeiden hahmottamista ja siten myös perehdytyksen suunnittelu- ja toteutusvaihetta.

Perehdytyksessä voidaan painottaa niitä osa-alueita, joissa uudella työntekijällä on eniten kehitettävää. On kuitenkin syytä muistaa, että eri osaamisalueiden rajat eivät ole selkeät, vaan menevät usein päällekkäin. Sama osaaminen voidaan siten nähdä esimerkiksi yleis- tai tehtäväkohtaisena. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

Osaamisen kehittäminen, hallinta ja johtaminen ovat käsitteinä moniulotteisia ja niitä voidaan tarkastella monista tulokulmista käsin. Ne ovat joka tapauksessa tärkeässä asemassa, kun tarkastellaan esimerkiksi kuntien toimintaa pitkällä aikavälillä (Hyrkäs 2009, 26). Osaamisen johtamisen merkitys korostuu siis kuntasektorillakin.



KUVIO 6. Esimerkki osaamisalueista (Kupias & Peltola 2009, 90)

6 TOIMINNALLINEN OPINNÄYTETYÖ

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden uusien työntekijöiden tueksi tarkoitettu sähköinen perehdytyspaketti sekä uuden työntekijän perehdyttämiseen liittyvä ohjeistus tarkistuslistoineen. Työkalut otetaan käyttöön syksyllä 2013 yksikön esimiehille järjestetyn perehdytyskoulutuksen jälkeen. Koulutuksessa avataan nuorisopalveluiden perehdyttämisen prosessi ja kerrotaan perehdyttämisen uudistamiseen liittyvistä asioista ja käytännöistä.

Kyseessä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka eroaa merkittävästi ammattikorkeakoulujen tutkimuksellisista opinnäytetöistä. Toiminnallisen työn tavoitteena on Vilkan ja Airaksisen (2003, 9) mukaan tavoitella ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista sekä toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Usein kyseessä on toimeksiantajaryitykselle tuotettu palvelu, ohje, ohjeistus tai opastus. Toiminnallisen opinnäytetyön tulee olla työelämälähtöinen ja käytännönläheinen. Sen tulee vastata käytännön työelämästä nouseviin kehittämishaasteisiin.

Opinnäytetyön tulee yhdistää käytännön toteutus ja siitä raportointi tutkimusviestinnän keinoin (Vilkka & Airaksinen 2003, 9). Olennainen osa toiminnallisessa opinnäytteessä on tuote tai palvelu eli opinnäytteen produkti, sekä sen kuvaaminen prosessina (Vilkka & Airaksinen 2003, 83). Opinnäytetyön teoriaosuudessa käytännön toteutukseen vaikuttaneet ratkaisut perustellaan. Raportissa pyritään kuvaamaan produktin vaiheita sekä työprosessia ja perustellaan miksi juuri tietynlaisiin valintoihin on päädytty.

Toiminnallisen opinnäytetyön johtopäätöksissä analysoidaan valitun aiheen ja tuotetun palvelun näkökulmasta onnistumisia sekä mahdollisia kehittämishaasteita. Toiminnallisen opinnäytetyön raporttiosuudessa avataan lukijalle, mitä valintoja ja ratkaisuja opinnäytetyön eri vaiheissa on tehty produktin aikaansaamiseksi. (Vilkka & Airaksinen 2003, 61.)

Toiminnallisen opinnäytetyön raporttiosuuden ja produktin välillä on usein kielellinen epäsuhta, eroavaisuus. Produktin tarkoituksena on puhutella kohde- tai käyttäjäryhmää, esimerkiksi tässä tapauksessa nuorisopalveluiden uusia työntekijöitä. Raporttiosuus keskittyy taasen avaamaan aihetta produktin takana tutkimusviestinnällisin keinoin eri

tietolähteisiin nojautuen. Toiminnallisen opinnäytetyön prosessiin kuuluu se, että loppu-tulos saavutetaan produktin tekemisen ja raportin kirjoittamisen välisenä vuorovaiku-tuksena. (Vilka & Airaksinen 2003, 65.)

6.1 Tutkimusmenetelmien käyttö toiminnallisessa opinnäytetyössä

Vilkan ja Airaksisen (2003, 56) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimusel-linen osuus kuuluu idean tai tuotteen toteutustapaan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, miten produktin kannalta tarvittava sisällöllinen tieto sekä toteutukseen tarvittavat re-surssit hankitaan. Vaikka toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimusmenetelmiä käyte-tään hieman väljemmässä merkityksessä kun tutkimuksellisissa opinnäytteissä, tiedon keräämiseen käytetyt keinot ovat pitkälti samoja (Vilka & Airaksinen 2003, 57).

Toiminnallisen opinnäytteen taustalla on usein selvitys, jonka pohjalle kehittämistehtä-vä laaditaan. Selvityksen tekeminen on yksi tiedonhankinnan apuväline. Se auttaa jäsen-tämään toiminnallisen opinnäytteen tavoitetta ja suuntaa toteutettavan kehittämistehtä-vän vastaamaan selvityksessä esille nousseiden asioiden kehittämiseen. Saadun tiedon laatu pyritään turvaamaan käyttämällä valmiita tutkimuskäytäntöjä perustasolla. Tämä tarkoittaa aineiston keräämistä määrällisessä tutkimusmenetelmässä esimerkiksi postit-se, sähköpostitse, puhelimitse tai paikan päällä käyden. Laadullisissa tutkimusmenetel-missä perustason tutkimuskäytännöt voivat olla esimerkiksi lomake- tai teemahaastatte-lut yksilöille tai ryhmille kohdennettuina. (Vilka & Airaksinen 2003, 57.)

Tampereen kaupungin nuorisopalveluiden perehdytyksen kehittämiselle on todettu ole-van tarvetta, koska perehdyttämisen mallia ei ole käytännössä ollut. Opinnäytetyön aihe on noussut siis voimakkaasti työelämälähtöisestä tarpeesta. Erillistä taustaselvitystä ei opinnäytetyön aiheanalyysivaiheessa tehty, vaan opinnäytteen aihe tarkentui yksikön johtoryhmässä sekä nuorisopalvelujohtajan kanssa käydyissä keskusteluissa.

Aiheenvalinta tuntuu vastaavan voimakkaasti työelämälähtöistä ja käytännönläheistä ongelmaa, jossa uskon pääseväni peilaamaan omia tietojani ja taitojani. Tämä on Vilkan ja Airaksisen (2003, 17) mukaan yksi toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteista.

7 UUDEN TYÖNTEKIJÄN "SÄHKÖINEN STARTTI"

Nuorisopalveluiden uuden työntekijän sähköinen perehdytyspaketti on eräänlainen "Tervetuloa taloon" -tyyppinen kokonaisuus. Sen tarkoituksena on toimia uuden työntekijän perehdytyksen tukena siten, että hän saa ajantasaisen esittelyn nuorisopalveluista organisaationa sekä sen toimintatavoista ja arvoista. Työyhteisoesittely pitää sisällään myös erilaisia työntekijätarinoita, joissa nuorisopalveluiden työntekijät kertovat itsestään, historiastaan nuorisopalveluissa sekä työtehtävistään. Tarinoiden avulla pyritään toivottamaan uusi työntekijä tervetulleeksi työskentelemään nuorisopalveluihin ja näin sitouttamaan häntä tulevaan organisaatioonsa.

Sähköinen startti pitää sisällään organisaatioesittelyn lisäksi tietoa perehdyttämisprosessista laajemminkin. Siinä avataan yksinkertaisten ne odotukset, joita työnantajalla on uutta työntekijää kohtaan. Paketissa kannustetaan uutta työntekijää omatoimisuuteen, aktiivisuuteen ja avoimuuteen. Sähköisen startin ydinviesti on, että uuden työntekijän näkemyksiä arvostetaan ja että ne otetaan huomioon toiminnan kehittämisessä, jota tehdään työyhteisönä, yhdessä.

7.1 Lähtökohdat perehdytyspaketin laatimiselle

Sähköisen startin laatimisen lähtökohdat perustuvat koko perehdytysprosessin uudistamiseen. Nuorisopalveluiden perehdytys on ollut aikaisemmin voimakkaasti työnopastuskeskeistä toimimista. Syksyllä 2012 miettiessäni opinnäytetyön aihetta, järjestin myös hallinnon arkirutiinit -nimisiä koulutuksia yksikkömme työntekijöille. Niiden tarkoituksena oli kerrata töihin liittyviä käytäntöjä, jotka toistuvat työtehtävistä ja toimipisteestä riippumatta tietyllä aikavälillä. Tällaisia arkirutiineja ovat nuorisopalveluissa esimerkiksi työvuorojen suunnittelu, tunti-ilmoitukset, nuorisokeskusten käteiskassakirjanpitojen palauttaminen, sekä toiminnallisten tunnuslukujen kirjaaminen palvelusopimuksen toteutumisen seuranta varten.

Koulutusten yhteydessä nousi toistuvasti esille se, että uudet työntekijät olisivat kaivanneet töihin tullessaan laajemmin tietoa siitä, miten tietyissä toistuvissa työtehtävissä tulisi toimia. Koulutusten yhteydessä tuli myös runsaasti palautetta, jonka mukaan uudet

työntekijät olisivat kaivanneet työsuhteensa alussa enemmän yleistä tietoa nuorisopalve- luista organisaationa - siitä millaisia ihmisiä meillä on töissä, mitä kenenkin tehtäviin kuuluu ja miten esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen viestintä on järjestetty.

Kävin aiheesta keskustelua myös kollegoideni kanssa. Kaikilla tuntui olevan yhteinen käsitys siitä, että palkkaamme työntekijöitä, jotka oppivat asiakastyön sisällön ja toi- mintamallit työtä tekemällä, mutta kaikelle muulle työhön liittyvälle toiminnalle ei vara- ta riittävästi aikaa. Keskustelu virittyi aiheeseen, kuinka uudelle työntekijälle voitaisiin esitellä koko organisaatio odotuksineen jo työhöntulo- ja perehtymisvaiheessa.

Eräänlaisen uuden työntekijän tueksi tarkoitetun tukimateriaalin tilaus oli siis selkeästi olemassa. Perehdytysoppaan sähköinen muoto oli luonnollinen valinta saavutettavuuden ja päivitettävyyden vuoksi. Se oli myös minulle luonnollinen lähestymistapa. Työsken- telen sivutoimisena ICT-alan yrittäjänä vuonna 2010 perustamassamme osuuskunnassa sekä osa-aikaisena verkkopalveluasiantuntijana Valkeakosken kaupungin palveluksessa. Osaaminen toimivien ja näyttävien verkkoratkaisujen rakentamiseksi oli siis käsitykseni mukaan olemassa.

Edellä mainituista lähtökohdista käsin aloin prosessoimaan opinnäytetyöni aihetta ja produktia. Alussa olin ajatellut tekeväni erillisen tutkimuksellisen opinnäytetyön, mutta asiantuntevan ohjaajan kanssa käymäni keskustelun perusteella näkemykseni toiminnal- lisesta opinnäytteestä vahvistui. Prosessi eteni tämän jälkeen minulle luonnollisella ta- valla siten, että tein ensin teknisen ratkaisun, jonka pohjalta aloimme työyhteisössä kes- kustelevaan syvemmin perehdyttämisen merkityksestä.

7.2 Tekninen toteutus

Sähköinen startti on tekniseltä toteutukseltaan Flash-ohjelmointia hyväksikäyttäen to- teutettu internetsivusto, joka toimii myös offline-tilassa (siirrettävät massamuistivälineet esimerkiksi usb, cd-levy). Sivuston sisältöä ohjataan xml-tiedostojen avulla. Tämä hel- pottaa sivuston päivittämistä eikä päivittäjältä edellytetä edellä mainitun ohjelmointikie- len osaamista. Yksinkertaisimmillaan kyse on tekstitiedostojen muokkauksesta. Pereh- dytystyökalun ohjelmointikielen valinta perustui omaan osaamiseen ko. kielestä ja tek-

niikasta. Flashia hyväksikäyttäen saadaan tehtyä näyttäviä kokonaisuuksia, joilla voidaan herätellä mielenkiintoa aiheeseen.

Flash-tekniikkaa hyödynnetään lähes kaikissa maailman työpöytäkoneissa ja kannettavissa tietokoneissa ja se on asennettuna yli 98%:iin käytössä olevista internetselaimista. Ohjelmallisesti vieläkin parempi ratkaisu olisi ollut hyödyntää HTML5 -tekniikkaa toteutuksessa, mutta osaamisen puute rajoitti tällä erää kyseisen tekniikan käyttöä. HTML5 -tekniikka olisi ollut perusteltua lähinnä tietyn laitevalmistajan (Apple) valmistamien mobiililaitteiden (iPad) vuoksi. Nämä eivät osaa lähtökohtaisesti näyttää Flash-tekniikalla varustettuja sivustoja. Tulevaisuuden yhtenä kehittämiskohteena onkin sivuston kääntäminen myös näiden laitteiden ymmärtämään formaattiin.

Sähköisen startin ulkoasusta on pyritty tekemään visuaalisesti näyttävä ja huomiota herättävä. Sisältö on jaettu ruudulla erilaisiin pallomaisiin, animoituihin kokonaisuuksiin (Liite 5) ja sivuston taustalla on vaihtuva kuvitus. Kuvat ovat voimakkaasti Tampereeseen ja nuorisopalveluiden toimintaan liittyviä. Sivuston taustalla soi oletusarvoisesti musiikki. Sekä taustan vaihtuvan kuvagallerian että sivuston musiikin voi kytkeä halutessaan pois päältä eli käyttäjällä on mahdollisuus vaikuttaa käyttökokemukseensa. Käyttäjä voi valita myös, haluaako käyttää sivustoa ns. kokoruudun tilassa vai normaalissa selaintilassa.

Sivustolla käytetyt kuvat on poimittu nuorisopalveluiden arkistosta ja niihin on pyydetty lupa. Musiikkisoihtimessa toistettavat musiikkikappaleet on haettu internetin avoimesta tietovarannosta ja niissä on ns. Creative Commons -lisenssi, joka mahdollistaa niiden käyttämisen ei-kaupallisessa tarkoituksessa. Musiikin käyttämiseen on varmuuden vuoksi kuitenkin kysytty suoraan lupa myös itse tekijöitä.

7.3 Perehdytyspaketin sisältö

Sähköisen startin tavoitteena on ensisijaisesti toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi uuteen organisaatioonsa. Sen tarkoituksena on antaa yleisluonteisesti tietoa nuorisopalveluista organisaationa ja toisaalta kertoa perehdytysprosessista, jota uusi työntekijä perehdyttäjänsä kanssa aloittaa. Sähköinen paketti on jaettu seitsemään kokonaisuuteen:

1. *Aloita tästä*

Käyttäjää kehoitetaan klikkaamaan tätä painiketta ensin. Sen takaa avautuu tieto-alue, jossa kerrotaan työntekijän perehdytyksestä nuorisopalveluissa. Osiossa avataan työntekijän ja perehdyttäjän sekä koko työyhteisön roolia perehdyttämisessä. Tarkoituksena on kertoa lyhyesti, kuinka perehdytys nuorisopalveluissa etenee.

2. *Työyhteisö*

Tässä osiossa kuvataan nuorisopalveluita. Se pitää sisällään nuorisopalvelujohtajan tervehdyksen uudelle työntekijälle ja siinä kerrotaan nuorisopalveluista organisaationa: keitä olemme, mikä on toimintamme arvopohja ja kuinka nuorille suunnatut palvelut on järjestetty. Toimipisteet on kuvattu palvelutuotetasolla.

3. *Työntekijä*

Osiossa avataan työntekijän rooli nuorisopalveluissa tarkemmin. Mitä odotuksia työnantajalla on uutta työntekijää kohtaan, ja millaisia oikeuksia ja toisaalta velvollisuuksia työntekijällä ja työnantajalla on.

4. *Tarinoita*

Nuorisopalveluiden työntekijät kertovat omasta työhistoriastaan ja siitä, kuinka ovat päätyneet nuorisopalveluihin ja nykyisiin työtehtäviinsä. Osiossa kannustetaan aktiivisuuteen ja pyritään luomaan luottamuksellista ilmapiiriä.

5. *Info*

Tässä osiossa kerrotaan lyhyesti perehdytyspaketin historia. Infosta löytyy myös tieto kuviin ja musiikkiin liittyvistä tekijänoikeuksista sekä kehittämiseen käytetyistä ohjelmistoista.

6. *Palaute*

Palaute-osiossa on yhteystiedot ja pyyntö palautteen antamisesta perehdytyspakettia ja koko perehdyttämisjaksoa ajatellen.

7. *Ohje*

Osiossa on perehdytyspaketin käyttöön liittyvä ohjeistus.

7.4 Perusteet sähköiselle perehdytyspaketille

Sähköisen palvelun käyttöä perehdytyksen apuvälineenä puoltavat monet tekijät. Perehdytyspakettiin pääsee tutustumaan helposti ajasta ja paikasta riippumatta. Se ei ole sidoksissa tiettyyn verkkoresurssiin tai fyysiseen paikkaan. Perehdytyspaketin päivitettävyys on tehty mahdollisimman helpoksi siksi, että ajantasainen ja muuttuva tieto saadaan nopeasti esille. Sivuston päivittäminen ei vaadi erityisosaamista. Tämä on tärkeää siksi, että päivittäminen ei jää yksittäisen henkilön osaamisesta kiinni.

Sähköisestä palvelusta saadaan myös visuaalisesti näyttävä ja innostusta herättävä kokonaisuus helpommin kuin perinteisistä paperiversioista. Paketin yhtenä funktiona on herättää mielikuvia nuorisopalveluista uutta teknologiaa ketterästi hyödyntävänä työyksikkönä, jossa kokeillaan rohkeasti erilaisia työmenetelmiä.

Sähköisen perehdytyspaketin jatkokehitys on myös mahdollista. Perehdyttämiskäytäntöjen uudistamisen yhteydessä käyttöön otettava henkilökohtainen perehdytys suunnitelma (Liite 3) voidaan tulevaisuudessa liittää sähköiseen perehdytyspakettiin siten, että perehdyttämisen vaiheet kirjataan sähköisesti järjestelmään. Tämä mahdollistaa perehdyttämisen prosessin paremman seuraamisen ja vähentää merkittävästi paperityön määrää.

8 PEREHDYTYSPAKETIN TESTAUS

Perehdytyspaketin käyttöönottoa edelsi sen testaaminen. Aineisto kerättiin nuorisopalveluiden käytössä olevalla ZEF-työkalulla (Z-scored Electronic Feedback) huhtikuussa 2013. Kysely toteutettiin laadullisena, puolistrukturoituna kyselynä (Liite 4) ja se osoitettiin satunnaisesti nuorisopalveluiden henkilöstöstä valikoidulle vastaajajoukolle. Kysely lähetettiin yhteensä 20 työntekijälle ja siihen vastasi määräaikaan 12.4.2013 mennessä 17 henkilöä eli 85% kyselykutsun saaneista. Vastausprosenttia voidaan pitää hyvänä.

Testaamisessa esille nousseiden asioiden selvittämiseksi käytettiin nimenomaan laadullista lähestymistapaa, koska tarkoituksena oli saada asiantuntijoiden mielipiteitä kehitteillä olevasta palvelusta. Laadullinen teemahaastattelu, tässä tapauksessa sähköinen kysely on toimiva tapa kerätä aineistoa ja sitä käytetään silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostakin teemasta kohdennetusti (Vilka & Airaksinen 2003, 63).

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää avoimilla kysymyksillä vastaajien ensireaktioita ja kokemuksia sähköisestä startista. Vastausta haettiin myös sähköisen oppaan tekniseen toimivuuteen eri selaimilla ja käytettävyyteen. Kysymyspatteristossa oli myös yleisesti perehdyttämiseen liittyviä kysymyksiä, joilla haettiin tietoa vastaajien käsityksistä perehdyttämiseen liittyen. Saatujen vastausten perusteella perehdytyspakettia (Liite 1) sekä perehdytyksen ohjetta (Liite 2) kehitettiin lopulliseen muotoonsa.

8.1 Esille nousseita kehittämistarpeita ennen käyttöönottoa

Perehdyttämispakettia pidettiin pääsääntöisesti erittäin onnistuneena ja se herätti innostusta vastaajien keskuudessa. Palvelu oli toiminut moitteettomasti lähes kaikkien kyselyyn vastanneiden koneilla käytetystä internetselaimesta riippumatta. Tekniikkaan tehtiin päivitys lähinnä ruuturesoluutioiden eroavaisuuksista johtuvien teknisten ongelmien vuoksi. Ongelma havaittiin kyselyssä esille tulleen vastauksen perusteella.

"Työyhteisö-osiossa Nuorten Tampere jää näkymättömiin tekstin osalta. Saa esille näytön reunassa näkyvää valkoista kaistaa klikkaamalla kun tietää sen olevan siellä. Selain koko näytön leveydellä."

Vastausten perusteella pakettiin lisättiin "Ohje" -osio, sillä käyttäjät eivät luontaisesti löytäneet perehdytyspaketissa olevaa hallintapaneelia, josta voi säätää esimerkiksi musiikin äänenvoimakkuutta.

"Hyvä ja jämerä paketti. Hiillostavaa musiikkia, volyymit laskettava."

Perehdytyspaketissa koettiin pääsääntöisesti olevan oleellista tietoa. Turhaa tietoa siellä ei ollut kenenkään mielestä. Vastauksista kävi ilmi, että osa vastaajista olisi kaivannut enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa nuorisopalveluiden sektorikohtaisista toiminnoista. Tämä on ymmärrettävää, sillä perehdytyksessä tulisi mahdollisimman kattavasti käydä läpi työyhteisön eri toimintoja.

"Olisin kaivannut lisää tietoa keskitetyistä palveluista: monitoimitalosta, antaverkasta, liikennepuistosta yms. Kulttuurista nuorisotyötä ei oltu avattu ollenkaan."

Sähköisen startin tarkoituksena on toimia uuden työntekijän apuvälineenä hänen perehdytysjaksonsa aikana. Perehdytyspaketin tarkoituksena ei ole avata yksiselitteisesti eri toimintojen sisältöjä, vaan kertoa niistä hyvin yleisellä tasolla. Nuorisopalveluiden eri toimintojen tarkemmat sisällöt avataan perehdyttäjän ja työyhteisön toimesta uuden työntekijän perehtymisjakson aikana, jolloin varsinainen perehdytys toteutetaan.

Sähköinen startti herätti vastaajissa ensi kokemusten mukaan innostusta ja sen uskottiin luovan positiivista mielikuvaa nuorisopalveluiden toiminnasta. Vastaajien mielestä paketti olisi hyvä jakaa uusille työntekijöille myös siirrettävällä massamuistivälineellä, sillä nettiyhteyden toimivuuteen ei aina voida luottaa.

Vastaajat kokivat sisällön ja sen esittämistavan olevan ammattimainen ja kiinnostava, joka kannustaa tutustumaan sisältöön. Vastauksissa verrattiin sähköistä perehdytyspakettia perinteisiin, yleisesti käytettyihin fyysisiin perehdytyskansioihin.

"Hyvä layout. Normaalia perehdytyskansiota selkeästi kiinnostavamman olinen paketti - eli kiinnostaa alkaa lukemaan."

Yleisesti ottaen perehdytyksen kehittämistä pidettiin erittäin tervetulleena ja ajankohtaisena asiana ja sähköistä perehdyttämisen apuvälineenä käytettävää perehdytyspakettia tärkeänä. Se koettiin uusien työntekijöiden kannustavana tietopakettina, jolla on merkitystä

tulevaisuudessa, kun uusille työntekijöille kerrotaan nuorisopalveluiden toiminnasta ja tavoitteista. Paketin uskottiin myös helpottavan perehdyttäjän työtä, sillä paketissa koettiin olevan tarpeellista tietoa myös pidempään työskennelleille työntekijöille.

"Kattavasti ja kannustavasti tuotettua ohjemateriaalia, uskottava, ammattimainen ja selkeä."

Kyselyn perehdyttämistä koskevissa vastauksissa tuli ilmi, että vastaajien oma perehdyttäminen oli koettu jokseenkin onnistuneeksi, mutta poikkeuksiakin löytyi. Erään vastaajan mielestä hänen perehdyttämisensä oli kokonaan jäänyt tekemättä. Yllättävänä havaintona voinee pitää myös sitä, että neljännes vastaajista ei tuntenut työnopastamista käsitteenä.

Ilahduttavaa oli se, että kaikki vastaajat ilmaisivat halukkuutensa toimia uusien työntekijöiden perehdyttäjänä asemastaan riippumatta. Tämä antaa hyvän pohjan mietittäessä nuorisopalveluiden perehdyttämisen kokonaisuudistusta. Toimivassa prosessissa koko työyhteisö kokee yhteisen, toimintaan vaikuttavan asian tärkeäksi ja sitoutuu siihen. Perehdyttämisen laaja-alainen merkitys täytyy sisäistää ja uudesta työntekijästä pitää olla aidosti kiinnostunut (Kjelin & Kuusisto 2003, 252).

Yleisesti ottaen kysely vahvisti ennakkooajatuksia perehdyttämisen tilasta nuorisopalveluissa. Perehdyttäminen koetaan tärkeäksi ja vastaajien mielestä esimiesten ja koko työyhteisön tehtäväksi. Itse perehdyttämiselle käytännössä ei kuitenkaan varata riittävästi aikaa ja sitä ei hoideta prosessina yhdenmukaisesti. Kaikki apuvälineet ja ohjeet perehdyttämisen kehittämiseksi koetaan tervetulleina, olipa kyse sähköisistä "Tervetuloa taan" -oppaista tai perehdytyskoulutuksesta tukimateriaaleineen.

9 OHJEISTUS PEREHDYTYKSEN JÄRJESTÄMISESTÄ

Toisena opinnäytetyön produktina laadittiin ohjeistus uusien työntekijöiden perehdyttämisen läpiviennistä nuorisopalveluissa (Liite 2). Ohjetta muokattiin Tampereen kaupungin uusille työntekijöille tarkoitetusta perehdytysmateriaalista yksikön tarpeet huomioonottavaksi kokonaisuudeksi. Ohjeen tarkoituksena on toimia tukimateriaalina nuorisopalveluiden henkilöstön koulutuspäivissä, joissa käydään tulevana syksynä läpi perehdyttämisen uudistettua mallia.

Ohjeistuksessa korostetaan perehdyttämisen merkitystä yleisesti. Ohjeistuksessa on myös kategorisoitu ne asiat, jotka uuden työntekijän tulee vähintään tietää työskennellessään nuorisopalveluissa. Ne jäsentävät perehdyttämistä ja varmistavat, että tietyt asiat muistetaan käydä läpi. Määrämuotoinen koulutus ja materiaali välittävät tietoa selkeämmin ja jäsenellymmmin kuin vapaamuotoinen keskustelu ja sopivat erityisesti koko organisaatiota koskevien aihealueiden avaamiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 218).

Ohjeistus pitää sisällään perehdytyksen tueksi tarkoitetun perehdytyksen tarkistuslistan (Liite 3), jonka on tarkoitus helpottaa perehdyttäjän sekä perehtyjän vuoropuhelua. Perehdytysohje on nimetty henkilökohtaiseksi perehdytys suunnitelmaksi syystä. Sen tarkoitus on korostaa perehdytyksen ainutkertaisuutta ja henkilökohtaisuutta. Jokaisen uuden työntekijän perehdytys lähtee ajatuksesta, että hänet otetaan työyhteisössä vastaan yksilönä, henkilökohtaiset taidot ja tiedot huomioiden. Henkilökohtainen ote perehdytyksessä on tärkeä, koska edellä mainitut määrämuotoiset koulutukset ja materiaalit saattavat vähentää vuorovaikutusta ja vaikuttaa jopa negatiivisesti työssä oppimiseen (Kjelin & Kuusisto 2003, 218).

Perehdyttämisen ohjetta päivitetään säännöllisesti samoin kuin sähköistä perehdytyspakettiakin. Niiden tarkoituksena on olla ajantasaisia ja organisaation kulloisenkin tilanteen huomioivia kokonaisuuksia. Henkilökohtaiset perehdytys suunnitelmat dokumentoidaan ja arkistoidaan - näin varmistetaan, että prosessi on viety suunnitelman mukaisesti läpi aina uuden tai ns. vaihtavan työntekijän kohdalla. Ohjeet ja oppaat hyväksytään nuorisopalveluiden johtoryhmässä, eli yksikön johto seuraa perehdyttämisen kehittämistarpeita osana jatkuvaa henkilöstösuunnittelua.

10 POHDINTA

Perehdyttäminen ei ole yksiselitteinen tai helppo asia, mutta se tulee hoitaa jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa hyvin. Tätä opinnäytetyötä kirjoittaessani olen pohtinut moneen otteeseen nuorisopalveluiden oppimiskäsitystä, lähinnä työssäoppimisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Miten kannustamme uusia ja vanhoja työntekijöitämme ylläpitämään ja jatkuvasti kehittämään osaamistaan, niin että se vastaa alati kiihtyvän muutoksen mukanaan tuomiin haasteisiin?

On selvää, että perehdytys on erittäin tärkeä osa kokonaisuudessa, kun puhutaan työntekijöiden työssä jaksamisesta, työhyvinvoinnista ja mahdollisuuksista kehittää itseään. Organisaationa meille ei ole yhdentekevää, millaisen mielikuvan annamme uudelle työntekijälle nuorisopalveluista tai Tampereen kaupungista. Siksi on tärkeää panostaa perehdyttämisen käytäntöihin ja avata sen merkitystä kaikille työntekijöille.

Perehdyttämisellä saamme tietoa uusien työntekijöiden osaamisesta eli organisaatioitamme ja asiakkaitamme, tamperelaisia nuoria, palvelevasta osaamis pääomasta. Tällä hetkellä emme täysimääräisesti tätä osaamista hyödynnä, koska emme ole sitä määrätietoisesti kartoittaneet. Perehdyttämisen mukanaan tuoma tieto auttaa meitä esimerkiksi valitsemaan työryhmiin osaajia osaamisen perusteella, jolloin niillä on mahdollisuus kasvaa toimiviksi tiimeiksi.

Jotta perehdytystä voidaan suunnitella kunnolla ja miettiä käytännön toteutukset kuntoon, on lähdettävä perusteista. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tietää, miksi perehdytystä ylipäätään järjestetään. Miksi työntekijöiden sitoutuminen työyhteisöönsä on avainasemassa kun puhutaan työssä viihtymisestä. Myös työn määrittelemiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Työnkuvat ja perustehtävät on käytävä läpi ja tarkistettava, että ne ovat ajan tasalla. Tehtävät pitää määrittää konkreettisesti. Se helpottaa kaikkien työntekijöiden - ei pelkästään uusien - työskentelyä ja perehtymistä työhön (Kjelin & Kuusisto 2003, 74-75).

Perehdytyksen kehittäminen Tampereen kaupungin nuorisopalveluissa on ollut mielenkiintoinen, mutta myös haastava aihe. Perehdyttämisen kehittäminen prosessina ja olemassa olevien käytänteiden muokkaaminen vievät aikaa. On ennen aikaista sanoa, onnis-

tummeko tekemään toimivan perehdytyksen mallin organisaatioomme. Opinnäytteeni aihe on kulkenut nuorisopalveluiden muiden kehittämishankkeiden mukana ja välillä on tuntunut, ettei sille ole varattu riittävästi aikaa. Tälle on luonnollinen selitys, sillä painimme parhaillaan voimakkaiden säästöpainojen alla ja esimerkiksi johtoryhmän työskentelyn energiaa on priorisoitu muualle. Olen kokenut kuitenkin, että kaikilla johdosta kenttätyöntekijöihin on aito halu kehittää perehdytystä ja saada siitä aikaan kaikkia osapuolia hyödyttävä työväline.

Prosessin onnistuminen mitataan ajan kuluessa. Syksyllä 2013 alkava toimintatavan sisänaajo on kriittinen. Tarvitaan sitoutumista ja aitoa halua muuttaa vallitsevia käytänteitä. Perehdyttämisen koulutuksille tulee varata aikaa ja ne tulee suunnitella huolellisesti. Vain näin saamme perehdyttämisen ydinviestin työyhteisössämme perille. Ja sitenkin olemme vasta alussa. Käytännössä perehdyttämisen prosessin tulee elää aiemmin kuvatun syklin mukaisesti ja sitä täytyy virittää jatkuvasti parempaan toimintakuntoon. Sama pätee oppaita, ohjeita ja työkaluja. Niiden tulee olla ajan tasalla.

Opinnäytetyön produktina syntyneen sähköisen perehdytyspaketin ja tukimateriaalin työstäminen ovat nekin olleet kiinnostavia. Tietoteknisten ongelmien ratkominen ja graafinen suunnittelu ovat olleet itselleni opinnäytetyön tutkimusviestinnällisen osion rinnalla kulkeva, luonnollinen osa. Haasteena on ollut tuottaa kahta kovin eri tyyppistä tekstiä, jotka kuitenkin ovat sidoksissa toisiinsa. Vaihtoehtoisessa työskentelytavassa nämä olisi voinut tehdä järjestyksessä, mutta uskon, että silloin olisi molemmista jollakin tavalla tullut sisällöllisesti köyhempiä.

Opinnäytetyön työelämälähtöisyys ja käytännön ongelma ovat motivoineet työn tekemisessä. Työskentelen tehtävässä, jossa voin aidosti vaikuttaa nuorisopalveluiden käytännön työtapoihin ja siinä mielessä perehdyttämisen kehittäminen on tuntunut järkevältä aihevalinnalta. Oma sitoutumiseni ja tietämykseni aiheeseen on kasvanut lähdeoteoksia ja oppaita lukemalla, ja koen, että minulla on aiheeseen liittyen paljon annettavaa, kun mallia lähdetään viemään käytäntöön.

Opinnäytetyön työstäminen on tapahtunut aiheesta runsaasti työpaikalla keskustellen ja erilaisia ideoita ja aihioehdotuksia läpi käyden. Keskusteluja olen käynyt lukuisten työntekijöiden, kollegoiden sekä esimieheni kanssa. Olen saanut hyviä vinkkejä sähköisen paketin kehittämisessä ja paljon ajatuksia on jo tulevaisuuden varalle. Aikataululli-

sesti opinnäytetyön tekeminen helpottui huomattavasti keväällä, kun pääsin työstämään sitä täysipäiväisesti. Toisaalta se loi omanlaisensa haasteen työyhteisöön nähden, sillä luonnollinen vuorovaikutus ja spontaanit keskustelut työpaikalla keskeytyivät opintovapaan ajaksi. Toisaalta oma aika toi suuren helpotuksen opinnäytetyön raporttiosuuden työstämiselle.

Perehdyttäminen on koko organisaation yhteinen asia. Onnistuessaan perehdytys nopeuttaa uusien työntekijöiden työssä aloittamista, kehittää heidän ja organisaation osaamista ja mahdollistaa molemminpuolisen luottamuksen kasvamista. Se kehittää muutosvalmiutta ja parantaa työssä viihtymistä. Sillä on suora vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijävaihtuvuus vähenee ja johtaminen helpottuu. Prosessin lopputuloksena hyötyjinä ovat kaikki osapuolet eli palveluita käyttävät asiakkaat ja yhteistyökumppanit, työntekijät sekä organisaatio itsessään.

LÄHTEET

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen A., Koivisto T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Laki nuorista työntekijöistä (19.11.1993/998)

Kauhanen J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

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

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia-sarja 69. Tampere: Juvenes Print.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2013. Koulupudokkaiden aktivointi. Luettu 27.3.2013.
http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/koulupudokkaiden_aktivointi/index.html

Paasivaara L., Suhonen M. & Virtanen P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma.

Penttinen A. & Mäntynen J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - Ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Luettu 7.4.2013.
http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf

Stenvall J. & Airaksinen J. 2009. Manse mallillaan. Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Talentum media Oy.

Työsopimuslaki (26.1.2001/55)

Työturvallisuuslaki (23.8.2002/738)

Vilka H. & Airaksinen T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1. Uuden työntekijän sähköinen perehdytyspaketti "Sähköinen startti"

Liite 2. Uuden työntekijän perehdytys suunnitelma - perehdytysohje

Liite 3. Perehdytysjakson tarkistuslista

Liite 4. Sähköisen perehdytysoppaan testaus, kysymykset

Liite 5. Kuvaruutukaappauksia sähköisen perehdytyspaketin luonnoksista



UUDEN TYÖNTEKIJÄN PEREHDYTYSSUUNNITELMA

PEREHDYTYSOHJE

PÄIVITETTY 1.5.2013

(jatkuu)

PEREHDYTTÄMISSUUNNITELMA

Perehdytyksen tavoitteena on antaa kuva Tampereen kaupunkiorganisaatiosta ja työntekijän omasta yksiköstä sekä opastaa tuleva työntekijä tuleviin työtehtäviin. Perehdyttämisestä hyötyvät sekä työnantaja että uusi työntekijä. Työntekijä voi työssään paremmin saatuun hyvään opastukseen.

Perehdyttäminen auttaa työntekijää sopeutumaan paremmin työyhteisöönsä ja tuntemaan organisaation toimintaperiaatteet. Hyvän perehdyttämisen avulla vähennetään henkilöstön vaihtuvuutta, parannetaan työn tuloksellisuutta sekä ehkäistään virheitä ja onnettomuuksia. Suunniteltu ja hyvin toteutettu perehdytys on organisaatiossamme myös tärkeä ja olennainen osa työturvallisuutta.

Esimies vastaa perehdytyksen järjestämisestä. Uuden työntekijän perehdyttäjänä toimii esimies tai hänen nimeämänsä henkilö, joka huolehtii myös uuden työntekijän opastuksesta työtehtäviin. Uudelle työntekijälle on hyvä nimetä työuran alkuvaiheeksi henkilökohtainen ohjaaja, jonka puoleen uuden työntekijän on helppo kääntyä erilaisissa tilanteissa. Henkilökohtainen ohjaaja voi olla esimerkiksi kollega tai joku muu saman yksikön työntekijä.

Tehtävään perehdyttäminen ei koske vain uusia työntekijöitä. Perehdytystä tarvitsevat uusien työntekijöiden lisäksi kaupungin sisällä työyksikköä vaihtavat, sairaus-, äitiyslomalla, virkavapaalla tai muusta syystä jonkin aikaa poissaolleet. Kaupungin palveluksessa työskentelee paljon myös määräaikaista henkilökuntaa, joiden perehdyttäminen on yhtä tärkeää. Määräaikaiset ja mm. kesätyöntekijät ovat tulevaisuudessa potentiaallisia vakituisia työntekijöitä.

Tämän perehdyttämissuunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että kaikki oleelliset asiat tulee huomioitua ja käytyä läpi uuden työntekijän kanssa. Sitä voi käyttää tarkistuslistana perehdytystä suunniteltaessa ja perehdytyksen aikana. Esimerkkien käyttäminen sekä ohjeiden kertaaminen ovat hyviä käytäntöjä varmistamaan perehdytyksen onnistuminen mm. maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden osalta.

Kaupungin henkilöstöyksikkö järjestää koulutusta uusille työntekijöille. Lisätietoja saa intranetin koulutuskalenterista sekä omalta esimieheltä. Tässä suunnitelmassa työntekijällä tarkoitetaan sekä työntekijää että viranhaltijaa.

ENNEN TYÖHÖNTULOJA

- Ü Työhönottohaastattelussa hakijalle kerrotaan varsinaisten työtehtävien lisäksi palvelusuhteen ehdoista sekä kaupungin toiminnasta ja tavoitteista.
- Ü Viranhaltijan päätös uuden työntekijän ottamisesta.
- Ü Valinnasta ilmoittamisen yhteydessä työntekijää ohjeistetaan tarvittaessa varaamaan aika työhöntulotarkastukseen.
- Ü Työsopimuksen laatiminen ja allekirjoitus.
- Ü Perehdytyksen suunnittelu (miten perehdytys hoidetaan ja ketkä siihen osallistuvat).
- Ü Uudelle työntekijälle varataan tarvittavat työtilat ja työvälineet, sähköposti, käyttäjätunnukset, työtila, avaimet, timecon yms. katsotaan valmiiksi.
- Ü Yksikön henkilöstölle ja tuleville työtovereilla tiedotetaan etukäteen uudesta työntekijästä.

ENSIMMÄISET TYÖPÄIVÄT

- Ü Esimies ja perehdyttäjä ovat vastaanottamassa sovittuun aikaan.
- Ü Lähimpien työtovereiden ja kiinteistön esittely.
- Ü Verokortin toimittaminen palkanlaskentaan.

Alkukeskustelu esimiehen kanssa, jossa

- Ü Tarkistetaan perehdyttämissuunnitelma uuden työntekijän kanssa.
- Ü Käydään läpi perehdyttämisen eri osa-alueet.
- Ü Käydään läpi työntekijän osaamisalueita ja perehdytyksen painopisteitä.
- Ü Sovitaan miten perehdytys hoidetaan ja ketkä siihen osallistuvat.
- Ü Käydään läpi tulevia työtehtäviä.

Ensimmäisinä työpäivinä keskeisintä on työhön opastaminen!

TUTUSTUMINEN TYÖPAIKKAAN

- Ü Työaika, työvuorojen suunnittelu ja työajan seuranta
- Ü Tarvittavan infomateriaalin antaminen (Sähköinen startti)
- Ü Yhteisten tilojen esittely.
- Ü Ruokailu- ja kahvitaukokäytännöt.
- Ü Työvälineet, toimistotarvikkeen ym. tarvittavat.
- Ü Puhelimen, sähköpostin ja intranetin / internetin käyttö, N-ASEMA
- Ü Tietoturvallisuus.
- Ü Salassapitovelvollisuus.
- Ü Tarvittavat avaimet / kulkuluvat.
- Ü Työturvallisuussäännöt ja –riskit.
- Ü Toiminta poikkeustilanteissa ja pelastussuunnitelman läpikäynti (varauloskäytävät, sammutus- ja ensiapuvälineet ym.).
- Ü Mahdolliset työhön liittyvät turvallisuusriskit ja toiminta niihin liittyen (uhkaavat asiakastilanteet jne. esimerkiksi päihdetoimintamalli).

ENSIMMÄINEN TYÖVIKKO

- Ü Oman työn esittely laajemmin ja sen kytkeminen kaupungin toimintaan.
- Ü Tehtäväkohtainen työhön opastus.
- Ü Kaupungin organisaatio ja tehtävät sekä yksikön niveltymisen koko organisaatioon (tilaaja-tuottaja –malli, palvelusopimus jne.)
- Ü Työyhteisössä noudatettavat tavat ja käytännöt (autonkäyttö jne.)
- Ü Työntekijän oikeudet, velvollisuudet ja vastuut (vaitiolovelvollisuus jne.)
- Ü Työtehtävään liittyvä hiljainen tieto.

TUTUSTUMINEN TYÖYHTEISÖÖN

- Ü Työkaverit
- Ü Asema organisaatiossa
- Ü Työyhteisön tiedotus- ja palaverikäytännöt (kokoukset, starttipäivät, suunnittelu)
- Ü Kehityskeskustelukäytäntö

HENKILÖSTÖEDUT

- Ü Työterveyshuolto
- Ü Kaupungin henkilöstön kehittäminen ja koulutus, oman organisaation koulutus
- Ü Työpaikkaruokailu
- Ü Työkyvyn ylläpitämiseen liittyvä toiminta
- Ü Muut henkilöstöedut

TYÖSUHDE- JA SOPIMUSASIAT

- Ü Palkkakäytäntö
- Ü Lomat ja niiden määräytyminen
- Ü Virkavapaudet, lomat, palkkattomien vapaiden hakeminen
- Ü Menettelyt poissaolojen yhteydessä (esim. esimiehen lupa sairauspoissaoloon)
- Ü Luottamusmiesjärjestelmä, henkilöstön edustus johtoryhmässä jne.

ENSIMMÄINEN KUUKAUSI

- Ü Työyksikön omat kehittämis-/ koulutushankkeet (meneillään olevat projektit)
- Ü Omaehtoinen opiskelu ja sen tukeminen
- Ü Kaupungin ja työyksikön johto- ja ohjesäännöt

TYÖSUOJELU

- Ü Työpaikan erityisolosuhteet, kaupungin työsuojeluorganisaatio ja sen toiminta
- Ü Työsuojelupäällikkö, -valtuutettu ja -asiamiehet

PEREHDYTYSJAKSON LOPUSSA

Palautekeskustelu, jossa:

- ü Käydään läpi perehdytysprosessi
- ü Työntekijä antaa palautetta perehdytyksestä
- ü Työntekijä antaa palautetta rekrytointiprosessista (tiedottaminen ym.).
- ü Varmistetaan, että uusi työntekijä on osallistunut kaupungin uusien työntekijöiden koulutukseen
- ü Esimiehen esimies on tutustunut perehdytysprosessiin ja tarkistanut perehdytysuunnitelman toteutumisen.

ENSIMMÄISEN VUODEN AIKANA

- ü Kehityskeskustelu

HENKILÖKOHTAINEN PEREHDYTYSSUUNNITELMA		
Muistilista toimii sekä perehdyttäjän että perehtyjän apuna. Listasta voi poistaa tai siihen voi lisätä tarvittavia osa-alueita.		
Uuden työntekijän nimi	Perehdyttäjä	
Työyksikkö		
Perehdytyksen palautekeskustelu (pvm)		
AIHE	Hoidettu (pvm)	Perehdyttäjä
ENNEN TYÖSUHTEEN ALKAMISTA		
Viranhaltijan päätös uuden työntekijän / viranhaltijan ottamisesta		
Todistusten ja terveystodistuksen tarkistaminen		
Työsopimuksen allekirjoittaminen		
Vastuuhenkilön nimeäminen		
Työyhteisölle kerrottu uudesta työntekijästä		
Työtila- ja työvälinejärjestelyt		
Tarvittavat tunnukset ja käyttöoikeudet		
Ensimmäisten työtehtävien suunnittelu		
Työhöntulotarkastus		
ENSIMMÄISTEN TYÖPÄIVIEN AIKANA		
Uuden työntekijän vastaanottaminen		
Alkukeskustelu uuden työntekijän kanssa		
Perehdyttämissuunnitelman tarkistaminen		
Verokortin toimittaminen		
Työtovereiden esittely		
Työaika / työajan seuranta		
Kiinteistö kulkureitteineen, muut tilat / keskuksset		
Yhteiset tauko- ja sosiaalitulat		
Pysäköintiluvat, pysäköintipaikat, puhelinten käyttö		
Henkilökortti ja sen käyttö		
Koneiden ja laitteiden käytön ohjaus		
Työtarvikkeiden hankinta, tarvikevarasto		
Työpaikkaruokailu		
Palvelusuhteiden ehtojen läpikäynti esim. koeaika		
Palkka ja sen maksaminen		
Poissaoloista ilmoittaminen		
Työturvallisuus		
Lisätietojen antajien nimeäminen		

(jatkuu)

LIITE 3: 2 (2)

ENSIMMÄISEN VIIKON AIKANA		
Oman työn esittely ja sen kytkeminen kaupungin toimintaan		
Oman organisaation ja strategian esittely		
Työmenetelmien opettaminen		
Lomat ja muut vapaat		
Henkilöstöedut		
Salassapitovelvollisuus		
Tietoturva		
Looran esittely ja opastus		
Tiedotuskäytännöt (henkilöstölehdet, Loora, tiedotteet)		
Tärkeät puhelinnumerot		
Toiminta onnettomuuksissa (tulipalo, ensiapu yms.)		
Paperi-, ym. jätteiden lajittelu ja keräys		
ENSIMMÄISEN KUUKAUDEN AIKANA		
Työterveyshuolto ja työhöntulotarkastus (viimeistään)		
Työyksikön omat kehittämis-/koulutushankkeet, koulutukset		
Konsernihallinnon ja muiden koulutukset		
Työkyvyn ylläpito		
Omaehtoinen opiskelu ja sen tukeminen		
Kaupungin ja työyksikön johto- ja ohjesäännöistä kertominen		
Kaupungin/ oman yksikön virkistys- ja harrastustoiminta		
Yhteistoiminta		
PEREHDTYSJAKSON LOPULLA		
Palauttekeskustelu perehdyttämisestä		
Ensimmäinen kehityskeskustelu		
Työntekijä osallistunut uusien työntekijöiden koulutukseen		
Oma esimies tutustunut perehdytysprosessiin ja tarkistanut listan		

Allekirjoitukset _____ / _____ / _____ Päivämäärä

Työntekijä

Perehdyttäjä

Esimies

TAUSTATIEDOT

1. Kuinka kauan olet työskennellyt nuorisopalveluissa

Alle vuoden
1-3 vuotta
Yli 3 vuotta

2. Oletko siirtynyt työhistoriasi aikana nuorisopalveluiden sisällä tehtävästä tai toimipisteestä toiseen?

Kyllä
En

MIELIPITEET SÄHKÖISESTÄ STARTISTA

1. Mitä ajatuksia Sähköinen startti herätti ensi näkemältä?

2. Mitä mieltä olet perehdytyspaketin sisällöstä yleisesti?

3. Onko perehdytyspaketissa mielestäsi oleelliset tiedot uudelle työntekijälle?

Kyllä
Ei

4. Jos vastasit edelliseen, että oleellisia tietoja ei ole, niin mitä mielestäsi puuttuu?

5. Onko perehdytyspaketissa mielestäsi turhaa tietoa?

Kyllä
Ei

6. Jos vastasit edelliseen kysymykseen, että perehdytyspaketissa on turhaa tietoa, niin mitä jättäisit pois?

TEKNISET KYSYMYKSET

1. Toimiiko perehdytyspaketti moitteettomasti selaimessasi?

Kyllä

Ei

2. Pitäisikö paketti jakaa mielestäsi uudelle työntekijälle myös USB-tikulla tai CD levyllä?

Kyllä

Ei

3. Mitä internetselainta näistä käytät eniten?

Mozilla Firefox

Internet Explorer

Google Chrome

Safari

KYSYMYKSET PEREHDYTTÄMISESTÄ

1. Oletko saanut mielestäsi toimivan perehdytyksen nykyiseen tehtävääsi?

En

Kyllä

2. Näetkö perehdyttämisen tärkeänä työssäoppimisen kannalta?

En

Kyllä

3. Haluaisiko itse olla nimetty perehdyttäjä uudelle työntekijälle?

En

Kyllä

4. Onko käsite työnopastaminen sinulle tuttu?

Kyllä

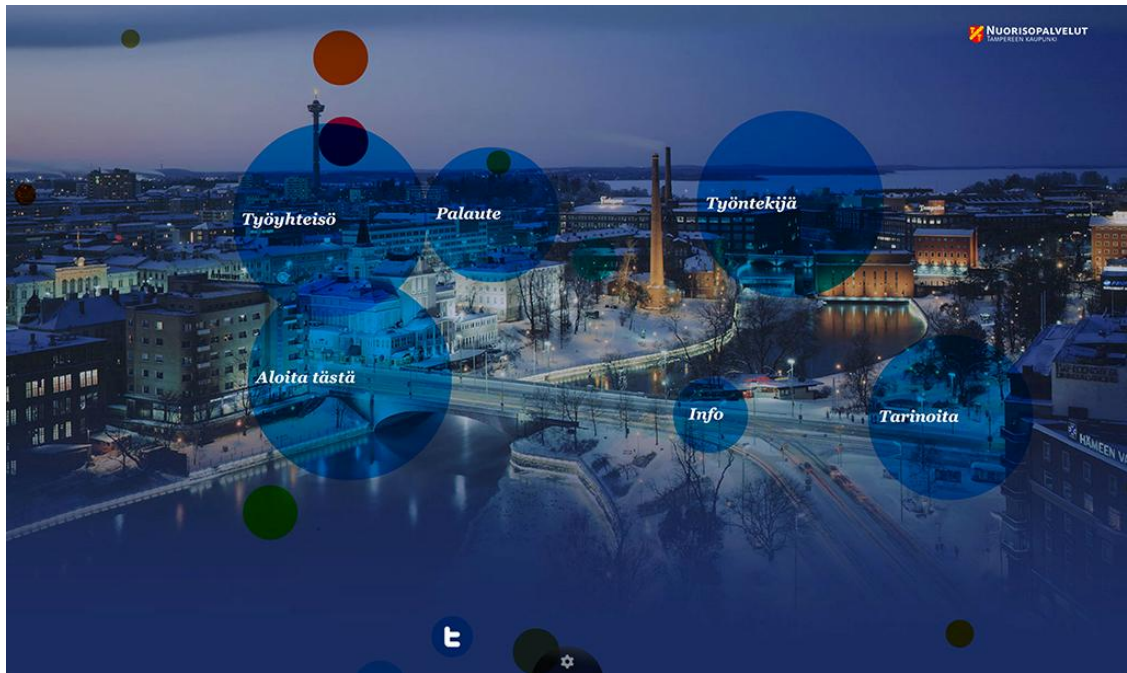
Ei

5. Kenen vastuulla perehdyttäminen mielestäsi on?

Lähimpien työkavereiden

Esimiehen

Koko työyhteisön




(jatkuu)

Työyhteisö

Palaute

Työntekijä



NUORISOPALVELUT
nuorisopalvelut.fi

<p>Johtajan tervehdys</p> <p>Organisaatio</p> <p>Toiminta-ajatus</p> <p>Alueelliset palvelut</p> <p>Keskityt palvelut</p> <p>Montiimitalo 13</p>	<p>Monipuolisen tekemisen paikka keskustassa</p> <p>Montiimitalo 13 on nuorisopalveluiden tuorein maamerkki. Elokuussa 2012 avattu monipuolinen keskus tarjoaa modernit puutteet kaupunkilaisien harrastustoiminnalle. Montiimitalon käyttökunta on laaja ja taloa hyödyntäväkin nuorten lisäksi harrastajaryhmiä lojalla ikähaaralla. Tiloja varoavat esimerkiksi teatteriryhmät ja ikäihmiset.</p> <p>Montiimitalo 13 tarjoaa tiloja ja mahdollisuuksia kiviästä kaupungin katolle. Käytössä olevat tilat sijoittuvat viiteen eri kerrokseen sisälleen kaiken kaikkiaan 2500 neliömetriä toimintaa, yöpajoja, harrastus-, kokous- ja kokoonnuttamisalaa eri-ikäisille tamperelaisille. Tiloja vuokrataan henkilökohtaisesti esim. syntymäpäivien järjestämistä varten tai vakiovuoro- periaatteella toimintakauden mittaiseksi ojentokukki mahdolliseen näin esimerkiksi harrastajayhdistyksen viikotouset kokoonnutmiset.</p> <p>Vuokrattavat tilat on hinnoiteltu kahdella tavalla. Nuoret, nuorten ryhmät, järjestöt ja muut yhteistyökylliset tahot kuuluvat ensimmäiseen luokkaan, kun taas toisessa hinnoitussa ovat yksityisenkät ja yritykset. Viidennen kerroksen toimintatiloja lukuunottamatta Montiimitalo 13 on onnistettu remontoimaan esteettömäksi. Hissillä pääsee kaikkiin kerroksiin ja inva-WC:iä löytyvät ensimmäisestä ja neljänneistä kerroksista.</p>	<p>Nuorten Tampere</p>	