



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖ

Yhteisöllinen perehdyttäminen

- Työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä nuorisosalan työyhteisöihin

Terhi Hunnako

Järjestö- ja nuorisotyön koulutusohjelma ylempi AMK (90 op)

04 / 2014

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Terhi Hunnako	Sivumäärä 76 ja 4 liitesivua
Työn nimi Yhteisöllinen perehdyttäminen -Työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä nuorisotalon työyhteisöihin	
Ohjaava(t) opettaja(t) Merja Kylmäkoski	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Seinäjoen nuorisopalvelut, Pekka Hautamäki	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan perehdyttämistä yhteisöllisenä prosessina ja sen merkitystä työyhteisön yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Työn tavoitteena on antaa esimiehille välineitä ja uusi toimintatapa perehdyttämisen kehittämiseen. Opinnäytetyö on laadullisin menetelmin toteutettu tutkimus, jossa on kartoitettu keski suurten kaupunkien nuorisotyössä olevia perehdyttämiskäytäntöjä Webropol-kyselyllä sekä selvitetty nuorisotyöntekijöiden tarpeita ja odotuksia perehdyttämiseksi osallistavilla ja yhteisöllisillä menetelmillä. Tutkimukseen osallistuneiden nuorisotyöntekijöiden kanssa on työskennelty nuorisotyön yhteisöllinen perehdyttämismalli, joka esitellään tutkimuksessa.</p> <p>Perehdyttäminen on tärkeää kaikilla aloilla. Nuorten parissa tehtävässä työssä sen merkitys korostuu, kun työn kohderyhmänä ovat pääsääntöisesti alaikäiset, joista työntekijät ovat vastuussa. Nuorisotyöntekijät ovat usein nuorille ensimmäisiä kosketuksia työelämään kodin ja koulun ulkopuolella. Nuorisotyöntekijät antavat omalla toiminnallaan esimerkkiä työelämästä, jolloin on tärkeää, että nuorisotyöntekijät toimivat työssään vastuuntuntoisesti ja johdonmukaisesti. Työn laatu ja selkeys kärsivät, jos työntekijöitä ei ole perehdytetty kunnolla. Tämä heijastuu toimintoihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin, joten työntekijöiden puutteellisella perehdyttämisellä on vaikutus suureen määrään ihmisiä. Myös organisaation julkisuuskuva kärsii, jos perehdyttämiseen ei panosteta.</p> <p>Nuorisotyöntekijät ovat kohtaamisen ja ihmisten kanssa työskentelyn ammattilaisia, joten yhteisöllistä osaamista ei saa unohtaa, kun puhutaan nuorisotalon työyhteisöistä. Opinnäytetyön tuloksia ja perehdyttämismallia voidaan hyödyntää sekä kunnallisessa että muussa nuorisotalon ja järjestötyössä. Näiden lisäksi opinnäytetyö vastaa osaltaan yleiseen työelämän haasteeseen, miten lisätä työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä työyhteisöihin.</p> <p>Opinnäytetyössä tarkastellaan johtamisen uusia suuntauksia, mm. valmentavaa ja eettistä johtamista perehdyttämisen tukena. Perehdyttämisen laajentuminen yksittäisestä työtehtävästä laajemman ymmärryksen saamiseen vaatii uudenlaista johtamistapaa, jotta perehdyttämiseksi asetetut tavoitteet saavutetaan. Yhteisöjen johtaminen ja yhteisöllisyyden mahdollistaminen ovat esimiehen vastuulla.</p> <p>Opinnäytetyön tilaajana on Seinäjoen kaupungin nuorisopalvelut.</p>	
Asiasanat perehdyttäminen, yhteisöllisyys, työhyvinvointi, johtaminen	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Terhi Hunnako	Number of Pages 76 + 4
Title Collaborative work orientation – employee welfare and a sense of community among youth work organizations	
Supervisor(s) Merja Kylmäkoski	
Subscriber and/or Mentor City of Seinäjoki Youth work services, Pekka Hautamäki	
Abstract <p>This thesis examines work orientation as a collaborative process and its significance towards the workplace community and employee welfare. One of the aims is to provide supervisors with tools and a new approach to develop work orientation. The thesis is a qualitative methods type of research where the youth work orientation practices in medium-sized towns have been studied by a Webropol survey. The needs and expectations of youth workers towards orientation have been studied by participatory and community-based methods. The thesis presents a communal orientation method for youth work that was developed together with the youth workers who were involved in the study.</p> <p>Orientation is important in all professions. This is emphasized when working with young people because of the minors for whom the workers are responsible for. Outside of home and school, youth workers are often the first form of contact for young people to the working life.</p> <p>Youth workers provide an example of working life by their own actions, so it is important that youth workers act responsibly and consistently in their work. The quality and clarity of work suffer if the workers have not been trained in properly. This is reflected in functions, customers and stakeholders, so the lack of workers' familiarization has an impact on a large number of people. Also, the organization's public image will suffer if the orientation is not done well.</p> <p>Youth workers are professionals in encountering people and in working with people, so communal competence must not be overlooked in youth work communities. Results of the thesis and the orientation model can be used for municipal and other youth and organizational work. In addition, the thesis responds to a general challenge faced in work life, how to increase the well-being and sense of community in the workplace.</p> <p>The thesis examines new trends in management, such as coaching and ethical leadership to support orientation. Expansion of orientation from an individual activity to obtain a broader understanding requires a new kind of leadership style in order to achieve the objectives set for orientation. Community leadership and enabling the sense of community are the superior's responsibility.</p> <p>The thesis was commissioned by the city of Seinäjoki youth work services.</p>	
Keywords orientation, sense of community, employee welfare, management	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT	8
2.1 Opinnäytetyön taustat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	10
2.2 Tutkimusaineisto	11
2.3 Tutkimusmenetelmät	12
3 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS	15
3.1 Yksilöllinen perehdyttäminen eri (työ)tilanteissa	17
3.2 Perehdyttämisen vaiheet	21
3.2.1 Vaihe 1: Perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu	22
3.2.2 Vaihe 2: Työn aloittaminen	26
3.2.3 Vaihe 3: Perehdyttäminen koeaikana ja jatkuva perehdyttäminen	28
3.3 Perehdyttäjän rooli perehdyttämisprosessin onnistumisessa	30
3.4 Perehdyttäjä oppimisen edistäjänä	34
3.5 Mentorointi perehdyttämisen tukena	36
3.6 Nuorisotyön yhteisöllinen perehdyttämismalli	38
4 YHTEISÖLLISYYS JA TYÖHYVINVOINTI	43
4.1 Yhteisöllisyys	43
4.1.1 Vuorovaikutus yhteisöllisyyden tukena	45
4.1.2 Työyhteisön keskinäinen luottamus yhteisöllisyyden edellytyksenä	51
4.2 Työhyvinvointi	54
4.3 Työhyvinvoinnin portaat ja perehdyttäminen	57
5 PEREHDYTTÄMINEN JA JOHTAJUUS	59
5.1 Eettinen johtaminen	60
5.2 Strateginen ajattelu	62
5.3 Johtamisen uudet tuulet perehdyttämisen tukena	63
5.3.1 Coaching eli johtamisen valmentava ote	64
5.3.2 Keskusteleva johtajuus	65
6 YHTEENVETO	66
6.1 Perehdyttämisen syvempi olemus	67
6.2 Hyvä perehdyttäminen ja sen vaikutukset	68
6.3 Havaintoja ja pohdintaa	71
LÄHTEET	74
LIITTEET	77

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on osa Humanistisen Ammattikorkeakoulun järjestö- ja nuorisotalan YAMK-tutkintoa. Opinnäytetyö on työelämän tutkimuksellista kehittämistoimintaa, jonka tavoitteena on luoda uudenlaisia toimintatapoja ja ajattelua järjestö- ja nuorisotyöhön.

Opinnäytetyössä tarkastellaan perehdyttämistä, erityisesti sen roolia työyhteisöjen yhteisöllisyydessä ja työhyvinvoinnissa. Aihetta lähestytään kunnallisen nuorisotyön viitekehyksestä ja opinnäytetyön tilaajana on Seinäjoen nuorisopalvelut. Opinnäytetyön taustalla on Seinäjoen nuorisopalveluiden kokemat muutokset henkilöstössä ja työtehtävissä viimeisten vuosien aikana.

Opinnäytetyö tarkastelee perehdyttämisprosessia sekä siihen liittyvien tekijöiden (mm. esimies, perehdyttäjä ja perehdyttämisaineisto) roolia onnistuneen perehdyttämisen saavuttamiseksi. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on olla esimiesten ja perehdyttäjien tukimateriaalina, kun perehdyttämistä kehitetään. Opinnäytetyössä esitellään nuorisotyön yhteisöllinen malli, joka voidaan ottaa käyttöön kunnallisessa nuorisotyössä ja muillakin aloilla. Työssä tutkitaan onko perehdyttämisellä vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin sekä nostetaan esiin niitä perehdyttämistä tukevia johtamisen tapoja.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen ja työelämälähtöinen: työelämä kokee suurta murroskautta eikä vanhat työelämän tavat enää toimi. Perehdyttämisessä on siirrytty yksittäisten työtehtävien perehdyttämisestä asioiden ja yhteyksien laajempaan ymmärtämiseen. Perehdyttäminen on nykyaikana laajempaa ja monimuotoisempaa kuin aiemmin. (Kupias & Peltola 2009, 13.) Kokonaisvaltaisen perehdyttämisen tavoitteena on antaa perehdytettävälle kokonaisvaltainen kuva työtehtävistä, työyhteisöstä, organisaatiosta sekä ns. hiljaisesta tiedosta sekä työyhteisön toimintatavoista. Kokonaisvaltainen perehdyttäminen vaatii esimieheltä ja organisaatiolta paljon ennakkovalmistelua ja työtä.

Perehdyttäminen koskettaa kaikkea työtä ja eri aloja: jokaisella työntekijällä on oikeus saada perehdytystä työn tekemisen tueksi. Perehdyttäminen on sisällytetty lakeihin, joissa on suoria määräyksiä tai viittauksia perehdyttämiseen. Pe-

rehdyttämistä ohjaavat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksistä. Työlainsäädäntö on ns. pakottavaa oikeutta eli perehdyttämiseen ja kouluttautumiseen liittyvät vaatimukset kuuluvat kaikkia työnantajia velvoittaviin säädöksiin.

Perehdyttämistä tarkastellaan usein työturvallisuudesta käsin, tämän työn tavoitteena on laajentaa perehdyttäminen koskettamaan myös työyhteisöjä ja työhyvinvointia. Perehdyttämistä sivutaan useissa johtamisen kirjoissa sekä sen on katsottu olevan yksi työhyvinvoinnin edellytys.

Työterveyslaitoksen (2013) mukaan hyvä ilmapiiri ja toimivat ihmissuhteet koetaan työn voimavaraksi. Tämän vuoksi ihmisten väliseen vuorovaikutukseen on syytä kiinnittää huomiota heti työsuhteen alussa. Koko työyhteisön osallistuminen uuden työntekijän perehdyttämiseen helpottaa työyhteisön sisäisten ihmissuhteiden ja yhteistyön syntyä.

Nuorten parissa tehtävä työ on ihmissuhdetyötä laajimmillaan ja käytössä olevia menetelmiä on useita. Kunnallista nuorisotyötä ohjaa nuorisolaki (2006), joka määrittää millaisia palveluita kuntien tulee tarjota alle 29-vuotiaille nuorille. Käytännössä kunnallisessa nuorisotyössä työskennellään eniten alle 18-vuotiaiden nuorten kanssa, mikä asettaa erilaiset vastuut myös nuorisotyöntekijöille mm. toiminnan turvallisuudesta. Kuntakohtaisesti lain määrittelemien veloitteiden toteuttaminen on vaihtelevaa ja toteutustavat voivat erota keskenään suuresti. Tämä asettaa haasteen myös perehdyttämiselle: yksi ja yhteinen perehdyttämisopas tai -malli ei sovellu koko toimialan käyttöön soveltamatta.

Nuorten parissa työskentelevien perehdyttäminen on tärkeää, koska nuorisotyöntekijät ovat usein nuorten ensimmäisiä kosketuksia työelämään kodin ja koulun lisäksi. Nuoret ottavat mallia ja saavat vaikutteita työelämästä nuorisotyöntekijöiden kautta: ei ole yhdentekevää millaista kuvaa työelämästä annetaan. Nuorisotyö mahdollistaa nuorten kosketuksen työelämään mm. työelämään tutustumisen (TET) tai erilaisten harjoitteluiden ja työssä oppimisen kautta. Nuoret kohtaavat nuorten parissa työskenteleviä aikuisia myös vapaaajallaan: mm. nuorisotiloissa sekä nuorten harrastus- ja vaikuttamisryhmissä.

Jotta nuoret voivat kokea turvallisuutta ja nuorisotyö pysyy laadukkaana, tarvitaan nuorisotyöntekijöiden perehdyttämistä. Perehdyttämisen ansioista työmuodot ja toiminnot säilyvät, vaikka työntekijät vaihtuisivat. Työn laatu säilyy ja nuorilla on mahdollisuus saada samat palvelut kuin aiemmin. Työntekijöiden vaihtuvuudesta johtuvien toimintojen laadun vaihteluita määrää voidaan vähentää, kun työntekijät perehdytetään. Nuorten parissa työskennellessä pienillä asioilla on iso merkitys, kun halutaan ylläpitää nuoria mukana toiminnassa. Se, että nuorisotyöntekijä ei ymmärrä tai tiedosta oman työnsä merkitystä, voi pahimmillaan johtaa siihen, etteivät nuoret enää käytä palvelua. Oman työnsä tunteva ja sitä arvostava työntekijä voi luoda ympärilleen toisia huomioivan ja kunnioittavan välittämisen ilmapiirin, jolloin sekä työyhteisö että tai nuoret kokevat olevansa arvostettuja.

Nuorisotyöntekijät työskentelevät nuorten ja nuorten yhteisöjen parissa. Järjestö- ja nuorisoalan koulutuksessa panostetaan yhteisöllisyyden ymmärtämiseen, sen tukemiseen ja ylläpitämiseen. Yhteisöpedagogi (AMK tai YAMK)-tutkinnon suorittaneiden määrä kasvaa vuosittain, silti yhteisöllisen osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen eivät ole lisääntyneet suomalaisessa työelämässä. Tämä opinnäytetyö haastaa esimiehet ja perehdyttäjät pohtimaan työyhteisöjä yhteisöllisyyden silmälasien kautta: miten saadaan työyhteisöt yhdeksi (nuoriso)alan kohteeksi. Miksi työyhteisöjen yhteisöllisyys unohdetaan usein, vaikka se on eri tutkimusten mukaan yksi työhyvinvoinnin edellytyksistä?

Työyhteisöjen sisällä olevaa osaamista ei osata nykyisessä työelämässä hyödyntää niin hyvin, kuin se olisi mahdollista. Tämän opinnäytetyön avulla esitellään yksi keino saada työyhteisön erilaiset osaamiset ja kiinnostuksen kohteet näkyviksi ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Perehdyttäminen on tärkeä osa työn aloittamista, mutta myös läpi koko työelämän. Järjestö- ja nuorisoala voi toimia yhteisöllisen osaamisen edelläkävijänä niin perehdyttämisen kuin muidenkin työn prosessien osalla omalla ammattitaidollaan.

2 TUTKIMUSKYSYMYKSET JA -MENETELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella työntekijöiden perehdyttämistä kunnallisessa nuorisotyössä, perehdyttämisprosessia ja sitä, onko perehdyttämisellä vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen yhteydessä on tehty myös kartoitus, miten perehdyttäminen hoidetaan tällä hetkellä kunnallisessa nuorisotyössä keskisuurten kuntien osalta. Tutkimuksen taustalla on tilaajatahon (Seinäjoen kaupungin nuorisopalvelut) tarve kehittää omaa työntekijöiden perehdyttämisprosessia sekä havainnointi siitä, että perehdyttämisen tarve on noussut muuttuvan yhteiskunnan ja työelämän myötä aiempaa merkittävämpään rooliin. Taustalla on myös huoli ja yleinen kokemus siitä, että eri alojen työnantajat ja organisaatiot eivät panosta perehdyttämiseen niin paljon kuin työntekijät sitä odottavat.

Tutkimusta ohjaavat **humanistinen** ja **holistinen ihmiskäsitys**. Humanistisen ihmiskäsityksen keskeisiä käsityksiä ovat usko ihmisyyteen (VirtuaaliAMK, 2014). Holistisen ihmiskäsitys puolestaan ottaa huomioon ihmisen kokonaisuudessaan (fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus) (Kajaanin Ammattikorkeakoulu, 2014). Tutkimuksessa perehdyttämistä tarkastellaan prosessina sekä sen vaikutuksia työyhteisön yhteisöllisyyteen sekä työhyvinvointiin. Tutkimukseni on työelämän kehittämistyö, jossa on toiminta- ja tapaustutkimuksellisia piirteitä ja sitä ohjaa **fenomenologis-hermeneuttinen** näkökulma.

Fenomenologis-hermeneuttisella näkökulmalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ymmärryksen lisäämistä perehdyttämistä kohtaan. Laineen mukaan fenomenologiassa tutkitaan kokemuksia ja ihmisen suhdetta omaan elämäntodellisuuteensa ja hermeneutiikalla tarkoitetaan ”teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta”. Fenomenologisessa tutkimuksessa hermeneutiikka tulee mukaan tulkinnassa; millaisia ilmauksia käytetään ja miten ne ymmärretään. (Laine 2001, 26–30)

Jotta voidaan puhua työn kehittämisestä, pitää tarkastella kehittämisen ja kehityksen eroja. Kehitys on prosessi, jossa asetutaan ulkopuolisen (tarkkailijan) rooliin, eikä kehittymisen prosessiin oteta itse omaa kantaa. Jonkin asian kehiti-

tyminen on prosessi, joka on arvioitavissa ulkoa sisäänpäin. Kehitys voi edetä itsestään, eikä siihen tarvita aktiivista osallistumista. Kehittäminen puolestaan on prosessi, johon liittyy erilaisia toimenpiteitä sekä vuorovaikutuksellisuus. Kehittämisessä korostuu toimijoiden oma aktiivinen osallistuminen suunnitteluun, toteutukseen sekä tulosten hyödyntäminen parannus- ja kehittämistyössä. (Anttila 2007, 11)

Anttila määrittää termin kehittämistyö tarkoittamaan aktiivista, tavoitteellista ja parempiin tuloksiin tähtäävää toimintaa, jonka kohteena voi olla mm. työn prosessit, työilmapiirin tai työympäristön kehittäminen. Tavoitteellinen kehittäminen syntyy yleensä tarpeesta, joka voi olla sisältäpäin syntynyt tarve tai ulkopuolelta tullutta. Kehittämistyö voi lähteä liikkeelle jostain reaali maailman ilmiöstä, tarpeesta tai odotuksesta, tai ilmassa liikkuvasta visiosta tai ideasta. Kaiken kehittämisen tavoitteena on saada aikaan parannettuja tuloksia. (Anttila 2007, 89, 9.)

Jotta kehittämistyö onnistuu ja sen tuotokset jäävät elämään, on tehtävä tiivistä yhteistyötä työn tilaajan kanssa. Kehittämistyö tarvitsee aitoa keskustelua siitä, mitä kehitetään, miksi kehitetään ja millaisia tavoitteita kehittämistyölle asetetaan. Venkula varoittaa lankeamasta ansaan, jolla työelämää kehitetään muodikkailla opeilla, vaikka niille ei olisi perusteltua tarvetta. Monesti kehittämistyöhön upotetaan paljon rahaa jonkun menetelmän takia, vaikkei se olisikaan paras tapa ja menetelmä ratkaista kehitettävä asia tai ongelma. (Venkula 2005, 77)

Kehittämistyön tavoitteet määrittävät ne menetelmät, joita kehittämistyössä käytetään. Se menetelmä, joka sopii yhteen asiaan tai tiettyyn organisaatioon, ei sovellu toiselle. Kehittämistyötä voidaan tehdä työorganisaation sisältä käsin, jolloin hiljainen tieto, työyhteisön toimintatavat ovat jo ennakkoon tuttuja tai kehittämistyö voidaan ostaa ulkopuoliselta taholta (konsulentit). Kaikelle kehittämistyölle on luonteenomaista käytännönläheisyys, innovatiivisuus, arvioitavuus ja hyödynnettävyys. (Anttila 2007, 13)

2.1 Opinnäytetyön taustat, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tilaajana on Seinäjoen kaupungin nuorisopalvelut. Seinäjoen nuorisopalvelut on 17,5 henkilön työyhteisö, jossa on ollut viimeisten vuosien aikana monta henkilöstömuutosta. Tämä on haastanut koko työyhteisön yhteisöllisyyttä, toiminnan jatkuvuutta ja kehittymistä. Työyhteisön sisällä nousi tarve panostaa perehdyttämiseen ja kehittää oma toimintamalli sekä uusien työntekijöiden että pitkien poissaolojen jälkeen palaavien työntekijöiden perehdyttämiseen.

Opinnäytetyössä tarkastellaan millaisella perehdyttämällä tuetaan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia sekä millaista johtamista ja johtajuutta se vaatii. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on luoda johtamisen työkalu perehdyttämisprosessiin suunnitteluun ja toteuttamiseen kunnallisessa nuorisotyössä.

Perehdyttämiseen panostamisessa luodaan hyvää ensivaikutelmaa ja myönteistä imagoa organisaatiosta ja työyhteisöstä. Nuorisotyössä työn kohteena ovat nuoret, jotka usein saavat ensimmäisiä kokemuksia työyhteisöistä ja työelämästä nuorisotyöntekijöiden kautta esim. osallistumalla nuorisotoimintaan (talotoimikunnat, nuorisovaltuustot jne.) tai hakeutumalla TET- tai harjoittelujaksolle nuorisotyöhön. Laadukas perehdyttäminen kattaa nuorisotyössä vakituisen ja määräaikaisen henkilöstön, erilaiset harjoittelijat, siviilipalvelusmiehet sekä nuoret työntekijät (esim. kesätyö ja työssä oppijat). Jotta osataan perehdyttää myös työelämään tutustuvat / työelämää aloittelevat nuoret työntekijät, on panostettava koko työyhteisön perehdyttämiseen. Koko työyhteisön pitää tietää ja hallita työn tavoitteet, visiot, strategiat, toimintatavat ja –menetelmät, jotta perehdyttäminen onnistuu. Laadukas perehdyttäminen mittaa koko työyhteisön tietoisuutta ja osaamista. Perehdyttämisen onnistumiseen ei saa vaikuttaa kuka on perehdyttäjä.

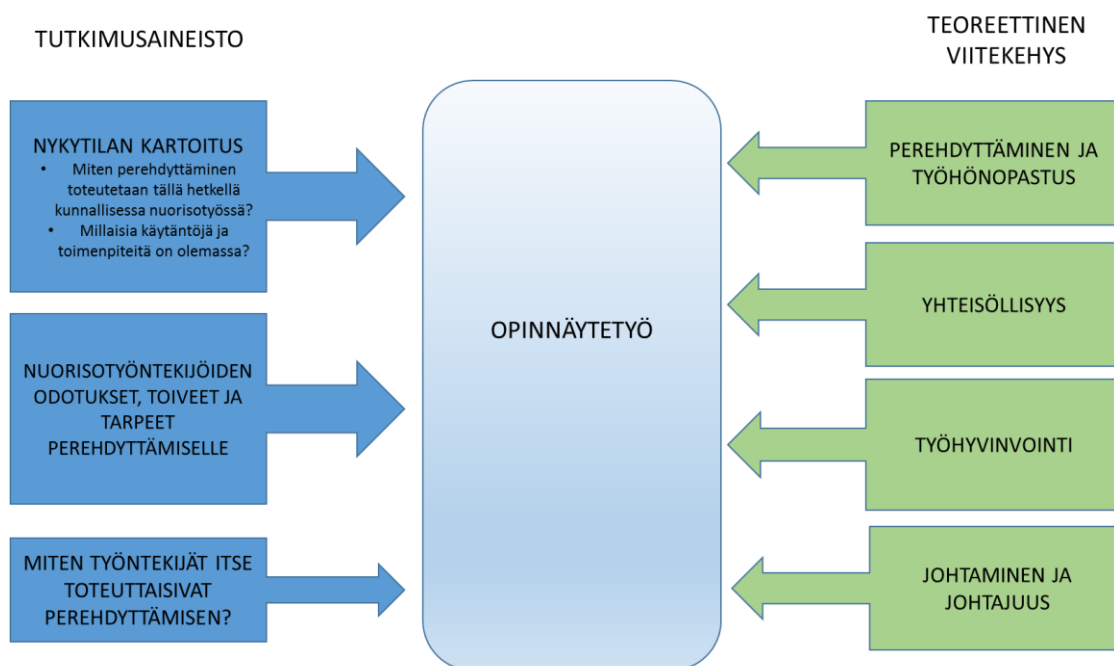
Työn neljä tutkimuskysymystä ovat:

1. Mikä on perehdyttämisen nykytila kunnallisessa nuorisotyössä keskusuurissa kaupungeissa?
2. Millaisia toiveita ja tarpeita nuorisotyöntekijöillä on perehdyttämiseen?

3. Onko perehdyttämisellä vaikutusta työyhteisön yhteisöllisyyteen sekä työhyvinvointiin?
4. Millaisella johtamisella edistetään perehdyttämistä?

2.2 Tutkimusaineisto

Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu kolmesta eri aineistosta, joiden avulla on kartoitettu perehdyttämisen tila keskisuurissa kaupungeissa sekä nuorisotyöntekijöiden toiveista ja tarpeista perehdyttämiselle. Työn tilaajana toimineen Seinäjoen kaupungin nuorisopalveluiden työntekijät ovat yhteisöllisesti suunnitelleet perehdyttämisprosessin omien tarpeiden ja kokemustensa kautta. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarkastelee työyhteisöjen yhteisöllisyyttä, työhyvinvointia sekä johtajuutta perehdyttämisen näkökulmasta (kuva 1).



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne.

Tutkimusaineiston hankinnassa käytetyt kyselyt oli suunnattu sekä nuorisotoimienjohtajille, että kunnallisessa nuorisotyössä työskenteleville henkilöille. Kahden erilaista kyselyä puoltavat niiden eri tarkoitukset: kokemusten kerääminen sekä nykytilanteen kartoittaminen. Kuntien nuorisotoimille suunnattu kysely toteutettiin sähköisellä puolitstrukturoidulla Webropol-kyselyllä, jossa oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Nuorisotyöntekijöille suunnattu kysely oli

puolistruktutoitu lomakekysely, jossa työntekijöillä oli sekä valmiita vastausvaihtoehtoja että avoimia kysymyksiä.

Perehdyttämisen nykytilan kartoittamiseksi kysely lähetettiin yhdentoista (11) kaupungin nuorisotoimenjohtajalle / nuorisosihteerille helmikuussa 2014. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 6 kuntaa. Kyselyyn vastanneet kunnat olivat Hyvinkää, Kokkola, Lappeenranta, Lohja, Pori sekä Vaasa.

Kysely lähetettiin kaupunkimaisen nuorisotyön Kanuuna-verkostoon kuuluviin kaupunkeihin, joissa asukkaita on yli 45 000. Kysely lähetettiin eri puolelle Suomea, millä tavoiteltiin kattavaa kartoitusta huomioiden kaupunkien maantieteellinen sijainti (etelä-pohjoinen sekä itä-länsi). Tutkimuksen rajoittuminen kesisuuriin kaupunkeihin johtuu siitä, että niillä on yleisesti iso rooli oman alueensa kehittäjänä. Isompien kuntien toimintatapoja seurataan ja muokataan pienempien kuntien resursseihin ja tarpeisiin sopiviksi.

Työntekijöille tehdyn kyselyn tarkoitus oli selvittää vastaajien subjektiivisia näkemyksiä sekä kokemuksia perehdyttämisestä. Tutkimuksen sisällön ja tilaajatason intresseistä käsin oli merkityksellistä selvittää tarkemmin, millaisia tarpeita perehdyttämiselle on ollut, sekä millaisia toiveita ja näkemyksiä vastaajilla on perehdyttämisestä.

Kolmas aineisto on saatu Seinäjoen kaupungin nuorisopalveluiden työntekijöiltä toukokuussa 2013. Aineisto kerättiin yhteisöllisten työpajojen avulla, joiden tavoitteena oli saada käsitys, millaista perehdyttämistä nuorisotyöntekijät tarvitsevat työnsä tueksi sekä miten he kokevat hyvän perehdyttämisen. Tutkimukseen osallistui 12 työntekijää ja osallistuminen oli työntekijöille vapaaehtoista.

2.3 Tutkimusmenetelmät

Aineiston keruu on tapahtunut kahdella eri menetelmällä, jotka ovat olleet puolistrukturoidut kyselyt (2kpl) sekä nuorisotyöntekijöiden ryhmittäin työstämät käsittekartat.

Käsitekartat ovat Åhlbergin (2010, 61) mukaan ”puhetta ja kirjoitusta vaativampi tapa ilmaista ja tutkia ajatuksia, ajattelua ja oppimista”. Åhlbergin mukaan ihmisen ajattelu koostuu mielikuvista ja käsitteistä, joista muodostuvat ”proposiitiot eli maailmaa koskevat väitteet” (emt., 61). Tutkimusaineiston pohjana ovat toimineet ryhmätöinä tehdyt käsitekartat, joilla kartoitettiin työyhteisön yhteistä näkemystä perehdyttämisen sisällöstä, tavoitteista ja menetelmistä. Ryhmätöinä tehtävä käsitekartta edistää luovaa ajattelua ja (erityisesti) luovaa ongelmaratkaisukykyä. Käsitekarttojen avulla voidaan tutkimusten mukaan edistää yhteisymmärryksen syntymistä. (Emt., 66.)

Seinäjoen nuorisopalveluiden nuoriso-ohjaajat osallistuivat keväällä 2013 kolmessa ryhmässä saman sisältöiseen työpajaan pohtimaan ja suunnittelemaan, millainen on hyvä perehdyttäminen ja millaisilla ja menetelmillä hyvä perehdyttäminen toteutettaisiin. Työryhmiin osallistuminen oli vapaaehtoista ja siihen osallistui työyhteisöstä 12 nuorisotyöntekijää. Työpajojen alussa ryhmät määrittelivät sen, mitä yhteisöllisyys tarkoittaa heidän työyhteisössään sekä mitä perehdyttämisellä tarkoitetaan. Tämän jälkeen jokainen ryhmä loi käsitekartan hyvästä perehdyttämisestä sekä suunnitteli, miten he ryhmänä järjestäisivät uuden työntekijän perehdyttämisen. Työpajojen jälkeen työyhteisö oli laatinut kolme (3) erinäköistä, mutta hyvin saman sisältöistä ja toisiaan täydentävää käsitekarttaa perehdyttämisestä.

Käsitekarttojen analysoinnissa on pyritty löytämään selkeitä syyseuraussuhteita sekä asioita, jotka vaikuttavat hyvään perehdyttämiseen. Käsitekarttoihin ryhmät merkitsivät nuolilla tms. symboleilla asioiden vaikutuksia suhteessa toisiinsa ja nimesivät vastuuhenkilöitä. Käsitekarttojen analysoinnissa merkille pantavaa on se, miten monta kertaa tietty asia esiintyy ja kuinka moneen asiaan se kytkeytyy. Mitä enemmän se vaikuttaa muihin esille tulleisiin asioihin, sen merkittävämpi se on kokonaisuudelle (emt., 61–66).

Käsitekarttojen pohjalta työstettiin tilaajataholle perehdyttämiseen yhteisöllinen toimintamalli, josta käy ilmi perehdyttämisprosessi sekä työnjako perehdyttämisen vastuualueisiin (liite 1). Yhteisöllinen perehdyttämisprosessi tarkoittaa tässä tutkimuksessa toimintatapaa, missä työyhteisö (tai sen edustajat) osallistuu prosessin eri vaiheisiin tietyn, yhdessä sovitun mallin mukaisesti.

Kunnille lähetetyssä kyselyssä selvitettiin kunnissa olevia toimintatapoja perehdyttämisessä sekä työyhteisön roolia perehdyttämisprosessissa. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, millaisilla menetelmillä ja aineistoilla perehdyttäminen hoidetaan, sekä miten perehdyttämistä edistetään työssäoloaikana. Kunnilta saadut kyselyjen vastaukset olivat keskenään hyvin samankaltaisia, joten oletettavaa on, että suomalaisissa keskisuurissa kunnissa on hyvin samanlaiset käytännöt perehdyttämiseen.

Nuorisotyöntekijöille suunnatussa kyselyssä taustamuuttujina olivat työntekijöiden koulutus sekä työsuhteen kesto. Vastauksia tarkasteltiin ensin näiden taustamuuttujien kautta, mutta koska huomattavia eroja vastauksissa ei ollut, tutkimuksessa vastaukset käsitellään yhtenä ryhmänä.

Tutkimuksessa käytetyt sitaatit ovat joko perehdyttämistyöpajoissa syntyneitä kirjallisia tuotoksia, puhesitaatteja tai kyselyiden vastauksia. Sitaattien kohdalla käytetyt lyhenteet ovat kuntavastaus (jatkossa KV) 1-6, työpaja (jatkossa TP) 1-3 sekä työntekijäkysely (jatkossa TK) 1-12.

3 PEREHDYTTÄMINEN JA TYÖNOPASTUS

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen ihmiset, tavat sekä työtehtävänsä. Perehdyttämisenä työntekijä (myöhemmin perehtyjä) tiedostaa omaan työhönsä kohdistuvat odotukset, ymmärtää oman vastuunsa ja velvollisuutensa työyhteisön jäsenenä sekä oppii oman työtehtävänsä ja siihen liittyvät turvallisuusohjeet (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.). Kupias ja Peltonen laajentavat perehdyttämisen koskettamaan koko työyhteisöä ja organisaatiota (Kupias & Peltonen 2009, 19).

”Hyvän perehdytyksen seurauksena uusi työntekijä on selvillä tarpeellisista asioista, ja mikäli joku asia ei ole selvä, hän tietää kenen puoleen kääntyä. Hyvä perehdytys ei jätä epävarmuutta.” (TP 3)

Perehdyttämisen rinnalla käytetään myös termiä *perehtyä* tai *perehtyminen*, jotka käsittelevät aihetta erityisesti perehtyjän näkökulmasta. Tutkimuksessa perehdyttämistä tarkastellaan nimenomaan johtamisen sekä työyhteisön näkökulmasta, joten termi perehdyttäminen sopii tähän tutkimukseen paremmin.

Työnopastus on työpaikoilla tehtävää välitöntä työhön liittyvää tietojen ja taitojen opettamista. Työnopastuksessa keskitytään työn tekemisen keskeisiin valmiuksiin sekä niiden oppimiseen. Opastuksen tarkoituksena on tukea opastettava itsenäiseen ja omatoimiseen ajatteluun sekä kannustaa itsenäiseen oppimiseen. Huolella suunniteltu ja hyvin toteutettu työnopastus opettaa työntekijän suoriutumaan työtehtävistään oikein, tällä huolehditaan työn laadun ja tehokkuuden ylläpidosta. (Kangas & Hämäläinen 2007, 13.) Työnopastus on yksi perehdyttämisen osa-alue.

Perehdyttäminen on määritelty työlainsäädännössä ja siihen viitataan mm. työ-sopimuslaissa, työturvallisuuslaissa sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä. Käytännössä lähin esimies vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta, vaikka hän voi delegoida erilaisia perehdyttämiseen ja opastuksen liittyviä tehtäviä koulutetulle työnopastajalle. Perehdyttämisen toteutukseen osallistuu perehdyttäjän ja perehtyjän työntekijän lisäksi

myös työyhteisö sekä asiakkaat. Organisaation työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö tukee perehdyttämistä omalla asiantuntijuudellaan. (Penttinen & Mäntynen 2009, 2)

Hyvä perehdyttäminen käsittää erilaiset käytännön toimenpiteet sekä uuden työntekijän osaamisen kehittämisen ja työhönopastuksen. Hyvä perehdyttäminen ottaa huomioon perehtyjän aiemman kokemuksen ja osaamisen ja pyrkii hyödyntämään niitä mahdollisimman paljon jo perehdyttämisen prosessin ajan. Tästä hyötyy perehtyjä, työnantaja ja koko työyhteisö. Hyvässä perehdyttämisessä luodaan työntekijälle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa asetetaan tavoitteet ja mahdollinen työssä eteneminen. Perehdyttäminen on joka kerta yksilöllistä ja se huomioi myös organisaation toimintatavat ja pelisäännöt.

”Käytännössä on osoittautunut toteen se, että perehdyttämisellä on tärkeää olla yhteisesti sovittu ja käyttöön otettu malli (esim. perehdyttämiskansio). Näin turvataan se, että uusi työntekijä saa varmasti kaiken tarvitsemansa tiedon organisaatiosta.” (KV 1)

Perehdyttämistä varten tulee luoda puitteet ja selkeä toimintatapa, josta voidaan räätälöidä jokaiselle perehtyjälle sopiva perehdyttäminen. Hyvä perehdyttäminen on selkeä prosessi, joka ottaa huomioon sen, ettei kaikkea pystytä opettamaan ja perehdyttämään lyhyessä ajassa. Hyvä ja kokonaisvaltainen perehdyttäminen on ajan saatossa täydentyvää ja sitä on saatavilla, kun työntekijä kokee sen tarpeelliseksi (esim. muuttuvat työtehtävät tms.).

Tutkimusaineistosta nousseet nuorisotyöntekijöiden odotukset perehdyttämiselle voidaan kiteyttää neljään kokonaisuuteen:

1. **Selkeys ja vastuu.** Perehdyttäminen on esimiehen vastuulla, perehdyttämiseen on nimetty henkilö tai henkilöt. Perehdyttämiselle on luotu toimintamalli, jonka mukaan toimitaan. Koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen.
2. **Aikaa.** Perehdyttämiselle varataan tarpeeksi aikaa sekä varmistetaan, että poislähtevä ja uusi työntekijä ehtivät työskennellä myös yhtä aikaa. Perehdyttämistä tulee tapahtua koko työskentelyn ajan, tarpeita voidaan kartoittaa esimerkiksi vuosittain kehityskeskusteluilla. Työhönpalajaat tulee perehdyttää mm. muuttuneiden asioiden osalta.

3. **Yhteisöllisyyttä.** Koko työyhteisö on mukana suunnittelemassa, valmistelemassa sekä toteuttamassa perehdyttämistä. Perehdyttämisen alkuun mahdollistetaan tilanteita, joissa koko työyhteisö tapaa toisiaan (tervetu-lokahvit, palaveri, tyhy-toiminta). Perehdyttämisen tueksi kootaan ns. ”työntekijäpankki”, jonka avulla tuodaan jokaisen osaaminen näkyväksi.
4. **Perehdyttämisaineisto.** Perehdyttämisen tukena ovat sekä organisaati-on yhteinen että työyksikön omat perehdyttämisaineistot. Perehdyttämisa-ineisto tulee olla työyhteisön näköinen. Tärkeää on, että aineisto on ajan tasalla ja päivitetty sekä siihen on mahdollisuus palata. Perehdyttä-misaineiston päivittäminen on nimetyn henkilön tai henkilöiden vastuulla.

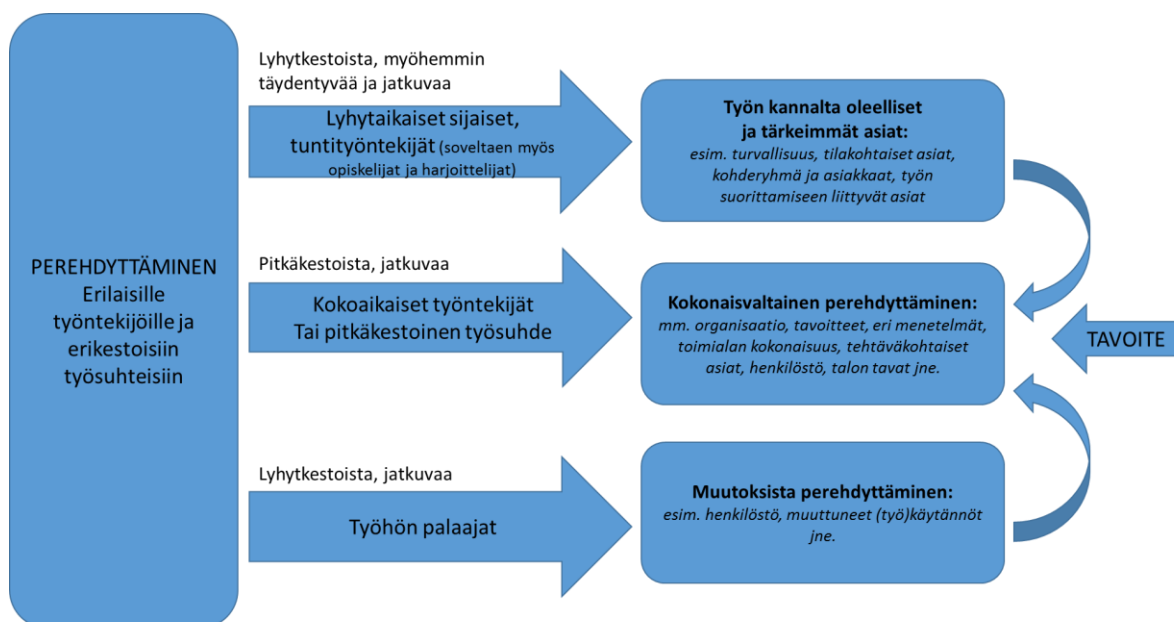
3.1 Yksilöllinen perehdyttäminen eri (työ)tilanteissa

Perehdyttäminen ja työnopastus suunnitellaan aina perehtyjän ja tilanteen mu-kaan. Perehdyttämiseen vaikuttavat perehtyjän koulutus, aiempi kokemus sekä osaaminen. Perehdyttämistä varten tulee suunnitella perehdyttämiselle perus-runko, jota muokataan ja sovelletaan jokaista perehdyttämistilannetta varten uudestaan. (Kangas & Hämäläinen 2007, 2.)

Kunnallisen nuorisotyön työn perustana on nuorisolaki (2006), joka määrittelee kunnallisen nuorisotyön vaatimukset, joita kunnat toteuttavat itsenäisesti. Laki ei velvoita järjestämään kunnassa tehtävää nuorisotyötä tietyllä tavalla. Tämä mahdollistaa nuorisotyön moninaisen kirjon (menetelmät ja toimintatavat), jonka vuoksi kunnallisen nuorisotyön kenttä ja nuorisotyö vaihtelee suuresti kunnittain. Tämä on haastavaa perehdyttämisen näkökulmasta, koska toisesta kunnasta tuleva työntekijä ei välttämättä tiedosta tai tunnista uuden työpaikan tavoitteita ja kokonaisuutta. Perehdyttämisessä on syytä nostaa esiin strategia ja visio se-kä perustella ne toimenpiteet ja työmuodot, joilla vastataan nuorisolain asetta-miin velvollisuuksiin paikallisesti.

Perehdyttämistä suunniteltaessa tulee miettiä millaisia tarpeita perehtyjillä on. Lyhytaikainen sijainen, yhdessä toimipisteessä ja selkeässä työtehtävässä työskentelevä osa-aikainen työntekijä, kokoaikainen (ja vakituinen/ pidempiai-kainen) työntekijä sekä työhön palaaja (esim. äitiys- tai vanhempainloma, opin-

toivapaa jne.) tarvitsevat erilaiset perehdyttämiset. Perehdyttämisen kesto ja sisällöt vaihtelevat tilanteittain. Perehdyttämisen tulee kuitenkin olla jatkuvaa koko työuran ajan, erityisesti muutostilanteissa tai aina kun työntekijä kokee sitä tarvitsevansa (kuva 2).



Kuva 2. Perehdyttäminen eri työntekijöille: kesto ja sisällöt. Erilaisiin työsuhteisiin tulevat tarvitsevat erilaiset perehdyttämiset. Kokonaisvaltainen perehdyttäminen jatkuu koko työssäolon ajan.

Lyhytaikaiset sijaiset sekä osa-aikaiset pienellä tuntimäärällä ja selkeässä työtehtävässä työskentelevien työntekijöiden perehdyttämisessä on keskeistä keskittyä työtehtävään ja työn suorittamiseen liittyviin tärkeisiin asioihin. Perehdyttäminen tapahtuu usein työn ohessa ja nopealla aikataululla. Tällaisia tilanteita varten tulee olla ajan tasalla oleva perehdyttämisaineisto. Perehdyttämisaineistona voi toimia esimerkiksi muistilista tärkeimmistä asioista, ja sen tulee olla perehtyjän helposti saatavilla sekä helposti luettavissa ja ymmärrettävä (emt., 3). Ajan tasalla olevaan perehdyttämisaineistoon työntekijät voivat palata myöhemminkin sekä tarkistaa mieltä painaviin kysymyksiin vastaukset.

Kunnallisessa nuorisotyössä kaikkien työntekijöiden tulisi hallita tai ainakin tiedostaa kunnallisen nuorisotyön koko kenttä. Tätä varten myös osa-aikaisille työntekijöille tulee järjestää työn ohessa mahdollisuuksia osallistua esim. koulutuksiin tai infotilaisuuksiin, jossa käsitellään kunnallisen nuorisotyön kokonai-

suutta. Näin osa-aikaiset työntekijät pystyvät paremmin hahmottamaan oman osuutensa kokonaisuudesta sekä omaksuvat nuorisotyön arvot, tavoitteet ja toimintatavat. Myös vertaisoppiminen ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyvät, kun osa-aikaiset työntekijät otetaan huomioon jatkuvassa perehdyttämisessä.

Kokoaikaisten ja / tai **pitkäaikaisten** työntekijöiden perehdyttämiseen tulee varata riittävästi aikaa ja se on luonteeltaan kokonaisvaltaisempaa, laajempaa ja sisällöltään kattavampaa kuin lyhytaikaisten työntekijöiden. Pidempiaikaisten työntekijöiden odotetaan hallitsevan paremmin nuorisotyön ja kunnallisen organisaation kokonaisuus, tiedostettava työn tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamiseen valitut toimenpiteet.

Kunnissa on tällä hetkellä käytössä erilaisia malleja kokonaisvaltaisen perehdyttämisen tueksi: perehdyttämisaineistot, jaetut perehdyttämisvastuut, virtuaalinen perehdyttäminen yms. Kokonaisvaltaiseen perehdyttämiseen käytettävää aikaa ei ole aina määritelty, mutta käytännössä on huomattu, että se vie vähintään puoli vuotta tai kokonaisen toimintakauden ajan.

Työhön palaajat eli ne työntekijät, jotka ovat olleet pitkään poissa työstä (esim. äitiys- tai vanhempainvapaan, opiskelun tai sairauden takia) tulee huomioida perehdyttämisessä. Työhön palaajien perehdyttämisessä pitää huomioida poisolon aikana tapahtuneet muutokset sekä työhön palaajan mahdollisesti muuttunut elämäntilanne. Tutkimuksen mukaan työhön palaajat tarvitsevat eniten perehdytystä työn muuttuneisiin käytäntöihin, työyhteisön jäsenten työnkuviin ja vastuualueisiin sekä työn tavoitteisiin, visioon ja strategiaan.

Kertaus työvuorolistoista ja kilometreistä ei olisi ollut pahitteeksi. Myös muuttuneet tilanumerot jne. olisi hyvä kertoa. Yleensäkin kertaus muutoksista ja toimistoasioista olisi kiva ollut saada. (TK2)

Työhön palaajien perehdyttämisessä ja työyhteisön odotusten täyttymiselle haastavinta on se, että poisolon aikana tavoitteet, työtehtävät ja työkäytänteet ovat saattaneet muuttua täysin. Tämä on haastavaa myös työhön palaajalle, koska muutosten takia hänen oma ammatti-identiteettinsä ja ammatillinen itsetuottamuksensa saattavat kokea kolauksen, jos työntekijää ei tueta työhön paluun yhteydessä tarpeeksi.

Näiden lisäksi eri alojen **opiskelijat, työharjoittelijat** (työssäoppijat, TET, työvalmennus jne.) ja siviilipalvelukseen tulevat asettavat omat haasteensa perehdyttämiselle. Heidän tulisi lyhyessä ajassa sisäistää työtehtävään ja toimialaan kuuluvat osa-alueet. Perehdyttämisessä voidaan hyödyntää esim. osa-aikaisille ja sijaisille tarkoitettua perehdyttämisaineistoa, varmistaen, että aineisto vastaa opiskelijan tai harjoittelijan tarpeita.

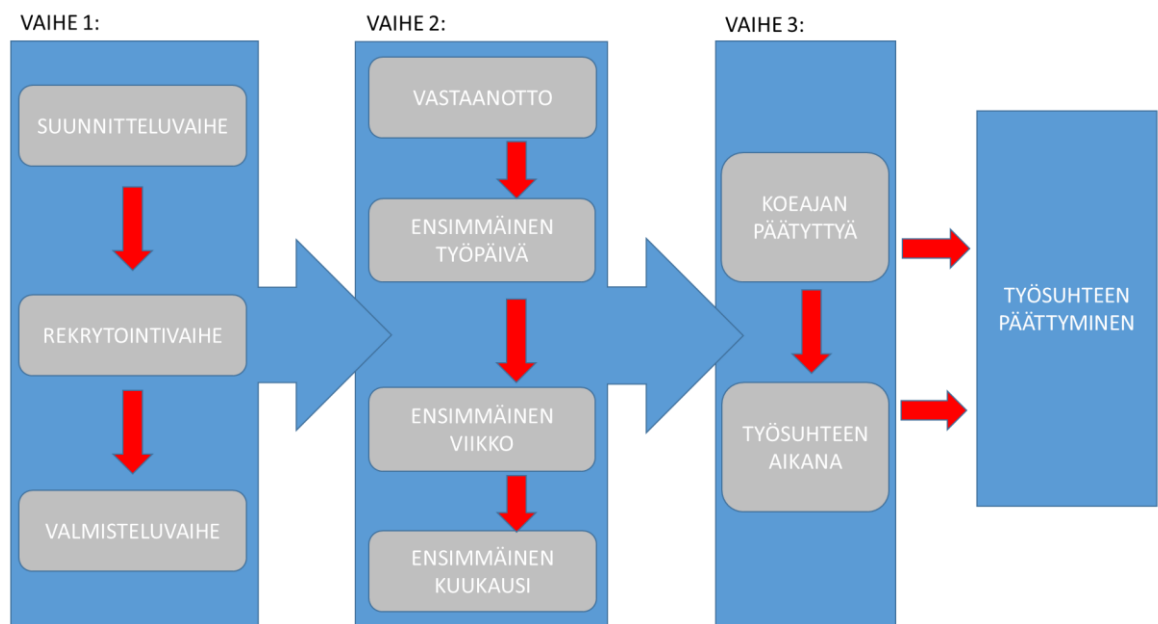
Opiskelijoilla ja harjoittelijoilla ei ole vielä koulutetun henkilöstön tieto- ja työelämävalmiuksia, joten perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon myös näitä valmiuksia vahvistava kasvatuksellinen ote. Tällöin myös perehdyttäjän rooli korostuu. Työharjoittelut, TET-jaksot ja työssäoppimisjaksot ovat nuorelle usein ensimmäisiä kokemuksia työelämästä, jolloin perehdyttämisellä voidaan vahvistaa ja lisätä nuorelle tarpeellisia (työelämä- ja sosiaalisia-) taitoja sekä luoda myönteistä kuvaa työelämästä.

Jatkuva perehdyttäminen tarkoittaa, että organisaation henkilöstön osaamista tuetaan työssäolon ajan. Työntekijöillä on mahdollisuus saada lisä- tai täydennyskoulutusta, heitä informoidaan muutoksista, muuttuvista käytännöistä sekä heitä opetetaan esim. uusiin työtapoihin säännöllisesti. Jatkuva perehdyttäminen täydentää työsuhteen alun perehdyttämisprosessia ja sen tavoitteena on työn kokonaisvaltainen perehdyttäminen. Jatkuva perehdyttäminen on koko henkilöstön oikeus.

Jatkuva perehdyttäminen on koulutusten lisäksi myös työn dokumentointia, reflektiota sekä osaamisen kartoittamista ja vahvistamista. Työnantajan ja työyhteisön etu on, että on huolehdittu työn asianmukaisesta dokumentoinnista, jolla tehdään ns. hiljaista tietoa ja työyhteisön osaamista näkyväksi. Tämä helpottaa työn jatkuvuutta työntekijämuutoksista huolimatta. Työyhteisön osaamisen näkyväksi tekeminen tukee koko työyhteisöä: osaaminen on kaikkien tiedossa, jolloin apua uskalletaan ja osataan pyytää toisilta. Tällä pystytään myös lisäämään työyhteisön sosiaalista pääomaa. Kunnissa jatkuvaa perehdyttämistä tuetaan tällä hetkellä mm. tiedottamistilaisuuksilla, koulutuksilla, palavereilla sekä säännöllisillä esimies-alainen kehityskeskusteluilla.

3.2 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen on useasta eri vaiheesta koostuva prosessi (Kupias & Peltola 2009, 102). Jotta perehdyttämistä voidaan tarkastella tarkemmin, prosessi voidaan jakaa kolmeen isompaan vaiheeseen, joiden sisällä on pienempiä, mutta kokonaisuuden ja onnistumisen kannalta merkittäviä vaiheita (kuva 3). Perehdyttämisen jaottelu isompiin kokonaisuuksiin helpottaa prosessin suunnittelua sekä sen onnistumisen tarkastelua. Perehdyttämisprosessin tavoitteena on saavuttaa ns. kokonaisvaltainen perehdyttäminen (ks. kuva 2). Perehdyttäminen jatkuu myös koeajan jälkeen. Salojärvi (2009) näkee, että ”täysipainoisesti tuottavaan työhön päästään yhä useammin käsiksi vasta noin vuoden ’sisäänajon’ jälkeen.” (Emt., 138). Laajimmillaan perehdyttämistä tapahtuu työntekijän koko työuran ajan ja se päättyy työsuhteen loppumiseen.



Kuva 3. Perehdyttämisen vaiheet. Perehtymisprosessi koostuu kolmesta eri vaiheesta, jotka voidaan onnistumisen saavuttamiseksi jakaa pienempiin osa-alueisiin. Jokaiseen vaiheeseen ja osa-alueeseen kuuluu erilaiset tehtävät esimiehelle sekä perehdyttäjälle.

Perehdyttämisen jokaisessa vaiheessa sekä esimiehellä, että perehdyttäjällä on erilaisia tehtäviä, jotta perehdyttäminen onnistuu. Luettelo eri vaiheisiin liittyvistä tehtävistä löytyy liitteistä (liite 2).

3.2.1 Vaihe 1: Perehdyttämisen suunnittelu ja valmistelu

Perehdyttäminen käynnistyy **suunnitteluvaiheella**. Onnistunut perehdyttäminen tarvitsee kunnollisen suunnittelun. Suunnittelulla Kangas ja Hämäläinen (2007) tarkoittavat ”asioiden tietoista ja tavoitteellista pohtimista ennalta ja sen avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen” (emt., 13). Suunnitelmallisella toiminnalla luodaan johdonmukaisuutta ja tehokkuutta kaikkeen työelämän toimintaan, myös henkilöstön kehittämiseen ja perehdyttämiseen (emt., 13).

Perehdyttämisen suunnittelun lähtökohtina ovat organisaation henkilöstöpolitiikka sekä henkilöstöasioihin liittyvät yleiset periaatteet ja pelisäännöt (emt., 13). Suunnittelussa tulee huomioida kuhunkin työtehtävään liittyvät pätevyys- ja koulutusvaatimukset, osaaminen sekä organisaation resurssit, halu ja motivaatio esim. kouluttaa työntekijä työtehtävään (oppisopimus / muu koulutus). Suunnitteluvaiheessa voidaan ratkaista organisaation painopiste sille, halutaanko työyhteisöön työntekijä, jolla on valmiiksi koulutus- ja ammattitaito, vai joka koulutetaan työhön. Suunnittelussa tehdään myös valinnat sille, miten ja kuinka paljon työyhteisö pystyy osallistumaan ja vaikuttamaan uuden työntekijän rekrytointi- ja valintaprosesseihin.

Suunnitteluvaiheessa tulee kuulla ja keskustella työyhteisön tarpeista rekrytointia ja tulevaa työkaveria kohtaan. Työyhteisön sisältä saattaa nousta tarve esim. tietynlaiselle erikoisosaamiselle, mistä johdolla ja esimiehillä ei ole tietoa. Myös työstä poislähtevää on syytä kuulla ja kysyä työhön liittyvistä kehittämisen paikoista, sekä mahdollisesta taidosta tai osaamisesta, mikä olisi hyväksi työn suorittamisen kannalta. Poislähtevä työntekijä on paras arvioimaan omaa työtään ja siihen liittyvää asiantuntijuutta. Poislähtevällä työntekijä voi myös arvioida työtehtäviensä mahdollista uudelleen järjestelyä tai esittää näkemyksensä, jos uudelle työntekijälle luodaan kokonaan uusi työnkuva.

Rekrytointivaihe on Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan erityisen tärkeä perehdyttämisen vaihe. Rekrytoinnissa hakijoille kerrotaan sekä työtehtävän, työyhteisön ja organisaation erityispiirteistä. Rekrytointivaiheessa kuullaan myös työnhakijoiden ajatuksista, näkemyksistä sekä osaamisesta ja haastattelujen aikana aloitetaan uuden työntekijän osaamisen kehittäminen (emt., 102).

Rekrytointia voidaan tarkastella myös erillisenä prosessinaan (mm. Salojärvi 2009), jota arvioidaan ja kehitetään. Rekrytoinnissa kiinnitetään huomiota, millaista kuvaa organisaatio välittää hakijoille.

Rekrytoinnissa uusi työntekijä tuo mukanaan oman työpanoksensa lisäksi myös ”osaamista, inhimillistä pääomaa ja itsensä” (Vaahtio 2005, 11). Uusi työntekijä tuo mukanaan oman yhteistyöverkostonsa sekä mahdollisesti myös asiakkaansa, uusi työntekijä voi tuoda myös vetovoimaa organisaatioon. Onnistuneessa rekrytoinnissa organisaatio on saanut osaavan ja hyvän työntekijän, jakanut tietoa omista palveluistaan sekä luonut positiivista imagoa. (Emt., 13.)

Monissa yrityksissä on otettu käytäntöön malli, jossa työntekijät ovat mukana haastattelemassa työnhakijoita. Työntekijöistä haastatteluun on voitu nimetä esim. työpari tai tiimi, jossa uusi työntekijä tulee työskentelemään. Kunnallisessa nuorisotyössä työyhteisön jäsenten mukaan ottaminen haastattelutilanteisiin on vaihtelevaa, mukana saattaa olla työpari tai poislähtevä työntekijä. Työyhteisö otetaan mukaan vasta perehdyttämisen toteuttamiseen.

Joskus työyhteisön jäsenet valitsevat keskuudestaan edustajan, joka osallistuu työnhakijoiden haastatteluun. Nykyään ei paljon haastatteluja ole, kun paikkoja ei saa laittaa avoimeksi säästösyistä. (KV 3)

Yritysmailmassa työyhteisön mukaan ottaminen rekrytointi- (ja suunnittelu-) vaiheeseen on askeleen edellä kuntaorganisaatioita. Työyhteisöllä on erilaisia rooleja ja tehtäviä rekrytoinnissa. (mm. Great Place to Work® 2014; Nevanlinna 2012)

Perehdyttämisen **valmisteluvaihe** on aikaa vievä prosessin vaihe, jonka aikana valmistellaan uuden työntekijän työn aloitus sekä tiedotetaan työyhteisöä ja yhteistyökumppaneita. Valmisteluvaiheessa suunnitellaan uudelle työntekijälle henkilökohtainen perehdyttäminen, asetetaan tavoitteet sekä mietitään keinot, joilla tavoitteisiin päästään. (Kangas & Hämäläinen 2007, 9; Kupias & Peltola 2009, 103.)

Tutkimusaineistoista (perehdyttämistyöpajat ja työntekijäkyselyt) nousi esiin, että nuorisotyöntekijät arvostavat suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa avoimuut-

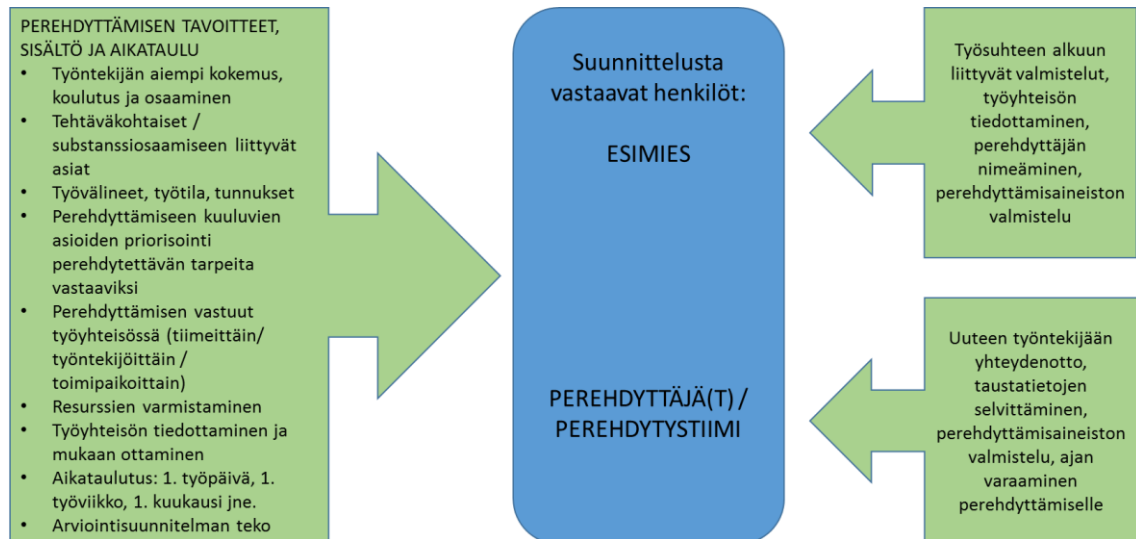
ta ja tiedonkulkua. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa nuorisotyöntekijät kokevat tarpeelliseksi saada tietää rekrytointi- ja perehdyttämisprosessien kuluista, sekä niistä vaatimuksista ja osaamisista, joilla uusi työntekijä on valittu. Yhdenaikainen ja kaikille avoin tiedottaminen koko prosessin ajan on nostettu yhdeksi työyhteisön hyvinvointia lisääväksi asiaksi.

Koko työyhteisöä tulee tiedottaa samanaikaisesti, kun uusia henkilöitä tulee töihin. Tämä on esimiehen vastuulla. (TP 3)

Uuden työntekijän henkilökohtaisesta perehdyttämissuunnitelmasta vastaavat esimies ja perehdyttäjä. Esimies sitouttaa perehdyttäjän prosessiin, tukee ja huolehtii myös hänen jaksamisestaan ja kuormittuvuudestaan perehdyttämisprosessin aikana. Henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma huomioi mm. uuden työntekijän aiemman koulutukset, kokemuksen ja osaamisen, työtehtävään liittyvät substanssiosaamiset ja taidot, työtilan ja välineet sekä työntekijän tarpeet (kuva 4). Samalla huolehditaan myös perehdyttämisen arvioinnista: missä ja miten perehdyttämissuunnitelman tavoitteita ja niiden saavuttamista arvioidaan ja kehitetään.

Sekä perehtyjän, että perehdyttämisestä vastaavan henkilön sitoutumisesta prosessiin täytyy huolehtia ja se on mielestäni esimiehen tehtävä. (KV 1)

Valmisteluvaiheessa tehdään selkeä vastuu- ja työnjako (kuva 4) esimiehen ja perehdyttäjän tai perehdytystiimin kesken. Suunnitteluvaiheessa tehdään myös varasuunnitelma, jos perehdyttäjä tai esimies ei pääsekään paikalle perehdyttämisen alussa. Varasuunnitelmasta tulee myös tiedottaa työyhteisöä, jotta kaikilla on tiedossa tuleva toimintatapa. Suunnittelu- ja valmisteluvaiheessa esimies varmistaa sen, että perehdyttäjällä on mahdollisuus vähentää tai jättää joitain työtehtäviä pois perehdyttämisen ajaksi.



Kuva 4. Perehdyttämisen suunnittelu ja ennakkovalmistelut. Perehdyttämisen suunnittelussa ja valmistelussa huomioitavat asiat ovat vasemman puoleisessa laatikossa, oikealla puolella esimiehen ja perehdyttäjän välinen työnjako.

Valmisteluvaiheessa määritetään aktiivisen perehdyttämisen kesto. Perehdyttämisen prosessi on kokonaisuus, jolla on selkeä aloittamis- ja lopettamisajankohda. Perehdyttämisen prosessin keston määrittely on tarpeen myös työyhteisön näkökulmasta. Tällä varmistetaan, että työyhteisö ja perehtyjä tietävät, kauanko aktiivinen perehdyttäminen kestää. Perehdyttämisen loputtua perehdyttäjä / perehdyttäjät palaa täysiaikaisesti takaisin omiin työtehtäviinsä.

Valmisteluvaiheessa tarkastetaan, että organisaatio- ja yksikkökohtaiset perehdyttämisaineistot ovat ajan tasalla. Perehdyttämisaineisto voi olla esim. perehdyttämiskansio, sähköiset ohjeet yms. Perehdyttämisaineiston suunnittelussa voidaan käyttää luovuutta, ja sen tulisi olla organisaation ja yksikön näköinen. Perinteisestä poikkeavalla, organisaatiota ja työyhteisöä kuvaavalla aineistolla pystytään luomaan mielenkiintoa herättävä kuva työyhteisöstä ja työpaikasta. Perehdyttämisaineistolla pystytään tuomaan myös ns. hiljaista tietoa (esim. työyhteisön osaamisesta) näkyviin.

3.2.2 Vaihe 2: Työn aloittaminen

Uuden työntekijän **vastaanotto** uuteen työhön ja työyhteisöön on tärkeää. Sillä luodaan positiivinen kuva organisaatiosta ja työyhteisöstä, joka kantaa uutta työntekijää pitkälle. Huonoa alkua on vaikea korjata, joten siksi vastaanotto kannattaa valmistella huolellisesti. On tärkeää, että uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Uutta työntekijää vastaanottamassa tulee olla esimies ja mahdolliset perehdyttäjät. (Kupias & Peltola 2009, 103–104.)

Hyvä perehdyttäminen sisältää uuden työntekijän lämpimän vastaanoton. Hän tuntee olonsa tervetulleeksi sekä pääsee työyhteisön jäseneksi. (TP 3)

Ensimmäinen päivä on uudelle työntekijälle päivä, jolloin hän tutustuu omaan työpisteensä, lähimpiin työtovereihin, työtiloihin sekä käy läpi itse työhön liittyviä asioita (Kupias & Peltola 2009, 104).

Esimiehen läsnäolo uuden työntekijän työn aloittamisessa ja vastaanotossa nousi tutkimuksessani esiin. Jos se ei ole mahdollista, vastaanottamisesta ja ensimmäisestä työpäivästä (tai työpäivistä) tulee olla selkeä vastuu jollain nimeytyllä työyhteisön jäsenellä. Koko työyhteisöä tiedotetaan uuden työntekijän työn aloittamisesta ja ensimmäisestä työpäivästä. Tiedottamisella varmistetaan, että kaikki voivat varata aikaa uuden työntekijän tapaamiseen heti ensimmäisten päivien aikana. Ensimmäisen päivän ja vastaanottamisen ilmapiiri tulee luoda lämpimäksi, jotta uusi työntekijä kokee olevansa odotettu ja työyhteisön uusi jäsen.

Nuorisotyöntekijöiden näkemyksen mukaan ensimmäisenä työpäivänä uuden työntekijän kanssa käydään läpi nuorisotyön kokonaisuus, työntekijän oma työnkuva ja työtehtävät sekä perehdyttämisaineisto. Tämän lisäksi uusi työntekijän tulee tutustua ainakin lähimpiin työkavereihinsa. Myös työn suorittamiseen liittyvät käytännön asiat (avaimet, puhelin, sähköposti ja tarpeelliset tunnukset erilaisiin ohjelmiin) tulee huolehtia viimeistään ensimmäisen työpäivän aikana kuntoon, mieluiten jo ennen sitä.

Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää, että uusi työntekijä pääsee kiinni uuteen työhönsä. Viikon aikana hänen tulee saada kokonaiskuva uudesta työstä sekä tutustua työyhteisöön ja organisaatioon. Perehdyttäminen ensimmäisen viikon aikana tulee olla tarkoituksenmukaista ja ennakkoon suunniteltua. Kupias ja Peltola (2009) kuvaavat ensimmäisen viikon perehdyttämistä ”ensiapupakauksen” saamisena, jolla uusi työntekijä pääsee työn alkuun. (Emt., 105.) Ensimmäisen viikon aikana tulee selvittää ja täydentää uuden työntekijän kokemukset ja osaaminen sekä muokata ja täsmentää etukäteen laadittua perehdyttämissuunnitelmaa. Uuden työntekijän perehdyttämisprosessista ei pidä laatia liian tiivistä, on hyvä jos uusi työntekijä pääsisi aloittamaan omien töiden teon ensimmäisen viikon aikana. (Emt., 104-106)

Tutkimuksessa nousi esiin nuorisotyöntekijöiden positiiviset kokemukset siitä, että uuden työntekijän työn aloittamisen yhteyteen on järjestetty koko työyhteisön yhteinen tapaaminen tai tyhy-tuokio (tyhy=työhyvinvointisuunnitelma). Tällä varmistetaan, että uusi työntekijä tapaa työkaverinsa sekä vapaamuotoisempaan tutustumiseen varataan aikaa. Työyhteisön tapaamisella helpotetaan jatkossa tapahtuvaa yhteydenpitoa sekä pystytään yhdessä tarkentamaan perehdytysuunnitelmaa (mm. toimipaikkoihin tutustumisen osalta).

Viikon lopussa on tärkeää pitää lyhyt palautekeskustelu siitä, miltä perehdyttäminen on tuntunut. Samalla voidaan arvioida, mihin asioihin on hyvä saada lisäperehdyttämistä heti ja mihin vasta myöhemmin. Ensimmäisen viikon aikana uuden työntekijän tulee saada selville työn isot kokonaisuudet, pieniin yksityiskohtiin ehtii perehtyä myöhemmin. (Emt., 104–106.)

Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on, että uusi työntekijä pääsee kiinni työhönsä sekä työyhteisön toimintatapoihin ja -kulttuuriin. Työyhteisön toimintatapoihin ja -kulttuuriin pääseminen tarkoittaa sitä, että uudella työntekijällä ja työyhteisöllä on oltava mahdollisuuksia keskinäiseen vuorovaikutukseen. Perehdyttämisessä parhaimmillaan on kyse siitä, että uusi työntekijä ja työyhteisö keskustelevat keskenään niin, että aito palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä toiminnan kehittäminen mahdollistuvat. (Emt., 105.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että monet nuorisotyöntekijät kokivat aktiivisen perehdyttämisen ihanteelliseksi kestoksi noin kuukauden. Tuona aikana perehtyjän tulee vieraila eri toimipisteissä sekä tutustua työyhteisön jäsenten toimenkuviin. Perehdyttämisen aikana perehtyjä pääsee kiinni eri tiloista ja toimintamuodoista sekä saa tiedon, kenen puoleen kääntyä epäselvissä asioissa. Käytännössä tämä koettiin ongelmalliseksi sen vuoksi, että yhden kuukauden tiivis perehdyttäminen saattaa lamaannuttaa työyhteisön toiminnan. Haasteita luo myös se, jos perehdyttämisaikajankohta osuu keskelle lomakautta tai kiireisintä toimikautta. Tutkimuksen mukaan työyhteisö toivoo selkeää, tiivistä ja napakkaa perehdyttämisaikaa, mutta joustoa sen toteuttamiseen kuitenkin löytyy.

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdyttäminen jatkuu suunnitelman mukaan, kuitenkin niin, että päävastuu perehtymisestä siirtyy työntekijälle itselleen. Esimies järjestää työn aloittamisen jälkeen 1-2 kuukauden kuluessa perehtyjän ja esimiehen välisen palautekeskustelun, jossa arvioidaan perehtymistä ja perehdyttämistä. Keskustelulla tarkistetaan onko uudella työntekijällä organisaation puolesta riittävät mahdollisuudet onnistua työssä sekä kuinka perehdyttämisessä on onnistuttu. Palautekeskustelussa sekä työnantaja että työntekijät voivat antaa palautetta toiminnastaan (Emt., 106–107).

Kunnille tehdyn kyselytutkimuksen mukaan huomiota herättävää on se, ettei kunnissa ole säännöllisesti ja automaattisesti käytössään perehdyttämisen palaute- tai arviointikyselyä. Työnantajan näkökulmasta arviointikeskustelu on kuitenkin tärkeä, sillä sen avulla saadaan kartoitettua, mitä asioita tulee vielä perehdyttää, jotta työnteko onnistuu parhaiten.

3.2.3 Vaihe 3: Perehdyttäminen koeaikana ja jatkuva perehdyttäminen

Työsuhteissa **koeaika** on useimmiten lain sallimat neljä kuukautta, suunniteltu aktiivinen perehdyttämisprosessi voi kuitenkin olla tätä lyhempi. Perehdyttämisprosessin tavoitteena on tarjota mahdollisuudet, jotta uusi työntekijä pääsee hyvin alkuun uudessa työssään tai hän selviytyy työtehtävistään riittävän itsenäisesti. Koeajan lopussa uuden työntekijän ja esimiehen välillä käydään koeai-

kakeskustelu, jossa arvioidaan perehdyttämisen ja rekrytoinnin onnistuminen, mahdollinen jatkotarve sekä työsuhteen jatkuminen. (Emt., 109.)

Jatkuvaa perehdyttämistä tulee tapahtua koko työssäolon ajan. ”Perehdyttäminen alkaa heti ensimmäisenä työpäivänä, taikka jo hieman etukäteenkin, eikä loppu koskaan!” (TP2). Tutkimukseen osallistuneet nuorisotyöntekijät nostivat luontevaksi ajankohdaksi tarkastella perehdyttämisen tarvetta vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Perehdyttämistä toivottiin muutostilanteissa, mutta myös kaikille yhteisten asioiden kertaamista ja niistä tiedottamista säännöllisesti.

Tutkimukseen osallistuneet kunnat vastasivat, että jatkuvan perehdyttämisen ja osaamisen ylläpitämiseksi työntekijöillä:

- on mahdollisuus osallistua oman organisaation ja oman yksikön järjestämiin koulutuksiin
- on mahdollisuus osallistua ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin

sekä näiden lisäksi työnantajat ja esimiehet:

- järjestävät säännöllisesti henkilökunnalle tiedottamistilaisuuksia
- käsittelevät ajankohtaisia asioita henkilökunnan kanssa yhteisissä palaverissa.

Työsuhteen päätyminen voi tapahtua työntekijän tai työnantajan aloitteesta ja se voi olla yllättävää tai hyvissä ajoin ennakkoon tiedossa olevaa (esim. eläköityminen, määräaikainen työsuhde). Poislähtevä työntekijä on ensiarvoisen tärkeä tietolähde työnantajalle siitä, mitä työnantaja on oppinut organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Jokaisen työsuhteen lopussa tulee pitää esimiehen ja työstä poislähtevän työntekijän välinen lähtökeskustelu, jossa työntekijällä on mahdollisuus antaa palautetta ja kehittämissideoita sekä arvioida työtään ja työyhteisöä. Keskustelussa tulee arvioida myös perehdyttämisen onnistumista, jos työsuhde loppuu koeajan jälkeen. Poislähtevän työntekijän näkemyksiä ja kokemuksia tulee arvostaa ja ottaa huomioon arvioitaessa koko työtä, työyhteisöä ja organisaatiota. (Emt., 109–110.)

3.3 Perehdyttäjän rooli perehdyttämisprosessin onnistumisessa

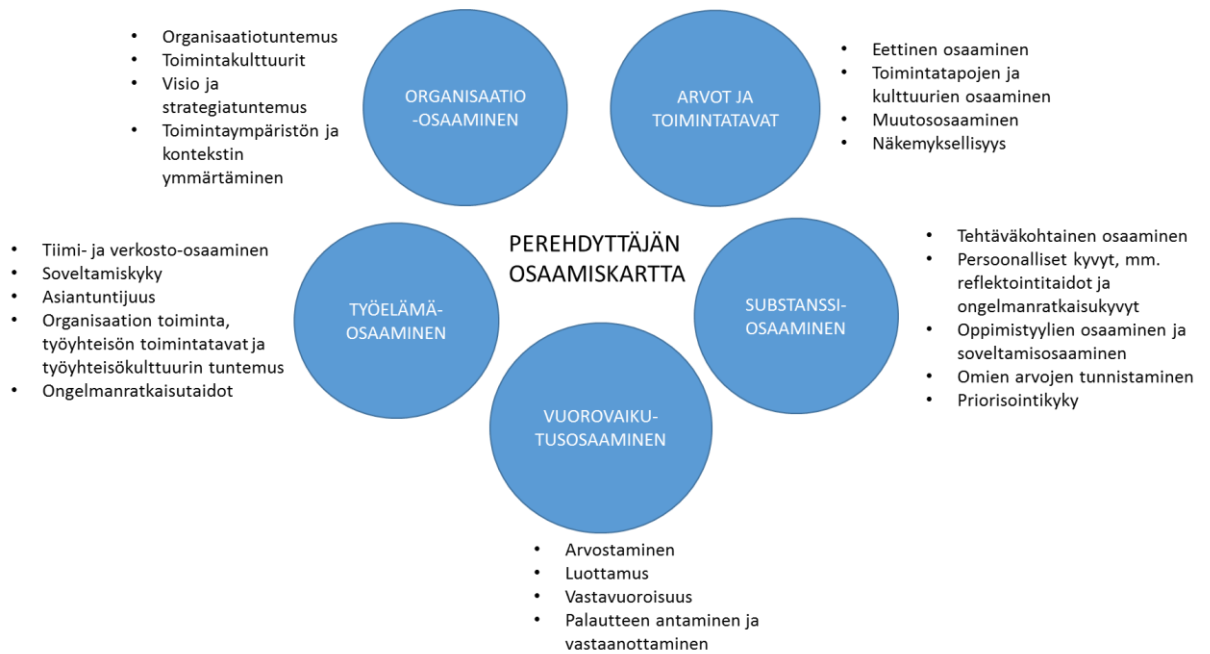
Perehdyttäjällä on Kupiaksen ja Peltolan (2009) mukaan tärkeä rooli perehtyjän oppimisen edistäjänä. Perehdyttäjänä voi olla esimies, henkilöstöammattilainen tai yksittäinen tehtävän opastaja. Parhaimmillaan perehdyttäjä on sekä perehdytettävän että koko työyhteisön oppimisen edistäjä. (Emt., 114.)

Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään sen, että tiedetään kuka on perehdyttäjä ja joka on myös paikalla uuden työntekijän saapuessa. (TP 2)

Perehdytys annetaan työntekijälle heti. Työyhteisö miettii valmiiksi kuka perehdyttää. Paikan jättävä ei ole esim. lomalla juuri kun uusi tulee. (TP 3)

Perehdyttäjänä ja työhönopastajana toimijan perusedellytyksiin kuuluvat työntekijän oma ammattitaito, myönteinen asenne opastettavaan sekä motivaatio tehtävään (Kangas & Hämäläinen 2007, 14). Perehdyttäjän valinnalla saattaa olla suuri rooli perehdyttämisen onnistumiseen. Perehdyttämisen onnistuminen ja epäonnistuminen saattavat olla perehdyttäjistä kiinni. Toisaalta perehdyttäjän taitamaton toiminta saattaa pilata perehdyttämisen, vaikka perehdyttämissuunnitelma ja – aineisto olisivat huolella suunniteltuja ja ajantasaisia. Taitava perehdyttäjä puolestaan pystyy huolehtimaan ja hoitamaan perehdyttämisprosessin hyvin, vaikka organisaatiotasolla kaikki perehdyttämisen elementit eivät olisikaan kunnossa. (Kupias & Peltola 2009, 140) Perehdyttäjä toimii oman työnsä ja työyhteisönsä äänitorvena ja esimerkkinä, joten perehdyttäjien valintaan tulee kiinnittää huomiota.

Perehdyttäjän tulee pystyä luontevaan vuorovaikutukseen perehtyjän kanssa sekä osata katsoa asioita hänen kannaltaan. Perehdyttäjän on osattava opastaa perehdytettävä selkeästi, johdonmukaisesti, rohkaisten ja kannustaen. (Kangas & Hämäläinen 2007, 14.) Perehdyttäjällä tulee olla riittävästi aikaa perehdyttämisen suunnitteluun ja toteuttamiseen sekä mahdollisuuksia kouluttautua perehdyttäjäksi / työnopastajaksi. Perehdyttäjällä tulee olla myös kattavasti tietoa työn sisällöstä, käytännöistä, työtä ohjaavista säätelyjärjestelmistä sekä tavoitteista, strategiasta ja visiosta. Tämän lisäksi perehdyttäjällä tulee olla hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot (kuva 5).



Kuva 5. Perehdyttäjän osaamiskartta. (Hunnakko, 2014; mukailen Humanistinen Ammatti- korkeakoulu yhteisöpedagogi YAMK 2012-ryhmä, 2013)

Kuntakyselyssä ilmeni, että perehdyttämisen toteutuksesta vastaavat pääsääntöisesti esimies ja työyhteisö kokonaisuudessaan siten, että työyhteisön jäsenet perehdyttävät omien työkuviensa ja vastualueidensa asiat, esimies ns. ”yleiset” ja hallintoon liittyvät asiat. Yleinen toimintalinja on, että perehdyttämiseen on varattu 1-3 viikkoa aikaa, jolloin perehdytetään työn kannalta tärkeimpiin asioihin. Sen jälkeen perehdyttämistä tapahtuu, kun uusia asioita tulee vastaan (esim. eri toiminnot eri vuodenaikoina). Perehdyttämistä varten jokaisessa kunnassa on käytössä oma yksikkökohtainen perehdyttämiskansio sekä vaihdellen kunnan yleinen perehdyttämisaineisto.

Nuorisotyöntekijöille suunnatussa kyselyssä käy ilmi, että tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä suurin osa oli toiminut perehdyttäjänä joko kollegalle tai seuraajalleen. Perehdyttämisen sisällöissä on ollut suuria eroja sekä siinä, kuinka kauan perehdyttämiseen on ollut käytettävissä aikaa. Lyhimmillään aikaa on ollut vain muutama tunti, jolloin työn akuuteimmat aiheet on ehditty käydä lyhyesti läpi. Vaikka perehdyttäjänä olemiseen on käytetty vaihtelevasti aikaa, yleisimpiä perehdyttämisen aiheita ovat olleet omaan työnkuvaan ja nuorisotilaan liittyvät asiat, työaikoihin liittyvät asiat sekä nuorisopalveluiden yhteisiin asioihin ja rutiineihin liittyvät seikat. Nuorisopalveluiden strategiasta ja nuoriso-

työhön liittyviin lakeihin ja muihin asiakirjoihin ei ole syvennytty, nämä on koettu olevan esimiehen vastuualuetta.

Jotta perehdyttäjinä toimivat henkilöt pystyvät toimimaan niin, että perehdyttämiselle laaditut tavoitteet toteutuisivat, tulee työnantajan huolehtia perehdyttäjien mahdollisuuksista kouluttautua tehtävään ja ylläpitää omaa osaamistaan. Perehdyttäjien ja esimiehen välinen suhde ja yhteistyö tulee olla avointa, jotta perehdyttämiselle pystytään luomaan tavoitteet sekä perehdyttämistä pystytään arvioimaan ja kehittämään realistisesti.

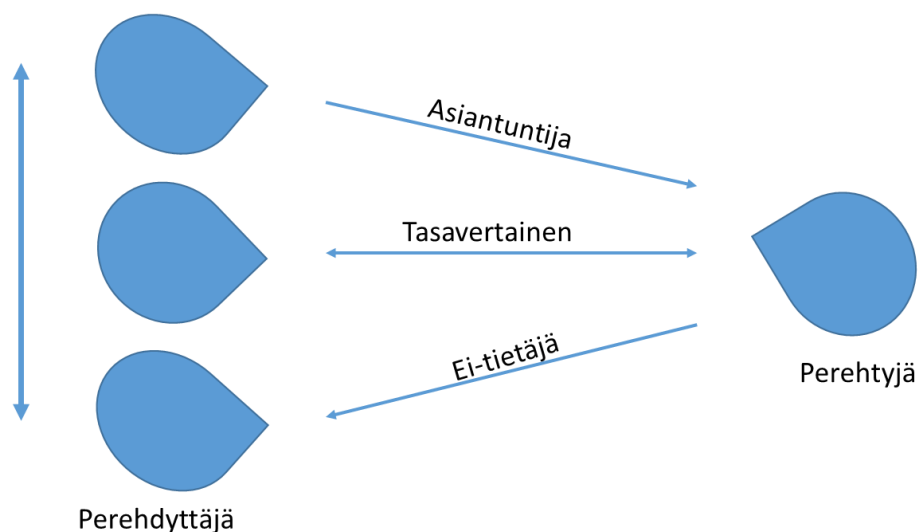
Kuntakyselyssä selvisi, ettei pitkä työkokemus organisaatiossa automaattisesti takaa perehdyttäjänä onnistumista. Tämä käytännön havainto tukee näkemystä siitä, että työnantajan tulee tukea ja perehdyttää kaikkia työssä olevia työntekijöitä säännöllisesti (kokonaisvaltainen perehdyttäminen, kuva 2.).

Nyt kun olemme kiinnittäneet perehdytykseen huomiota, on havaittu, että vanhat työntekijät eivät tiedäkään kaikkia niitä asioita mitä perehdytysshetkessä kerrotaan. Olemmekin todenneet, että perehdytys olisi paikallaan myös vanhanliiton työntekijöille. (KV 4)

Perehdyttäjän tulee tietää erilaisia ohjaustyytlejä ja tunnistaa myös oma ohjaustyylinsä. Erilaisille oppijoille voi olla tarpeen käyttää erilaisia ohjaustyytlejä eri tilanteissa. Ohjaustyyliin vaikuttaa myös se, missä vaiheessa perehdytysprosessia ollaan. Eri ohjaustyyleissä on omat positiiviset ja negatiiviset piirteensä, joten perehdyttämisprosessin onnistumisen kannalta ohjaustyylin valintaan kannattaa kiinnittää huomiota. (Kupias & Peltola 2009, 142–149) Perehdyttämisessä on otettava huomioon persoonallisuuserot: kaikkien henkilökemiat ja temperamentti eivät sovi yhteen. Työyhteisön perehdyttäjätiimissä olisikin syytä olla erilaisia ihmisiä, jolloin tilanteen mukaan voidaan vaihtaa perehdyttäjää.

Jos työyhteisössä on nimettynä useampi perehdyttäjä (perehdyttämistiimi), on tarpeellista tarkastella kaikkien perehdyttäjien ohjaustyytlejä kokonaisuutena. Mikä on vallalla oleva ohjaustyyli? Tulisiko eri ohjaustyylien oppimista tukea koulutuksen avulla? Millaista ohjausta organisaation arvot edustavat?

Ohjaustyyliin vaikuttaa myös perehdyttäjän asema suhteessa perehtyään. Läh-
tökohtaisesti hyvän perehdyttämisen saavuttamiseksi perehdyttäjän ja perehty-
jän asemat ovat tasavertaisia (kuva 6), jolloin oppimista ja kokemusten vaihtoa
tapahtuu vastavuoroisesti.



Kuva 6. Vuorovaikutuksen kolme tasoa ohjauksessa. Perehtyjän ja perehdyttäjän väliset vuorovaikutussuhteet. Tavoitteena tasavertainen vuorovaikutussuhde, jossa molemmat osapuolet jakavat kokemuksiaan ja oppivat toisiltaan. (Kupias & Peltola 2009, 141.)

Perehdyttämisen riskinä on perehdyttäjän ja perehtyjän keskinäisen vuorovaikutuksen ja asemoinnin epäonnistuminen. Molempien osapuolien tasavertainen ammatillinen suhde ja avoin vuorovaikutus auttavat perehdyttämisen onnistumiseen. Tasavertaisessa suhteessa molemmat osapuolet oppivat toisiltaan ja siinä saavutetaan keskinäinen ymmärrys ja kunnioitus.

Nuorisotyöntekijät nostivat perehdyttämisen onnistumisen kulmakiviksi sekä perehdyttäjän aseman että perehtyjän roolin prosessin aikana. Heidän mielestään onnistuneen perehdyttämisen aikana perehtyjä saa tietoa tasavertaisena työyhteisön jäsenenä sekä niin, että hänen omaa osaamistaan arvostetaan ja kokemuksiaan kuullaan. Keskustelemalla ja yhteisiä keskustelutilanteita järjestämällä työyhteisö ja perehtyjä oppivat toisiltaan, näin syntyy hyvää me-henkeä ja luottamusta.

Perehtyjän roolia pohdittiin perehdyttämistyöpajoissa. Onko perehtyjällä aito kiinnostus perehtyä asioihin ja koko toimikenttään? Pohdinnoissa heräsi kysymys, että miten rekrytoinnissa pystytään paremmin huomioimaan työntekijän

motivaatio myös toimialan laajempaan ymmärtämiseen? Ratkaisuksi löydettiin työyhteisön edustajan tai edustajien läsnäoloa rekrytointitilanteessa niin, että heidän vastuullaan olisi työyhteisöön ja toimintatapoihin liittyvien asioiden selvittäminen sekä motivaation kartoittaminen.

Rekrytointivaiheessa tulee selvittää työnhakijoiden motivaatio ja uratoiveet, jotta työhön valitaan sopivin henkilö (Juuti & Vuorela 2002, 43). Samalla selvitetään myös työnhakijoiden halukkuus tuntea työn kokonaisuus. Tämä helpottaa tulevaa perehdyttämisprosessia. Nuorisotyöntekijät nostivat perehdyttämisen onnistumiseen liittyväksi asiaksi perehtyjän oman asenteen ja innokkuuden. Kun perehtyjä on innokas ja valmis tutustumaan koko työyhteisöön ja työmuotoihin, perehdyttäminen on helpompaa. Hyväkään perehdyttäjä ei pysty antamaan hyvää perehdytystä, jos perehtyjä ei ole kiinnostunut tai vastaanottavainen.

Perehtyminen tähtää siihen, että perehtyjästä tulee itsenäinen toimija, joka menestyy omassa työssään. Tavoitteena on, että perehdyttäjistä tulee prosessin päätyttyä tarpeeton, jolloin perehdyttäjän ja perehtyjän välinen suhde muuttuu tavalliseksi kollegasuhteeksi (tai esimies-alaisuudeksi). Tämä tulee ottaa huomioon perehdyttämisen suunnittelussa ja perehdyttäjää valitessa. Perehdyttäjä (eikä perehtyjä) saa jäädä kiinni rooliinsa. (Kupias & Peltola 2009, 139.)

Koska perehdyttäjällä on suuri vastuu perehdyttämisen onnistumisesta, hänen on saatava esimiehen tuki taakseen. Tuki voi olla esimerkiksi työn järjestyksessä, koulutukseen osallistumisen mahdollisuuksina sekä työnohjauksena. Esimiehen on huolehdittava perehdyttämisen aikana arviointi- ja keskustelutilaisuuksien järjestämisestä sekä perehtyjän että perehdyttäjän kanssa. Arviointi- ja palautekeskusteluja tulee tehdä sekä perehtyjän että perehdyttäjän kanssa, sekä kaikkien muiden perehdyttämisen prosessiin osallistuvien kanssa.

3.4 Perehdyttäjä oppimisen edistäjänä

Perehdyttämisessä on pohjimmiltaan kyse uuden oppimisesta. Oppiminen on monisyinen prosessi, johon vaikuttaa monet eri seikat. Kauppisen (2013, 12)

mukaan oppimista tapahtuu sekä oppimistilanteissa kuin niiden ulkopuolella, formaalista oppimisesta ei-formaaliin oppimiseen. Perehdyttämisessä tavoitteena on oppia yksittäiseen työtehtävään liittyvät asiat, saavuttaa laajempi näkemys omasta työstä suhteessa työn arvoihin ja tavoitteisiin sekä päästä sisään työyhteisön jäseneksi.

Perehdyttäjä toimii perehdytettävän oppimisen edistäjänä. Tämän vuoksi perehdyttäjän tulee tarkastella ja olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään, joka voi olla tiedostettu tai tiedostamaton. Oppimiskäsitys määrittelee sen, mitä asioita painotetaan perehdyttämisen suunnittelussa, työskentelymenetelmien valinnassa, kuinka kiinnostuneita työntekijän aiemmasta osaamisesta ollaan sekä millaisia ohjausmenetelmiä valitaan. Perehdyttäjän tulee tarkastella omaa oppimiskäsitystään suhteessa organisaation kulttuuriin ja oppijan (perehdytettävän) käsityksiin ja odotuksiin. (Kupias & Peltola 2009, 125.)

Perehdyttämisessä oppimista edistäviä asioita ovat selkeät ja mielekkäät tehtävät, onnistumisen mahdollisuus, kokeilu ja harjoittelu sekä ajan käyttö. Yksittäisten työtehtävien opettelulle on annettava aikaa. (Emt.) Perehdyttämisen valmistelussa ja prosessin aikana on huolehdittava, että mahdolliset tukimateriaalit (esim. ohjelmien oppaat) ovat saatavilla ja välineet ovat kunnossa. Jos perehdyttämistä tapahtuu työn ohessa ja asiakastilanteissa, on etukäteen huolehdittava, ettei tilanteessa ole vaaraa – ei työntekijöille eikä asiakkaille.

Perehdyttämisprosessissa tulee näiden lisäksi synnyttää positiivisia kokemuksia uuden oppimisesta, tiedon jakamisesta onnistuneessa vuorovaikutuksessa, luoda tehtävälle työlle tarkoitus ja tärkeys, sekä mahdollistaa onnistumisen kokemukset. Perehdyttämisen valmistelussa ja suunnittelussa nämä näkökulmat tulee huomioida. Perehdyttämisen suunnittelun avuksi on olemassa erilaisia malleja (mm. viiden askeleen malli, täydellisen oppimisen malli), joita hyödyntäen pystytään tarjoamaan erilaisia oppimistilanteita. (Kangas & Hämäläinen 2007,15; Engeström 1996, 45–47.)

Perehdyttäjällä tulee olla valmiuksia ottaa käyttöön ja soveltaa erilaisia oppimismalleja. Oppimista voidaan tukea erilaisilla menetelmillä, mm. erilaisilla har-

joituksilla ja ns. työn varjostamisella, jolloin perehtyjä seuraa perehdyttäjän työtä. Perehdyttäjän on syytä kiinnittää huomiota prosessissa seuraaviin tekijöihin:

- Oppijan aikaisemman kokemuksen ja osaamisen huomioiminen
- Yksilöllisten oppimistarpeiden ja -tavoitteiden huomioiminen
- Oppijan motivaation tukeminen
- Oppijan kokonaiskuvan hahmottamisen ja tiedon organisoinnin tukeminen
- Oppijan aktiivisuuden tukeminen opittavan prosessoinnissa
- Oppimisilmapiirin tukeminen
- Vuorovaikutuksen edistäminen
- Oppimiseen liittyvien palautemahdollisuuksien lisääminen.

(Kupias & Peltola, 126.)

3.5 Mentorointi perehdyttämisen tukena

Mentoroinnilla tarkoitetaan tiedon ja sosiaalisen pääoman siirtoa työn (ja työyhteisön tai organisaation) sisällä. Mentoroinnissa kokenut ja osaava henkilö (=mentori) antaa ammatillista tukea kehittymishaluiselle ja -kykyiselle henkilölle eli aktorille. Mentoroinnin tavoitteina voivat olla esimerkiksi työpaikalla tapahtuva oppimisen kehittäminen tai vastavuoroinen oppiminen. Mentoroinnin tavoitteena on aktorin kehittyminen ammattilaisena ja ihmisenä. Mentorointi pohjautuu aina aktorin toiveisiin ja tarpeisiin. Mentoroinnin keskeinen periaate on keskinäinen oppiminen, jota tapahtuu mentorointiprosessin kaikissa vaiheissa. (Opetushallitus 2014; Suomen Ekonomiliitto 2014)

Mentorointisuhde perustuu luottamukseen ja sen onnistuminen edellyttää mm. molemminpuolista sitoutumista, aikaa sekä ammatillista osaamista. Mentorointia käytetään usein työn (ja työelämän) aloittamisen tukena, mutta mentorointi hyödyttää myös jo pidempään työelämässä ollutta. Mentorointia voidaan hyödyntää sekä perehdyttämisessä että työhyvinvoinnin lisäämiseen (Rajalin & Kaunismaa 2013).

Mentoroinnista saatujen kokemusten mukaan onnistuneen mentoroinnin edellytyksinä ovat mm. ammatillisen ja henkilökohtaisen kehittymisen yhdistyminen, aktiivinen, osallistuva ja käytännönläheinen toimintatapa sekä sopeutuminen erilaisiin ympäristöihin. (Opetushallitus 2014) Mentorointi on prosessi, joka tulee suunnitella ja asettaa sille tavoitteet. Mentorointi perustuu keskinäiseen oppimiseen, jota tapahtuu prosessin kaikissa vaiheissa. Mentoroinnin avulla pystytään siirtämään ja tuomaan näkyville ns. hiljaista tietoa. Hiljaisen tiedon julki tuominen on tärkeää, jotta työyhteisön jäsenet osaavat taustoittaa ja ymmärtää mm. työnkäytäntöjä sekä valittuja strategisia linjauksia.

Mentorointi soveltuu työyhteisöihin ja organisaatioihin, joissa on olemassa keskinäinen luottamus sekä vuorovaikutuksellinen ja toisia kunnioittava ilmapiiri. Mentorointia voidaan käyttää ns. ikäjohtamisen välineenä, jolloin työyhteisössä ja työelämässä kauemmin olleiden kokemuksia ja näkemyksiä voidaan tuoda esiin työelämässä vähemmän aikaa olleille. Mentoroinnilla voidaan nostaa arvostusta aiemmille kokemuksille ja osaamiselle sekä vastavuoroisesti avartaa näkemyksiä nuoremmilta kollegoilta. (Emt.)

Mentoroinnilla pystytään tukemaan työyhteisöjen ja organisaatioiden perehdyttämisprosessia. Mentoroinnin avulla prosessia voidaan syventää ja jatkaa myös ns. aktiivisen perehdyttämisen jälkeen. Perehdyttämisprosessin kesto on lyhimmillään muutamasta päivästä muutama kuukauteen, vaikka työn oppimisen kannalta perehtymiseen menee kauemman.

Tutkimukseen liittyvässä perehdyttämisen kartoituskyselyssä selvisi, että kunnilla ei ole tällä hetkellä resursseja työllistää työstä poislähtevää sekä uutta työntekijää samanaikaisesti kuin muutaman työpäivän ajan tai ei ollenkaan. Myöskään mentorointi ei ole käytössä, tai se on sattumanvaraista ja tapauskohtaista. Mentoroinnin puuttumisen syitä ei kartoittamisessa selvitetty. Joissain tapauksissa lähintä työparia voitiin katsoa mentoriksi tai peiliksi, jonka kautta tapahtuu työn ja työssä oppimista.

Vaikka mentorointi on yleisesti tullut osaksi suomalaista työelämää, näyttää siltä, että sitä ei hyödynnetä kunnallisessa nuorisotyössä. Mentoroinnin hyödyntäminen osana perehdyttämisprosessia voidaan katsoa olevan perehdyttämistä

tukevaa toimintaa; siitä hyötyvät sekä koko organisaatio, työyhteisö, mentori että aktori. (Opetushallitus 2014) Kunnallisessa nuorisotyössä mentoroinnilla ja sen hyödyntämisellä pystyttäisiin tunnistamaan nuorisotyön yhteiskunnallinen merkitys ja vaikuttavuus aiempaa paremmin. Nuorisotyöntekijöiden ammatillista identiteettiä ja osaamista voitaisiin kasvattaa sen avulla: kun tiedetään mistä ollaan tulossa, on helpompi mennä eteenpäin. Mentorointi on tärkeää myös työhyvinvoinnin kehittämisessä.

3.6 Nuorisotyön yhteisöllinen perehdyttämismalli

Tutkimukseen osallistuneet nuorisotyöntekijät korostivat sekä työpajoissa, että kyselyvastauksissaan, koko työyhteisön osallistumista perehdyttämiseen. Työpajoissa tuotettiin käsitekarttoina hyvän perehdyttämisen ominaisuudet, joiden pohjalta nuorisotyöntekijät työstivät aikajanoina uuden työntekijän perehdyttämiseen. Aikajanatyöskentelyn tavoitteena oli konkretisoida mitä perehdyttämisen prosessissa tapahtuu eri vaiheissa, sekä mitkä ovat eri henkilöiden vastuut. Yhteisöllinen perehdyttämismalli löytyy kokonaisuutenaan liitteistä (liite 1).

Yhteisöllisen perehdyttämismallin lähtökohtana on se, että työyhteisö osallistuu perehdyttämisen eri vaiheisiin. Yhteisöllisessä perehdyttämismallissa on luotu selkeä työ- ja vastuujaako perehdyttämisen toteuttamiseksi (liite 2). Erilaisten vastuualueiden ja tehtävien nimeäminen koettiin tärkeäksi, jotta perehdyttäminen onnistuu. Jos perehdyttämisen osa-alueita ei ole nimettyinä, voi käydä niin, että kukaan ei muista huolehtia tai kaikki perehdyttävät samaan asiaan. Tämän hetkinen kokemus työyhteisön osallistumisesta perehdyttämiseen oli ”selkeää työnjakoa ei ole, joten jokainen varmasti yrittää kertoa asioista, joista kukaan ei ole puhunut” (TK2).

Yhteisöllisessä perehdyttämismallissa on yhteneväisyyksiä kunnissa jo oleviin perehdyttämismalleihin, joissa työyhteisö osallistuu perehdyttämisen toteuttamiseen omien vastuualueidensa ja toimialueidensa osalta. Yhteisöllisessä perehdyttämismallissa perehtyjä vieraillee jokaisessa toimitilassa, sekä jokaisen työyhteisön jäsenen luona. Näiden kohtaamisten aikana työyhteisön jäsenet perehdyttävät ja kertovat omista tiloistaan ja vastuualueistaan. Perehtyjällä on

mahdollisuus kasvokkaiseen kohtaamiseen, sekä esittää kysymyksiä ja jakaa omia kokemuksiaan ja näkemyksiään jokaisen työyhteisön jäsenen kanssa. Perehtyjällä on mukanaan lista, johon on etukäteen jaettu perehdyttämismateriaalia, ja johon työyhteisön jäsenet kirjaavat ylös perehdytetyt asiat.

Perehdyttämiseen on luotu tarkistuslista, joka käydään läpi perehdyttäjien toimesta. Ensimmäisen viikon aikana työntekijä tutustuu organisaatioon, ihmisiin ja työtehtäviinsä. Aina ei ole nimetty varsinaista perehdyttäjää, vaan koko työyhteisö osallistuu mukaan; tällöin myös käy helposti niin että jotain unohtuu kertoa. Käytössä on myös "perehdytyskansio", johon on koottu tärkeitä asioita jotka pitäisi käydä perehdytyksessä läpi. Se ei tosin ole täysin ajantasalla. (KV 2)

Perehdyttäminen on mallissa jaettu osiin, missä jokaiselle eri tehtävissä työskentelevälle on jaettu eri perehdyttämismateriaalia. Lisäksi jokaisessa työyksikössä on perehdyttämiskansio, joka sisältää myös työsuojeluohjelman ym. Uusi työntekijä saa myös kansion kotiin ja hänet ohjeistetaan niin, että hänen tulee kysyä ja varmentaa epäselvät asiat työparilta. Ensimmäisenä työpäivänä uusi työntekijä tulee aina "toimistolle", alkuperehdytykseen - nuorisotoimenjohtaja - nuorisotyön tavoitteet ja toiminta ym., - nuorisosihteeri työyksiköt työajat ym., ja toimistosihteeri - palkka- ja palvelusuhdeasiat ja aikataulu. (KV 3)

Perehdyttäjä opastaa tehtäväkohtaiset asiat sekä perehdyttää työyhteisön toimintatapoihin liittyviä asioita (esim. palaverit ja kahvihuoneeseen ja -taukoihin liittyvät asiat). Hiljaisen tiedon siirtäminen vakiintuneisiin toimintatapoihin liittyen madaltaa yhteentörmäyksien mahdollisuutta. Hiljaisen tiedon siirtäminen ei kuitenkaan tarkoita työyhteisöstä juoruamista tai selän takana puhumista.

Perehdyttämisen onnistumiseen tarvitaan koko työyhteisön yhteistä tahtotilaa sekä etukäteistyötä. Työyhteisön jäsenillä tulee olla selkeät työnkuvat, jotka estävät päällekkäisen työn tekemisen ja vastualueet. Näiden tulee näkyä perehdyttämisessä perehtyjän työtehtävissä, mutta myös perehdyttämismateriaalia nimittäessä. Yhteisöllinen perehdyttäminen tunnustaa työyhteisön jäsenten osaamisen perehdyttämisen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Yhteisöllinen perehdyttäminen vahvistaa työyhteisön keskinäistä luottamusta, kun jokaisen vastuulla on oma osa-alue. Perehdyttäjä kulkee perehtyjän rinnalla ja on tukena perehdyttämisen prosessin ajan. Perehdyttäjä huolehtii omalla osaamisellaan työyhteisön tasapuolisen huomioimisen. Huomioimisella tarkoitetaan sitä, että jo-

kainen työyhteisön jäsen saa positiivisen esittelyn ja tasavertaisen kohtelun perehdyttämisen aikana.

Yhteisöllisen perehdyttämismallin tukena on ajan tasalla oleva, päivitetty ja houkutteleva perehdyttämismateriaali. Perehdyttämismateriaali on sekä sähköinen, että paperille tulostettu, johon perehtyjä voi palata epäselvissä asioissa. Perehdyttämismateriaali pitää sisällään:

- Nuorisotyön vision, strategian, ammattieettiset ohjeistukset, nuorisolain sekä muut työtä ohjaavat lait ja ohjeistukset
- Tiedon siitä miten em. ohjeistukset vaikuttavat paikalliseen työhön (esim. mihin tavoitteisiin ja työmuotoihin on panostettu ja miksi)
- Organisaation esittelyn (hierarkia, päätöksenteko yms.)
- Työyksikön esittelyn (henkilöstö, toimitilat ja vakiintuneet toimintamuodot)
- Työnkuvat ja vastualueet
- Työaikaan liittyvät ohjeistukset (työaikalainsäädäntö, paikalliset sopimukset, poikkeukset)
- Työvuorosuunnitelmiin ja henkilöstöasioihin liittyvät ohjeistukset (käyttöohjeet sähköisiin ohjelmiin, vuosilomat, sairauspoissaolot)
- Erilaiset ohjeistukset työnsuorittamiseen liittyen (mm. sosiaalisen median strategia, hankintaohjeet, internet-sivut yms.)
- Turvallisuusohjeet ja –asiakirjat
- Työyhteisön yhteystiedot sekä tärkeimpien sidosryhmien ja yhteistyökumppaneiden yhteystiedot (esim. oppilaitokset)
- Työterveys
- Toiminnan vuosikello

(TP 1-3)

Yhteisöllisessä perehdyttämisessä huomioidaan työyhteisön osaaminen ja hiljainen tietotaito myös perehdyttämismateriaalin osalta. Perehdyttämismateriaalin lisäksi kootaan ns. työntekijäpankkia, jonne kootaan sekä työntekijöiden osaamista, mutta myös positiivista palautetta työyhteisön muilta jäseniltä. Tällä vahvistetaan työyhteisön positiivista henkeä sekä kannustetaan myönteisen palautteenantamisen kulttuuriin. Työntekijäpankin avulla henkilökohtainen osaaminen ja taidot tuodaan näkyville.

3.7 Perehdyttämisen hyödyt

Perehdyttämisellä on monenlaisia hyötyjä sekä perehtyjälle, työnantajalle, työyhteisölle kuin työturvallisuudelle.

Työturvallisuuskeskus (2009) listaa hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyiksi:

- Oppimisen tehostumisen ja oppimisajan lyheneminen
- Myönteisen suhtautumisen työhön ja työyhteisöön
- Lisääntyneen työhön sitoutumisen
- Myönteisen yrityskuvan sekä perehtyjälle että asiakkaalle
- Virheiden väheneminen ja virheiden korjaamiseen kuluvan ajan vähentyminen
- Turvallisuusriskien väheneminen, kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat sekä osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi.
- Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät.
- Kustannusten säästyminen erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä.

(emt., 3-4)

Perehdyttämisellä luodaan pohjaa työn tekemiselle ja työyhteisön keskinäiselle yhteistyölle. Perehdyttämisessä annetaan perehtyjälle niitä tietoja, joilla hän suoriutuu päivittäisistä työtehtävistään. Mitä nopeammin, paremmin ja selkeämmin hän oppii uudet asiat, sitä nopeammin hän pystyy työskentelemään itsenäisesti. Perehdyttämisellä varmistetaan, että perehtyjä oppii tekemään työtehtävänsä alusta asti oikein, eikä virheiden korjaamiseen kulu myöhemmässä vaiheessa aikaa. Tämä on erityisen tärkeää mm. työturvallisuuden kannalta. Perehdyttämisellä pyritään luomaan positiivista suhtautumista työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä sitouttamaan perehtyjä työyhteisöön. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4.)

Tutkimusaineistosta hyvin hoidetun perehdyttämisen hyödyiksi nousivat yhteisöllisyyden lisääntyminen työyhteisössä, työyhteisön jäseneksi kuulumisen tunteena ja lisääntyneenä vuorovaikutuksena. Hyvä perehdyttäminen auttaa hahmottamaan oman työn roolin ja merkityksen suhteessa toimialaan ja toimikenttään. Perehdyttäminen antaa raamit ja suunnan työn kehittämislle. Työntekijä

tasolla perehdyttäminen lisää itsevarmuutta, rohkaisee ja helpottaa työn suorittamista. Hyvä perehdyttäminen auttaa työn tekoa jatkossa, koska perehdyttämisen tavoite on antaa perustiedot ja -taitoja yksikkökohtaisista toimintatavoista ja -ohjeista.

Tämän hetkisen taloudellisen tilanteen myötä kunnilla ei ole mahdollisuuksia palkata poislähtevää ja uutta työntekijää samanaikaisesti. Tämä aiheuttaa haasteita sille, miten saadaan siirrettyä tehtäväkohtainen ja hiljainen tieto uudelle työntekijälle. Kuntatasolla on huomattu, ettei kaikkea tarvittavaa tietoa pystytä siirtämään. Se, että poislähtevä ja uusi työntekijä eivät työskentele yhtä aikaa, vaikuttaa siihen, kuinka paljon tai vähän hän pystyy saamaan tehtäväkohtaista tietoa työnsä tueksi.

Perehdyttäminen on asia, johon panostetaan liian vähän. Siihen satsatut resurssit saataisiin helposti takaisin, kun perehdytys saataisiin järjestettyä hyvin. Toivottavasti siihen alettaisiin kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. (KV 2)

Työturvallisuus on yksi iso osa mm. työhyvinvointia ja se tulee nostaa esiin perehdyttämisprosessissa. Työturvallisuuteen huomion kiinnittäminen jo perehdyttämistilanteessa vähentää työturvallisuusriskejä ja helpottaa työtä jatkossa. Perehtyällä odotetaan olevan hallussaan alaan liittyvät perustiedot ja – taitoja, joita syvennetään perehdyttämisessä. Myös työpaikkakohtaiset riskitekijät sekä toimintaohjeet tulee esitellä. Työturvallisuuteen tulee palata säännöllisesti työsuhteen kestäessä ja kokonaisvaltaisessa perehdyttämisessä, jotta työntekijällä on tiedot ja valmiudet toimia esim. onnettomuustilanteessa. (Kangas & Hämäläinen 2009)

Kunnallisessa nuorisotyössä työturvallisuusriskit ovat toista luokkaa kuin esim. teollisuudessa, kuitenkin riskit tulee tiedostaa. Riskien ehkäisemisestä huolehditaan mm. riittäväillä työntekijäresursseilla, voimassa olevilla palo- ja pelastussuunnitelmilla sekä niiden läpikäymisellä säännöllisesti myös asiakkaiden kanssa. Kunnallisessa nuorisotyössä työn kohteena olevat nuoret ovat useimmiten alaikäisiä ja työntekijät ovat vastuussa heidän turvallisuudestaan. Tämän vuoksi työntekijöiden on osattava ehkäistä ja minimoida työhön liittyvät riskitekijät sekä osattava toimia sekä ohjeistaa myös asiakkaat toimimaan oikein erilaisissa ti-

lanteissa. Työntekijöiden kunnollinen perehdyttäminen on yksi tärkeimmistä riskien ehkäisemisen toimenpite.

4 YHTEISÖLLISYYS JA TYÖHYVINVOINTI

Nykyistä työelää tarkasteltaessa työn tuottavuus ja tulokset eivät ole enää keskiössä, vaan huomiota on alettu kiinnittää myös henkilöstön hyvinvointiin ja työssäjaksamiseen.

Tässä luvussa tarkastellaan yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia perehdyttämisen näkökulmasta sekä millaisia yhtymäkohtia niillä on. Erityisesti huomiota kiinnitetään siihen, löytyykö perehdyttämisestä apua ja ratkaisuja yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin liittyvissä haasteissa.

4.1 Yhteisöllisyys

Raina (2012, 11) määrittelee yhteisöllisyyden työyhteisössä rakenteena, jossa sen jäsenet ovat tietoisia siihen kuulumisesta ja myös aktiivisesti toimivat perustehtävänsä tavoitteiden suunnassa. Työyhteisö ei synny jäsentensä yhteisyyden tarpeesta vaan virallisesta tarkoituksesta: työyhteisö on selkeä rakenteellinen ja toiminnallinen kokonaisuus, jolla on omat tavoitteet, toimintamallit ja kehittämistyö, määrätty johtaja ja henkilöstö (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16).

Työyhteisöjen tarkastelu yhteisöllisyyden näkökulmasta on mielenkiintoista, mikä tekee yhteisöllisen työyhteisön? Raina (2012) listaa yhteisöllisyyden ja ryhmänä toimivan työyhteisön eroiksi mm.:

- yhteisölle on ominaista yhteiset arvot ja tavoitteet
- sopimuksellisuus ja vuorovaikutus
- ryhmänä toimivassa työyhteisössä yksilön (työntekijän) on helppo irrottautua tilanteesta ja ryhmävastuusta ja työntekijät toimivat oma intressi edellä, yhteisöllinen työyhteisö puolestaan seisoo yhdessä asiansa takana ja kantaa vastuun

- yhteisöllisessä työyhteisön jäsenet ovat positiivisesti riippuvaisia toisistaan; työyhteisön jäsenet tietävät tarvitsevansa toisiaan onnistumiseksi, mutta tiedostavat myös olevansa itse tärkeitä.

(emt., 12–13)

Tutkimuksessa yhteisöllisyyden tunnusmerkeiksi nostettiin vuorovaikutus, kaikkien kuuleminen, yhteisistä asioista kiinnostuminen ja osallistuminen, yhteiset päämäärät ja jokainen tietää oman roolinsa sekä vastuunsa ja velvollisuutensa. Työyhteisö on avoin, toisiaan tukeva ja kannustava, avarakatseinen sekä toisiaan kunnioittava. Yhteisöllisessä työyhteisössä ollaan samassa veneessä tai ”samalla puolella”, vaikka uskalletaan olla eri mieltä asioista.

Työntekijät näkivät, että yhteisöllisyys ilmenee työyhteisössä:

- hyvinvointina
- innostavana ja anteeksiantavana ilmapiirinä
- hyvänä me-henkenä
- työntekijöiden motivaationa ja työssäjaksamisena
- sitoutumisena

(TP 1-3)

Paasivaaran ja Nikkilän (2010) mukaan yhteisöllisyys voi kuitenkin saada myös kielteisiä piirteitä, jolloin uhkana on, että työyhteisön ylläpitäväksi voimaksi nousevat yhteisön kielteiset piirteet. Paineet siitä, että tulee olla samaa mieltä ja yhdenmukaisia muiden työyhteisön jäsenten kanssa, voivat tukahduttaa ihmisten halun esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja ja ristiriidoista vaietaan. Kielteistä yhteisöllisyyttä lisäävät käsittelemättömät ristiriidat ja negatiivisten tunteiden (viha, kateus, epäluottamus jne.) ylläpitäminen. Tällöin töihin tuleminen voi ahdistaa ja innostuneisuus ja motivaatio työntekoon voi kadota. (Emt., 49–50)

Yhteisöllisyydessä on vuorovaikutuksen lisäksi toinen merkittävä vaade: työyhteisön sitoutuminen ja tahto yhteisöllisyyden luomiseksi ja ylläpitämiseksi. Työyhteisöön sitoutuminen alkaa sitoutumalla yhteiseen tavoitteeseen ja arvoihin. Kunnallisen nuorisotyön kompastuskivi on se, että työn delegoija koetaan ”enemmän abstraktina tahona kuin konkreettisena työnantajana” (Raina 2012,

111), joka ei määrittele selkeästi työn perustehtävää. Yhteisen perustehtävän määrittäminen onkin yhteisten tavoitteiden laatimisen lähtökohta, jotta koko työyhteisöllä on yhtenäinen käsitys työn tarkoituksesta. Yhteinen tavoite auttaa työntekijöitä jäsentämään oman merkityksensä koko työhön ja työyhteisöön. Yhteisöllisessä työyhteisössä työntekijä joustaa ja on valmis muuntautumaan yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Yhteisöllisyys vaatii toimivaa ja hyvää esimiestyöskentelyä, sekä edellyttää tietynlaista pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan työtehtävien ja vastuualueiden selkeyttä ja pysyvyyttä, vaikka työntekijät työyhteisössä vaihtuisivatkin. Yhteisöllisellä johtamisella tarkoitetaan ”yhteisöllisten periaatteiden noudattamista kuten päätösten tekemistä mahdollisimman puolueettomasti, oikeudenmukaista kohtelua ja osapuolten kuuntelua.” (Kärkkäinen 2005, 5).

Esimiehen näkökulmasta yhteisöllisyys näkyy työntekijöiden henkilökohtaisena sitoutumisena työhön ja työyhteisöönsä, yhteisen suunnan ja oman paikkansa tiedostamisena sekä kunnioituksena toisia ja toisia ihmisiä kohtaan. Työntekijät ovat valmiita tulemaan toimeen työkavereidensa kanssa ja ovat kiinnostuneita toistensa työstä.

Yhteisöllä ja yhteisöllisyydellä on suuri voima yksilöiden jaksamisessa työyhteisöissä. Työyhteisö parhaimmillaan tukee, kannustaa ja auttaa jaksamaan vaikeissa ja haastavissa tilanteissa. Työyhteisöissä piilee myös vaara: jos yhteisö ei tue yksilöä ja työntekemistä, yksilöt väsyvät, turhautuvat ja pahimmillaan sairastuvat.

4.1.1 Vuorovaikutus yhteisöllisyyden tukena

Tässä luvussa tarkastellaan vuorovaikutukseen liittyviä havaintoja, koska ihmisten välinen vuorovaikutus on tärkeää työyhteisöjen yhteisöllisyyden rakentumisessa.

Perehdyttäminen on pohjimmiltaan vuorovaikutustilanne perehtyjän, perehdyttäjän, esimiehen ja työyhteisön välillä, joten on tärkeää ymmärtää mistä vuorovai-

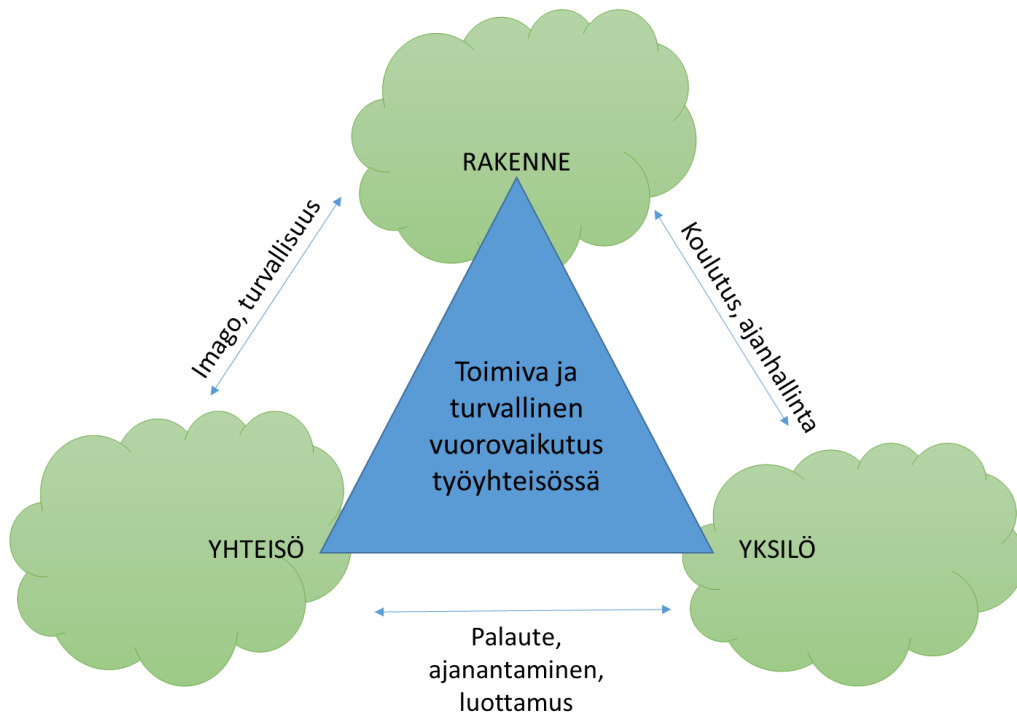
kutus koostuu ja millaisilla rakenteilla sitä voidaan tukea. Perehdyttämällä tuetaan uutta työntekijää ja työyhteisöä toimivaan vuorovaikutukseen.

Perehdyttäminen lisää työyhteisön jäsenten keskinäistä vuorovaikutusta. Perehtyjä tutustuu ja luo vuorovaikutussuhteet työkavereihinsa perehdyttämisprosessin aikana. Parhaimmillaan perehdyttäminen auttaa siihen, että jokaisen työyhteisön jäsenen välille muodostuu toisiaan arvostava side, joka helpottaa myös erilaisten mielipiteiden ilmaisun jatkossa. Myös havaittujen epäkohtien nostaminen ja kysymysten esittäminen helpottuvat, kun työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus toimii.

Vuorovaikutuksella pitäisi pystyä varmistamaan, että jokainen työyhteisön jäsen tulee kuulluksi riippumatta hänen asemastaan tai roolistaan työyhteisössä. Vuorovaikutuksen ja yhteisön toiminnan kannalta on tärkeää, että erilaisten ihmisten osaamista, kokemuksia ja näkemyksiä aidosti siedetään, hyväksytään ja niistä keskustellaan.

Viestinnän ja vuorovaikutuksen onnistuminen lähtee liikkeelle yksilöstä / yksilöistä. Työyhteisöjen (työyhteisökulttuurin) toimivuuden kannalta on tärkeää, että yksilöllä on halua, intoa ja taitoa ilmaista itseään. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, millaiset taidot ja valmiudet hänellä on vuorovaikutukseen. Koska työntekijä ei toimi työyhteisössä yksin, yhteisöllä on suuri merkitys vuorovaikutuksen sävyyn ja tapaan toimia.

Yhteisö pystyy joko tukemaan tai tuhoamaan yksilön, riippuen siitä mikä on yhteisön tavoite ja tapa toimia. Kyse on siitä, kuinka yhteisö on valmis ottamaan vastaan erilaisuutta ja yksilöllisyyttä, sekä kuinka se on valmis sietämään sitä. Jotta työyhteisö pystyisi toimimaan turvallisesti viestinnän ja vuorovaikutuksen saralla, on oltava toimivia rakenteita. Toimivat rakenteet mahdollistavat, tukevat ja auttavat turvallisen ilmapiirin ja avoimen vuorovaikutuksen saavuttamisessa. Toimivatkaan rakenteet ja mahdollisuudet eivät kuitenkaan auta, jos ei yksilö(t) ole valmiita niitä käyttämään ja hyödyntämään. Työyhteisön onnistunutta vuorovaikutusta voidaan kuvata kolmiona, jonka kärkinä ovat toimivat rakenteet, yhteisö ja yksilö. (kuva 7).



Kuva 7. Onnistuneen vuorovaikutuksen kolmio. Onnistuneessa vuorovaikutuksessa jokainen kolmion kulma on tasapainossa. (Hunnakko, Joensuu & Vihervuori 2013)

Kolmion ulkopuolella kulkee kehä, joka läpi leikkaa jokaisen kolmion kulman. Näitä asioita ovat ajanhallinta ja -antaminen, palaute, luottamus, koulutus, imago ja turvallisuus. Nämä koskettavat yksilöä, yhteisöä ja rakenteita sekä tukevat ja auttavat onnistuneessa vuorovaikutuksessa.

Perehdyttäminen on tärkeä osa työyhteisön vuorovaikutuksen tukemista. Perehdyttämällä työntekijät oppivat tuntemaan toisensa ja toisten persoonallisuuden liittyviä ominaisuuksia sekä vuorovaikutukseen ja työyhteisöön liittyviä rakenteita ja työyhteisökulttuuria. Nämä kaikki auttavat onnistuneen ja toimivan vuorovaikutuksen syntyä.

Onnistuneen vuorovaikutuksen kolmiossa tarkastelussa yksilön vastuulla on mm. oman persoonallisuuden ja temperamentin tunnistamisen, reflektio, tunteet ja tunteiden käsittely sekä käyttäytyminen (kuva 8).



Kuva 8: Yksilön valinnat, vastuu ja velvollisuudet vuorovaikutuksessa. (Hunnakko, Joensuu, Vihervuori 2013)

Yksilöllä on vastuu omasta käyttäytymisestään sekä teoistaan, joita hän tekee (tai jättää tekemättä) työyhteisössä. Työyhteisöjen vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat saattavat usein liittyä yksilöjen erilaisuuteen (temperamentti, luonne yms.) sekä olettamuksiin. Yksilöt peilaavat toisia ihmisiä oman itsensä ja omien tapojensa toimia kautta: ristiriidat aiheutuvat usein olettamuksista ja tulkinnoista. Se, miten ihmiset kokevat ja tulkitsevat asioita, johtuu ihmisten aiemmista kokemuksista ja persoonallisuudesta.

Kauppilan mukaan ihmisillä on neljä erilaista vuorovaikutustapaa: ystävällinen, dominoiva, aggressiivinen ja alistuva. Nämä vuorovaikutustavat heijastuvat työyhteisöissä ja työyhteisöjen eri tilanteissa. (Kauppila 2005, 49–51)

Perehdyttämisprosessin aikana työyhteisön jäsenet tutustuvat toisiinsa, jolloin voidaan oppia myös työyhteisön jäsenten luonne, vuorovaikutustavat ja temperamentti. Erilaisilla vuorovaikutustavoilla ja – tyyliillä on suuri vaikutus ihmisen omaan käyttäytymiseen eri tilanteissa.

Yksilöillä on vastuu ja velvollisuus tuoda esiin ja nostaa käsiteltäviksi ristiriitoja aiheuttavia asioita, sekä osallistua ja vaikuttaa työyhteisöä ja työtä koskeviin asioihin. Yksilö pystyy omalla läsnäolollaan, palautetta ja apua antamalla ja vastaanottamalla vaikuttamaan, sekä positiivisesti, että negatiivisesti koko työyhteisön väliseen viestintään ja vuorovaikutukseen.

Yksilöiden henkilökohtaista kasvua, reflektiota sekä osaamista sekä persoonan, tunteiden käsittelyn ja vuorovaikutustaitoja voidaan ohjata ja tukea työnantajan puolesta tarjoamalla mahdollisuuksia mm. koulutuksiin ja työnohjaukseen sekä palautteen antamisen kulttuurilla.

Jotta yksilö pystyy olemaan aidosti oma itsensä ja toimimaan positiivisella tavalla työyhteisössä, täytyy yhteisön olla valmis ottamaan vastaan ja hyväksymään yksilöiden erilaisuus. Parhaimmillaan yhteisö pystyy tukemaan, kannustamaan ja lisäämään yksilön vahvuuksia. Rakenteiden toimiessa yksilöllä on tilaa ja mahdollisuuksia itseilmaisuuun, omien mielipiteiden ja näkemysten turvalliseen esittämiseen. Työyhteisö ja rakenteelliset välineet pystyvät antamaan yksilölle mahdollisuuden kehittyä ja vahvistaa omia viestinnän ja vuorovaikutuksen taitoja.

Onnistuneen vuorovaikutuksen kolmion toinen kulma on yhteisö, jonka vastuulla onnistuneessa ja toimivassa vuorovaikutuksessa on mm. käyttäytyminen, muutoksensietokyky, osaamisen jakaminen ja toisilta oppiminen (kuva 9).



Kuva 9. Yhteisön vastuu ja velvollisuudet vuorovaikutuksessa. (Hunnakko, Joensuu & Vihervuori 2013)

Yhteisön vallalla olevilla toimintatavoilla ja muutoksensietokyvyllä on suuri rooli toimivassa vuorovaikutuksessa. Työntekijöissä tapahtuvat muutokset (uusi työntekijä, työntekijän paluu jne.) haastavat myös vuorovaikutuksen sekä testaa työyhteisön muutoksensietokyvyn. Toimintatapojen tulee tukea ja pyrkiä lisäämään avoimuutta ja erilaisuutta hyväksyvää ilmapiiriä. Vuorovaikutuksessa ja

yhteisön toiminnan kannalta on tärkeää, että erilaisten ihmisten osaamista, kokemuksia ja näkemyksiä aidosti siedetään, hyväksytään ja niistä keskustellaan.

Työyhteisöjä pohtiessa törmätään usein työtä, työyhteisöä ja työntekoa estäviin tai mahdollistaviin rakenteisiin. Rakenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä niitä tapoja, menetelmiä ja valintoja, joilla luodaan ja määritellään työn sisältöjä ja reunaehtoja. Rakenteet kattavat myös työnantajia määrittelevät lait ja asiakirjat.

Rakenteiden merkitystä ei tule unohtaa pohtiessa työyhteisöjen onnistunutta ja toimivaa vuorovaikutusta. Usein rakenteellisilla ratkaisuilla ja valinnoilla pystytään ratkomaan työyhteisöjen vuorovaikutukseen liittyviä ongelmia. Toimivilla rakenteilla luodaan vuorovaikutusta mahdollistavia ratkaisuja. Näitä rakenteita ovat mm. määritellyt työtehtävät (niiden selkeys, roolit ja vastuut), palaverit (palaverikäytännöt) ja tiedottaminen (kuva 10).



Kuva 10. Vuorovaikutusta tukevat rakenteet. (Hunnakko, Joensuu & Vihervuori 2013)

Yksi tärkeä asia viestinnässä ja vuorovaikutuksessa rakenteiden tasolla ovat palaverit ja palaverikäytännöt sekä tiedottaminen. Palavereilla luodaan työyhteisöille ja yksilöille tilaisuuksia nostaa esiin ja keskustella mieltä painavista, ajankohtaisista tai tulevista asioista sekä käsitellä vaikeitakin asioita. Hyvillä palaverikäytännöillä, asioiden kirjaamisella ja dokumentoinnilla, on selkeä yhteys kokonaisvaltaisen perehdyttämisen ylläpitoon. Työyhteisöjen toimivuuden kannalta on tärkeää, että erilaiset päätökset on kirjattu ja dokumentoitu sekä se, että ne ovat kaikkien työyhteisön jäsenten saatavilla. Tämä edesauttaa mm. työhön palaavien itsenäistä työhön perehtymistä, jolloin he voivat käydä läpi mm. pois-

saolon aikana tapahtuneita muutoksia. Päätösten kirjaaminen ja dokumentointi vähentävät työyhteisön ristiriitatilanteita, kun asioihin voidaan palata ja tarkistaa.

Rakenteellisella tasolla vuorovaikutuksen yhtenä osana ovat perehdyttäminen ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Yksilöillä on oikeus tulla kuulluksi ja saada arviota ja palautetta omalta esimieheltään omasta työstään, sekä työsuhteen alussa, että koko työskentelyn ajan. Kehityskeskustelut jatkavat perehdyttämisprosessia, jolloin voidaan vuosittain pysähtyä tarkastelemaan työntekijän työhön, haasteisiin ja kehittämiskohteisiin liittyviä odotuksia ja tarpeita. Työntekijän velvollisuus on osallistua ja tuoda omia asioitaan, mielipiteitään ja toiveitaan keskusteluun.

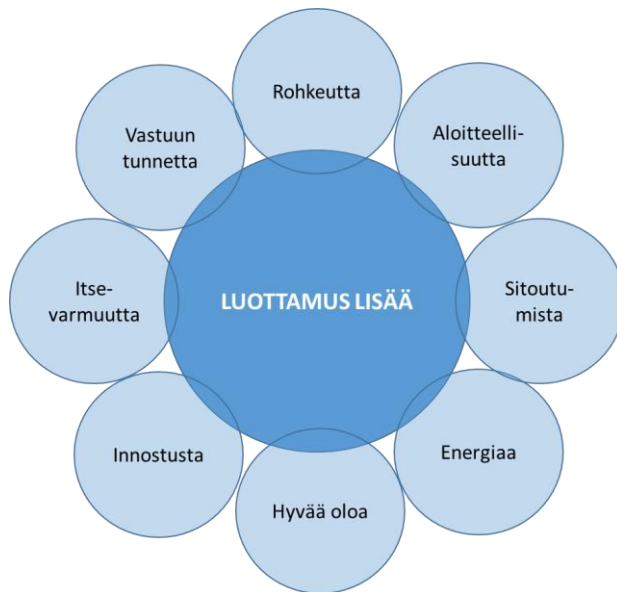
4.1.2 Työyhteisön keskinäinen luottamus yhteisöllisyyden edellytyksenä

Kärkkäinen määrittää luottamuksen olevan ”ihmisten välistä kanssakäymistä, solidaarisuutta ja rehellisyyttä”, jota voidaan kutsua myös organisaation ja työyhteisön sosiaalisesti pääomaksi. Sosiaaliseen pääomaan voidaan katsoa myös kuuluvan turvallisuuden tunteen, keskinäisen avunannon, yhteisöllisyyden ja erilaisuuden hyväksymisen. (Kärkkäinen 2005, 31–33)

Jotta voidaan puhua yhteisöllisestä työyhteisöstä ja yhteisöllisyydestä, tarvitaan luottamusta koko työyhteisön kesken. Luottamuksen syntyyn tarvitaan viestien aitoutta sekä niiden vastaanottamista ja hyväksymistä. Luottamusta herättää kyky kuulla, mitä toisella on sanottavana. Luottamukseen kuuluu myös se, että uskaltaa olla erimieltä sekä toisen näkökulman ymmärtäminen. (TTK 2014)

Luottamuksen synty ei ole helppoa eikä nopeaa, vaan sen eteen täytyy tehdä töitä (Ristikangas & Ristikangas 2012, 165). Luottamuksen syntyyn vaikuttavat mm. vallalla oleva johtaminen, työyhteisön keskinäinen vuorovaikutuksellisuus sekä toisten kunnioittaminen. Johtamisen kannalta luottamuksen eteen on panostettava, sillä luottamuksella vahvistetaan yksilön omaa henkilökohtaista työssä viihtymistä ja työhyvinvointia. Samalla luottamuksen osoitus kannustaa työntekijää parempiin suorituksiin, ja se lisää motivaatiota ja innostusta. Luottamuksen osoitus synnyttää positiivisia ilmiöitä yksilöön, ryhmään ja ryhmän

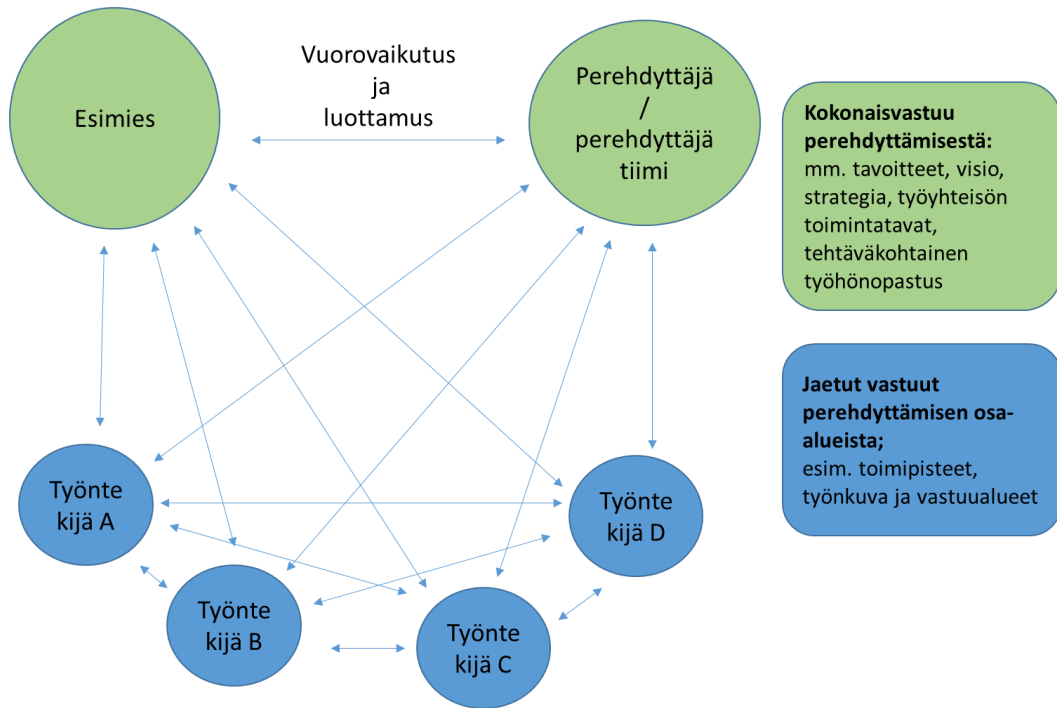
toimintaan (kuva 11). Työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus vahvistaa ryhmän sisäistä yhteistyötä ja auttamisen halua. (Emt., 170–171.)



Kuva 11. Luottamuksen vaikutuksia yksilöön. (Ristikangas & Ristikangas 2012, 171)

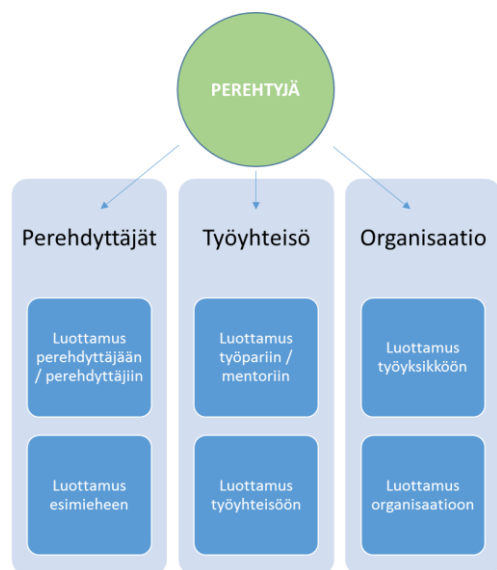
Työyhteisön keskinäisellä luottamuksella on merkitystä kuvan 11 mukaan myös työyhteisön sisällä: työyhteisö toimii yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi, työyhteisössä vallitsee kannustava ja aloitteellinen ilmapiiri, työtä ja työn sisältöjä kehitetään sekä työ koetaan innostavaksi ja motivoivaksi. Keskinäinen luottamus ja yhteisöllinen ilmapiiri luovat positiivisia vaikutuksia työntekijöiden ja työyhteisöjen lisäksi myös asiakkaille, verkostoille ja muille sidosryhmille.

Perehdyttämisprosessin suunnittelu- ja toteutusvaiheissa voidaan osoittaa luottamusta työntekijöille vastuunjaossa. Tämä lisää työyhteisön vuorovaikutusta, kun keskinäinen vastuujako tehdään. (Kuva 12). Jokainen työntekijä on oman työnsä paras asiantuntija. Kun tavoitteena on antaa tarjota mahdollisimman laaja ja kokonaisvaltainen perehdyttäminen, on järkevää ja suositeltavaa antaa perehdyttämisvastuu oman työn sisältöjen osalta työntekijöille. Tämä lisää työntekijöissä arvostusta ja luottamusta sekä esimiestä, perehdyttäjää sekä kaikkia työyhteisön jäseniä kohtaan. Perehdyttäjän näkökulmasta tämä antaa myös liikkumatilaa ja vapauttaa oman perustehtävän hoitamiseen perehdyttämisprosessin aikana.



Kuva 12: Työyhteisön keskinäinen vuorovaikutus ja luottamus perehdyttämisprosessin valmistelussa ja toteutuksessa.

Työyhteisön jäsenten toisille osoittama luottamus lisää vastuunottoa ja parantaa työmotivaatiota. Työntekijä pyrkii olemaan luottamuksen arvoinen. Perehdyttämisellä luodaan pohjaa työyhteisön luottamuksen tunteeseen: perehdyttämisprosessin aikana sekä perehtyjä että työyhteisö aloittavat keskinäisen tutustumis- ja luottamussuhteiden rakentamisen. Samanaikaisesti perehtyjä luo käsitystään organisaatiosta sekä rakentaa luottamusta perehdyttäjiä, työyhteisöä ja organisaatiota kohtaan. (Kuva 13)



Kuva 13. Luottamuksen kehittyminen perehdyttämisprosessin aikana. Perehtyjän luottamuksen kasvu työyhteisössä ja –organisaatiossa.

Perehtyjän luottamus syntyy lähimpiin työkavereihin sekä työyhteisöön ja organisaatioon perehdyttämisprosessin aikana. Tämä helpottaa perehtyjän työssä jaksamista ja työhyvinvointia myös perehdyttämisprosessin jälkeen. Perehtyjä on saanut tiedot työyhteisöstä ja sen toimintavoista, ja on päässyt työyhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi sekä on mukana kehittämässä sitä omilla kokemuksillaan ja näkemyksillään. Luottamus työyksikköä ja organisaatiota kohtaan on tärkeää muutostilanteissa, jolloin työntekijän on luotettava siihen, että organisaatio on työntekijöidensä puolella. Muutostilanteissa on uskallettava luottaa myös työyhteisöön: työyhteisön jäsenet kannattelevat toisiaan vaikeiden aikojen yli.

4.2 Työhyvinvointi

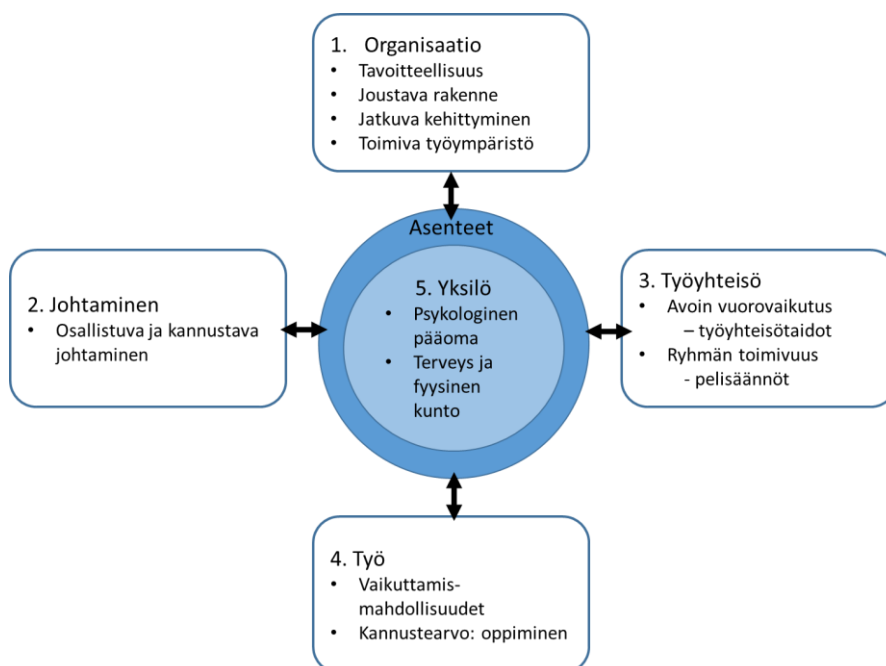
Työhyvinvointi voidaan määritellä eri tavoin ja sitä voidaan tarkastella sekä yksilön että työyhteisön näkökulmista. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan Työterveyslaitoksen (jatkossa TTL) (2013) mukaan turvallista, terveellistä sekä tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisöt tekevät hyvin johdettussa organisaatiossa. (Emt.; Rauramo 2012, 12.)

Työhyvinvointia ohjaavat työelämän lainsäädäntö sekä työehtosopimukset, työelämään liittyvät tutkimukset ja suositukset sekä arvot ja etiikka (Emt., 17). Työhyvinvointiin voidaan yleisesti katsoa kuuluvan tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä, hyvin tehdystä työstä syntyneen ilon, työssä ponnistelun ja palkitsemisen tasapainon (Pyöriä 2012, 11–12.). Työhyvinvointiin liittyy läheisesti työyhteisöltä saatu tuki ja kannustus.

Mankan mukaan työhyvinvointi mahdollistuu, kun työntekijällä, työpaikalla ja yhteisöllä on keskenään positiivinen ja aktiivinen vuorovaikutussuhde. Työhyvinvointi näkyy yksilötasolla työnilona ja työn imuna, organisaatiotasolla puolestaan voimavarana. Hyvinvoivat työntekijät saavuttavat hyviä tuloksia, ilmapiiri on myönteinen ja luova sekä organisaation on helppo saada osaavia työntekijöitä. Työhyvinvoinnin ansiosta yksilöt ja yhteisö kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka 2011, 73.)

Työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä vastuu on sekä työnantajalla että työntekijöillä. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. (TTL 2013). Työhyvinvoinnin huomioiminen osa johtamista. Työhyvinvoinnin huomioimattaminen on osa johtamisen päivittäistä toimintaa mm. työntekijän ohjaamista, kannustamista ja valmentamista sekä työolosuhteiden huomioimista. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen kuuluvat jokaiselle työyhteisön jäsenelle, vaikka ylin vastuu on esimiehillä ja johtamisella. Työhyvinvoinnin vaaliminen ja kehittäminen ovat organisaation eettisiä valintoja, joilla vaikutetaan mm. työntekijöiden jaksamiseen, vaihtuvuuteen sekä organisaation imagoon. (Emt.)

Manka korostaa työn ilon merkitystä yksilön, työyhteisön ja organisaation voimavarana. Manka on luonut mallin, jonka mukaan työn iloon vaikuttavat 1) organisaatio, 2) johtaminen, 3) työyhteisö, 4) työ ja 5) yksilö (kuva 14). Työn ilo syntyy työstä, jossa eri palaset osuvat kohdalleen. Työn ilo on yksilöllinen tunne, joka voi vaihdella suuresti eri henkilöiden välillä. Itsensä hyvinvoivaksi tuntevien työntekijöiden määrä vaikuttaa siihen, miten hyvinvoivaksi työyhteisö kokee olevansa. (Manka 2011, 76-77.)



Kuva 14. Työn iloon vaikuttavat tekijät. (Manka 2011, 76)

Työhyvinvoinnin mittaamiseen ja seuraamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä, joista yksi yleisimmistä on organisaatioiden työtyytyväisyyskyselyt. Työtyytyväisyyskyselyiden tulokset antavat merkkejä siitä, millaiset asiat organisaatiossa ovat kunnossa ja mihin tulee kiinnittää huomiota. Tulokset voidaan ottaa mukaan perehdyttämisen suunnitteluun ja valmisteluun; millaiset asiat johtuvat työntekijöiden epätietoisuudesta tai siitä, että työtä ohjaavat toimintatavat ja rakenteet eivät ole kunnossa.

Seinäjoen kaupungin koko henkilöstölle v. 2012 tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tulosten mukaan ”voidaan päätellä, että hyvin perinteisillä ja inhimillisillä toimilla voidaan työssä viihtyvyyttä parantaa” (Saunamäki 2013). Työntekijät kokivat, että työssä viihtyvyyttä ja työhyvinvointia voidaan parantaa enemmän laadullisella toiminnalla kuin rahalla (emt.). Perehdyttäminen on yksi oleellinen toimintamuoto, minkä avulla lisätään työssä viihtyvyyttä.

Nuorisotyöntekijöille tehdyn kyselyn mukaan työhyvinvointia edistäviä asioita ovat johtaminen, avoin vuorovaikutus ja tiedottaminen sekä selkeys työnkuviin ja työtehtäviin liittyen. Yhteiset työhyvinvointia ylläpitävät toiminnat (tyhytoiminta) koettiin tärkeäksi. Työnkuvien selkeys ja työtä ohjaavat pelisäännöt nostettiin myös yhdeksi perehdyttämisen tärkeimmäksi sisällöksi, joten työhyvinvoinnilla ja perehdyttämisellä on keskenään luja suhde.

Työhyvinvoinnilla ja työtyytyväisyydellä on merkitystä työn laatuun ja tulosten saavuttamiseen. Työhyvinvointi on noussut yhdeksi nykypäivän kilpailuvaltiksi erilaisten organisaatioiden välillä – yritykset ovat valmiita investoimaan rahaa ja kehittämään toimivia käytäntöjä, joilla saadaan ihmiset viihtymään työssä ja pysymään lojaaleina omille työnantajille. Työhyvinvointi nostetaan usein esiin myös yhtenä organisaation menestystekijänä (Pyöriä, 2012). Työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin panostamalla luodaan myös taloudellisia säästöjä, kun sairauspoissaolot ja henkilöstön vaihtuvuus pienenevät. (mm. Ahlqvist 2014; Saunamäki 2013).

4.3 Työhyvinvoinnin portaat ja perehdyttäminen

Rauramo on luonut Maslow (1943) motivaatioteorian ja tarvehierarkian pohjalta työhyvinvoinnin portaat -mallin, jossa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön sekä niiden vaikutuksesta motivaatioon. Malliin on koottu jokaiselle portaalille työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Rauramo 2012,13.) Rauramo korostaa työhyvinvoinnin olevan pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen työn tulos. Työhyvinvoinnin portaita voidaan käyttää organisaatioissa työhyvinvoinnin kehittämistyön tukena. Työhyvinvoinnin portaille hän on avannut erilaisia työkaluja ja menetelmiä, joilla työhyvinvointia voidaan arvioida.

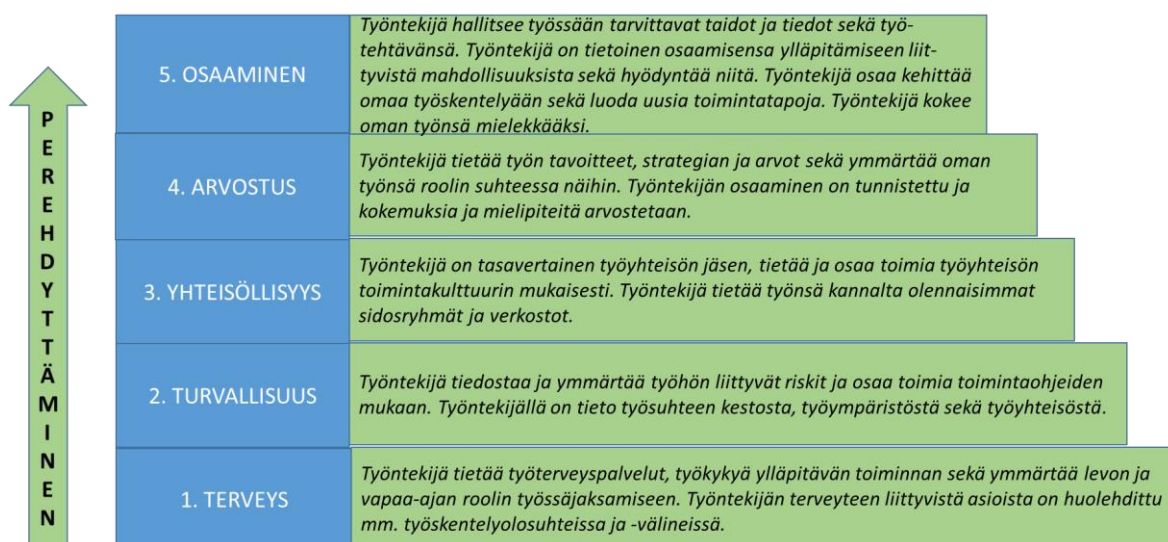
Työhyvinvoinnin portaikossa on viisi askelta, jotka ovat:

1. Terveys
2. Turvallisuus
3. Yhteisöllisyys
4. Arvostus
5. Osaaminen

Jokaisessa portaassa tarkastellaan tavoitetta sekä työntekijän että työnantajan ja organisaation näkökulmista. Jokaiseen portaaseen kuuluu myös haasteita, jotka tulee huomioida ja ehkäistä työhyvinvointia tarkastellessa (emt., 16).

Rauramon mallia tarkastellessa huomaa selkeän yhteneväisyyden perehdyttämiseen. Perehdyttämällä oikeisiin asioihin pystytään minimoimaan työhyvinvointiin liittyviä riskitekijöitä. Työhyvinvointiin liittyy mm. olennaisesti tieto ja toimintatavat erilaisissa tilanteissa, joita käydään läpi perehdyttämisosiossa. Perehdyttämisosiossa luodaan pohjaa työyhteisön keskinäiselle vuorovaikutukselle, luottamukselle sekä palautteen antamiselle, jotka nousevat esiin myös Rauramon mallissa.

Perehdyttämistä voidaan tarkastella prosessin lisäksi myös sisällöllisesti työhyvinvoinnin portaita mukailen; millaisia asioita pitää perehdyttämisosiossa huomioida ja perehdyttää, jotta portaiden eri tasot saavutetaan (kuva 15).



Kuva 15. Perehdyttämisen portaat. (Hunnakko 2014; mukaillen Rauramo 2012)

Perehdyttämisen portaiden eri tasoissa käsitellään perehdyttämisen sisältöjä kokonaisvaltaisen perehdyttämisen näkökulmasta. Perehdyttämisen jokainen taso sisältää aiemmat tasot. Perehdyttämisen portaat tulee huomioida kokonaisvaltaisessa ja jatkuvassa perehdyttämisessä, jolloin tavoitteeksi tulee asettaa jokainen porras.

Tutkimuksen kohdekunnissa on huolehdittu henkilöstön osaamisesta ja jatkuvasta perehdyttämisestä mm. erilaisilla koulutuksilla, esimies-alainen kehityskeskusteluilla sekä asioiden tiedottamisella ja käsittelemisellä palavereissa. Nämä tukevat portaan 5 eli osaamiseen liittyvien asioiden kokonaisuutta.

Perehdyttämisen portaat -malli voidaan ottaa mukaan perehdyttämisprosessin arvioinnin tueksi: jos perehdyttämisessä ei saavuteta kaikkien osapuolten mukaisesti kaikkia tasoja, arvioidaan miksi niitä ei saavutettu ja mitä olisi pitänyt tehdä toisin.

5 PEREHDYTTÄMINEN JA JOHTAJUUS

Perehdyttäminen on määritelty laeissa, joiden perusolettamuksena on, että lakeja noudatetaan. Perehdyttämisen käytännön toteutukseen lait eivät ota kantaa, joten toteutuksen voidaan katsoa olevan johtamisen ja organisaation arvovalinta. Perehdyttämisen tarkastelu on myös johtamisen tarkastelua, millaisilla arvoilla työntekijöitä johdetaan ja millaisilla periaatteilla tehtyjä valintoja perustellaan. Tässä luvussa tarkastellaan johtajuutta suhteessa perehdyttämiseen ja johtamisen menetelmiä, jotka vaikuttavat perehdyttämisprosessin syntyyn ja onnistumiseen.

Työelämä on tällä hetkellä suuressa muutoksessa: suurten ikäluokkien eläköityminen, uudet työntekijäsukupolvet erilaisine odotuksine ja vaateineen, uudet työmenetelmät ja teknologia jne. Muutosvauhti on ollut nopeaa ja aiemmin hyväksi havaitut johtamisen mallit eivät enää istu nykyiseen työelämään (mm. Makkonen 2014; Ristikangas & Ristikangas 2010, 2).

Työelämän muutokset haastavat nykyajan johtajat ja johtamisen muuttumaan. Nykyään puhutaan paljon management- ja leadership-ajattelusta. Ihmisten johtaminen on nostettu keskiöön. Johtamisen käytäntöihin ja kulttuuriin on tekevässä tietään mm. valmentava johtajuus, joka ottaa huomioon kokonaisvaltaisen johtamisen ja pyrkii löytämään henkilöstön piilossa olevia mahdollisuuksia ja voimavaroja (Ristikangas & Ristikangas 2010).

Esimiehellä on oman asemansa johdosta erityinen rooli työyhteisössä. Esimiehellä on erilaiset tehtävät, joiden kautta hän huolehtii mm. työnsujuvuudesta, työhön tarvittavien resurssien riittämisestä, työn mitoittamisesta sekä työhyvinvoinnista. Esimiehenä oleminen ja johtajuus eivät ole työyhteisöstä irrallisia, vaan työyhteisö osallistuu nykyään johtamistyöhön sekä johtajuuden kannattelemiseen (Kaski & Kiander 2007, 72–73).

5.1 Eettinen johtaminen

Eettistä johtamista voidaan kuvata erilaisilla termeillä (mm. oikeudenmukainen johtaminen, luottamuksen kasvattaminen, puolueettomuus yms.) (Heiskanen & Salo 2007, 15). Eettinen johtaminen on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista johtajuutta. Eettinen esimies haluaa olla mukana omalta osaltaan tekemässä hyvää ja tehdä oikeita asioita. Oikeiden asioiden tekeminen saattaa asettaa johtajan pohtimaan omaa eettisyyttään, esim. taloudellisen tuloksen saavuttamiseksi henkilöstön kustannuksella. Eettisyys kantaa kaiken toiminnan läpi, oli kyse sitten päätöksistä, valinnoista, toimintatavoista tai johtamisesta yleensä. (Emt., 15–18.)

Eettinen johtajuus ja johtaminen ovat lähtökohtaisesti esimiehen eettisiä valintoja ja toimintatapoja. Eettisen johtamisen kivijalkana ovat professori Hun-Joon Parkin mukaan eettinen päättely, moraaliset mieltymykset ja eettinen käytäntö (emt., 43.). *Eettinen päättely* viittaa kykyyn nähdä ja arvostaa eettisten näkökulmien ja vaikuttimien moninaisuutta. Taitava eettinen päättely on kykyä hahmottaa asioiden ja tilanteiden vaikutukset muuhun maailmaan ja muihin ratkaisuihin, ihmisiin ja tilanteisiin (Emt., 43). *Moraalisilla mieltymyksillä* puolestaan tarkoitetaan omien eettisten periaatteiden lujuteen ja niiden mukaiseen toimintaan. Omaan toimintaan ei siis vaikuta toisten mielistely tai toisten tahtoon taipuminen. (Emt., 45.) *Eettisellä käytännöllä* tarkoitetaan kokonaisvaltaista, vastuullista toimintatapaa, jossa kunnioitetaan toisen eri osapuolten oikeuksia sekä kunnioitetaan niitä (emt., 46).

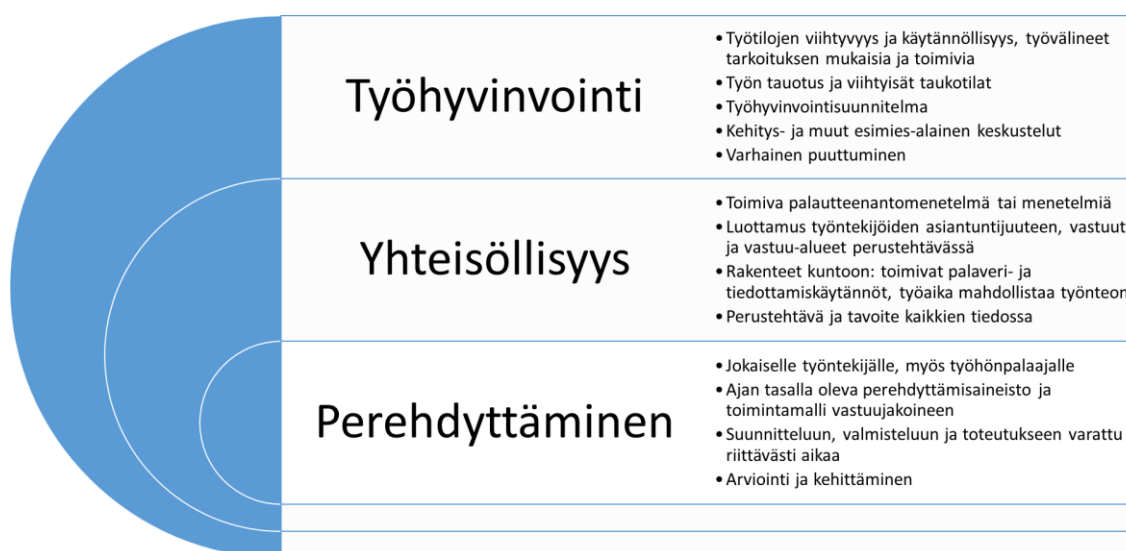
Eettisen johtamisen voidaan katsoa olevan perehdyttämisen lähtökohta. Perehdyttäminen on jokaisen työntekijän oikeus ja se on tehtävä yhtä huolellisesti ja suunnitelmallisesti jokaisen työntekijän kohdalla. Perehdyttämisen toteuttamiseen ei saa vaikuttaa perehtyjän asema, työntekijöiden väliset suhteet tai muut seikat, jotka eivät liity perehtyjän osaamiseen tai koulutukseen. Perehdyttämiseen panostaminen on eettinen valinta, joka voi heijastua saman organisaation eri yksiköiden välisessä suurina eroina mm. käytettävissä olevina resursseina.

Perehdyttämistä voidaan tarkastella myös palvelumuotoilun näkökulmasta, jolloin huomataan, että perehdyttämisestä iso osa menee ns. palvelutuotantoon eli

”back stage -työskentelyyn” (= perehdyttämisen suunnitteluun ja valmisteluun), jonka onnistuminen näkyy perehtyjälle palvelun onnistumisena eli ns. palvelunäyttämönä. (Tuulaniemi 2011, 76). Back stage -työskentely on sitä, missä eettistä johtajuutta tarvitaan ja tehdään valintoja perehdyttämisprosessin onnistumiseksi. Kuinka paljon aikaa valmistelutyöhön panostetaan, kuka hoitaa valmistelut ja millaista tukea, ohjausta ja koulutusta perehdyttämisestä vastaaville työntekijöille järjestetään?

Eettistä johtamista vaatii myös perehdyttämisen arviointi: kuinka paljon siihen varataan aikaa ja miten arvioinnin tuloksia hyödynnetään perehdyttämisprosessin kehittämisessä. Jos arvioinnissa tulee ilmi kiperiä tilanteita, työyhteisön jäsenten keskinäisiä ristiriitoja tai muita ongelmia, esimiehen velvollisuus on viedä asioita eteenpäin ja auttaa ongelmanratkaisussa.

Eettisen johtajuuden vaikutukset näkyvät myös muussa työyhteisön johtamisessa mm. työn pienissä ja isoissa käytänteissä ja valinnoissa. Eettiseen johtamiseen voidaan panostaa mm. yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia lisäävillä valinnoilla (kuva 16). Näitä valintoja ovat mm. luottamus työntekijöihin ja heidän ammattitaitonsa arvostus, työtä ohjaavien rakenteiden vastaavuus työntekoon (mm. palaverit, työaika jne.), palautteen antamisen menetelmät ja kulttuuri sekä työviihtyvyyttä lisäävät panostukset (työtila, välineet jne.) sekä työhyvinvointisuunnitelma.



Kuva 16. Eettiseen johtajuuteen liittyvät valinnat työhyvinvointiin, yhteisöllisyyteen sekä perehdyttämiseen panostamisessa.

5.2 Strateginen ajattelu

Strategisella ajattelulla tarkoitetaan Santalaisen mukaan johtamisen haasteiden tarkastelua usein vaihtoehtoisista näkökulmista. (Santalainen 2005, 10.) Strateginen ajattelu tarkoittaa eteenpäin näkemistä, mutta myös kykyä ymmärtää menneisyyttä. Strateginen ajattelu edellyttää aikaisempien kokemusten hyödyntämistä ja hiljaista tietoa. Organisaatio ei voi luoda tulevaisuutta ymmärtämättä juuriaan. (Emt., 23)

Strategista ajattelua ei voi olla ilman refleктоimisen taitoa. Reflektio merkitsee mm. etsimistä, ihmettelyä, asioiden yhdistelyä uudella tavalla sekä tietoista ponnistelua. Reflektio vaatii ympärilleen suotuisan ympäristön ja eri ihmiset ovat herkimpiä refleктоimaan eri vuorokauden aikoina. Työssä reflektio tulisi asettaa osaksi esimiehen jokapäiväistä työtä, ilman reflektiota ei pysty muuntumaan ja kehittymään. (Emt., 25.)

Strateginen työskentely on pienimmillään sitä, että tehdään tietoisia valintoja ja päätöksiä, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategiatyössä on tärkeää, että koko työyhteisö pääsee vaikuttamaan ja olemaan mukana työskentelyssä. Strategisia päämääriä on vaikea saavuttaa, jos niitä ei työyhteisössä tiedosteta eikä anneta keinoja niiden saavuttamiseksi.

Perehdyttämisen suunnittelussa ja tavoitteiden laatimisessa koko työyhteisön mukaan ottaminen on tärkeää. Työyhteisön sisältä voi nousta sellaisia tarpeita ja konkreettisia toimintaehdotuksia, joita arjen työssä tarvitaan ja esimiehet eivät tiedosta. Myös aiemmat kokemukset perehdyttämisen onnistumisesta tai mahdollisista epäonnistumisista on tuotava keskusteluun, jotta kokemuksista voidaan ottaa oppia. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että kokemuksista opitaan ja niitä arvioidaan säännöllisesti.

Työntekijöille suunnatussa kyselyssä huomionarvoista oli se, että he kaipasivat ja korostivat perehdyttämiseen nimenomaan työyhteisöä ja työntekoon vaikuttavien asioiden perehdyttämistä, ei tehtäväkohtaista substanssiosaamista. Nuorten kanssa tehtävä työ on pitkälti omalla persoonalla tehtävää työtä, johon vaikuttaa työntekijöiden koulutus, osaaminen ja aiemmat kokemukset. Tämä antaa

liikkumatilaa työn suorittamisen tavoille; ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa tehdä työtä. Tämä saattaa olla yksi syy siihen, miksi työntekijät eivät nostaneet tehtäväkohtaisten taitojen ja menetelmien perehdyttämistä ykkösprioriteetiksi.

Työyhteisön ottaminen mukaan perehdyttämisen suunnitteluun auttaa tiedostamaan ja tunnustamaan niitä erityisvahvuuksia, joita työyhteisön jäsenillä on. Suunnittelussa työyhteisö nostaa esiin niitä tärkeitä asioita, joihin uusi työntekijä tulee perehdyttää. Työyhteisö voidaan vastuuttaa perehdyttämisen valmisteluun mm. työnjakoon ja perehdyttämisaineistoon liittyvissä asioissa.

Perehdyttäminen on osana organisaatioiden henkilöstrategiaa. Perehdyttämisen voi viedä myös työyksiköjen omiin strategioihin, jolloin ratkaistaan millaisilla menetelmillä ja toimintatavoilla työyksikön sisällä saavutetaan perehdyttämiselle laaditut tavoitteet. Yksikön sisällä perehdyttämiseen voi sisältyä myös sellaisia asioita, joita yleisessä, koko organisaatiota koskevassa tavoitteissa ei ole.

5.3 Johtamisen uudet tuulet perehdyttämisen tukena

Nykyisen vallalla olevan johtamisen näkökulman mukaan koko työyhteisö voi osallistua johtamiseen, esimiehet myös jakavat valtaa ja vastuuta aiempaa enemmän. Tällä tavoitellaan päämäärään ja tavoitteisiin pääsemistä, samalla sitouttaen työyhteisöä tavoitteisiin. Nykyisessä työelämässä on havahduttu siihen, että todelliset toimeksiannot tulevat suoraan asiakkailta, ei enää johdolta tai esimiehiltä. (Autio, Juuti & Wiik 2010, 60)

Tämä on syytä huomioida myös perehdyttämisessä, mitä nopeammin ja paremmin työntekijät sisäistävät oman roolinsa, tiedostavat tavoitteet ja työn puitteet, sitä nopeammin he pystyvät oppimaan uutta ja ottaa vastuuta. Esimiehen tehtävä on saada uusi työntekijä käyttämään omaa osaamistaan, kokemuksiaan ja vastuutaan mahdollisimman nopeasti ja laadukkaasti. Kun tässä onnistutaan, työntekijä osaa ja on innostunut vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin yhdessä työyhteisön kanssa.

Seuraavissa luvuissa on nostettu esiin muutama johtamisen suunta, joilla esimies voi tukea uutta työntekijää perehdyttämisessä ja työn jatkuessa oman osaamisen löytämisessä ja käytössä.

5.3.1 Coaching eli johtamisen valmentava ote

Coachingilla on olemassa useita määritelmiä, tässä opinnäytetyössä coachingilla tarkoitetaan johtamisen valmentavaa otetta ts. valmentavaa johtajuutta.

Räsänen nostaa coachingin tärkeimmäksi tavoitteeksi kyvykkyyden lisäämisen niin, että ”valmennettava” saa oman kyvykkyytensä paremmin käyttöönsä. (Räsänen 2007, 16). Ristikankaan ja Ristikankaan mukaan valmentava johtaja ”tukee heidän (=työntekijöiden) kasvuaan yksilöinä ja ammattilaisena” (Ristikangas & Ristikangas 2012., 13). Näiden määritelmien mukaan valmentava ote ja johtajuus tukevat perehdyttämisprosessia. Perehdyttämisprossin tavoitteena on saada uusi työntekijä oppimaan uusi työnsä, pääsemään työyhteisön jäseneksi, sekä olemaan myös mukana lisäämässä työyhteisön sosiaalista pääomaa omalla osaamisellaan ja asiantuntijuudellaan.

Coachingilla tavoitellaan henkilön oppimista ja kehittymistä sekä organisaation, että henkilökohtaisten tavoitteiden mukaan. (Säntti 2007, 140). Perehdyttämisestä kannalta coachingissa on tärkeää löytää perehtyjän osaaminen, joka tukee perustehtävää sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Kun esimies osaa nähdä työntekijöidensä potentiaalin, hänen on helpompi tukea ja ohjata työntekijöitä heidän potentiaaliensa hyödyntämiseen. Hyvän valmentavan johtamisen edellytys on saada työntekijöiden piilossa oleva potentiaali koko työn ja työyhteisön käyttöön. Tällöin lisätään työntekijöiden omaa luottamusta ja arvostusta sekä työyhteisön sosiaalista pääomaa.

Valmentava johtajuus voi näkyä perehdyttämisessä siinä, että esimies varmistaa ja luo edellytyksiä turvallisuudelle vuorovaikutukselle, esimerkiksi tiedottamalla ja osallistamalla työyhteisöä rekrytointi- ja valintaprosesseihin sekä avoimella keskustelulla työyhteisön kanssa. Valmentava kulttuuri korostaa yhteistyötä

(Ristikangas & Ristikangas 2010, 267), jolloin työyhteisön mukaan ottaminen ja vastuuttaminen perehdyttämisprosessissa on perusteltua.

Valmentava johtaminen vaatii esimiehen läsnäoloa sekä työntekijöidensä tuntemista. Valmentava johtaminen on kysymysten kysymistä, palautteen antamista ja vastaanottamista, onnistumisten huomioimista sekä ongelmien ratkaisua. (Ristikangas & Ristikangas 2010). Valmentava johtaja tunnistaa ja hyväksyy yksilöiden erilaisuuden ja edistää omalla toiminnallaan erilaisuuden hyödyntämistä (emt., 127).

Valmentava johtamisote näkyy esimiestyössä tsemppaajana, kannustajana sekä erilaisten menetelmien tarjoajana, jolloin työntekijöillä on oikeus tasapuoliseen, mutta henkilökohtaiseen ja yksilölliseen esimiehen tukeen.

5.3.2 Keskusteleva johtajuus

Keskustelevalla johtamisella Autio, Juuti ja Wiik tarkoittavat vuorovaikutteista työskentelytapaa. Sen oletuksena on, että työ ja työnteko vaativat ”jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kesken.” (Autio, Juuti & Wiik 2010, 59). Ihmisillä tarkoitetaan sekä työyhteisössä ja organisaatiossa työskenteleviä, asiakkaita että sidosryhmissä olevia.

Keskusteleva johtaminen ja johtajuus antavat askelmerkkejä työyhteisöjen avoimempaan vuorovaikutuksen kulttuuriin. Keskustelevan työskentelytyön syntyminen vahvistaa jokaisen yksilön arvostusta ja työhyvinvointia sekä synnyttää uusia näkökulmia ja innovaatioita koko työyhteisöön.

Keskusteleva johtajuus on sekä esimies-alainen suhteessa olevaa johtajuutta, mutta myös vertaista johtajuutta työyhteisön sisällä. Johtamista pidetään prosessina, johon jokainen työyhteisön jäsen voi vaikuttaa. Esimiehelle tämä on haastavaa, pitää uskaltaa päästää irti perinteisestä hierarkkisesta johtajuudesta ja annettava valtaa ja luottamusta kaikille.

Keskusteleva johtaminen liittyy organisaation johtamisjärjestelmään, tosin ”todellista johtajuutta syntyy ainoastaan, kun työyhteisön päämääriin sitoutuneet ihmiset ottavat vastuulleen noiden päämäärien toteuttamisen” (emt., 69). Työntekijöiden sitouttamisesta ja aidosta kuulemisesta tulee huolehtia jo työsuhteen alussa. Perehdyttämisessä sekä johtaja että perehtyjä tarkastelevat sitä, miten he voivat yhdessä ja erikseen tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan. Samalla huolehditaan siitä, että työntekijä saa sellaisen määrän vastuuta ja työtä, jotta voi kokea työssään onnistumista.

Keskusteleva johtamisen yhtenä tavoitteena on saada selville työntekijöiden tavoitteet ja ura-ankkurit (Juuti & Vuorela 2002, 45), jotka ohjaavat työntekijää, esimiestä sekä työuraa. Kun ura-ankkurit (eli ”syyt, minkä vuoksi työntekijä työskentelee”) on saatu selvitettyä, on helpompi laatia työtä ohjaavat tavoitteet. (emt., 45) Esimiehen on osattava kuulla, ja työntekijän sanoittaa oma osaaminen, kehittymisen tarve sekä innostuksen ja kiinnostuksen kohteet, jotta työntekijän työtä pystytään tukemaan työn alussa ja työsuhteen jatkuessa.

6 YHTEENVETO

Perehdyttämisestä saadut kokemukset kantavat työntekijää pitkälle, sekä hyvässä että huonossa. Onnistunut perehdyttäminen auttaa työntekijää selviytymään omasta työstään ja työtehtävistään itsenäisesti, hän löytää työlleen merkityksen sekä pääsee työyhteisön jäseneksi helposti. Työntekijä välittää omille verkostoilleen positiivista kuvaa työnantajastaan ja työstään, jolloin organisaatio saa ns. ”ilmaista” mainosta, ja seuraavassa rekrytointilanteessa työpaikasta ollaan laajemmin kiinnostuneita.

Jos perehdyttäminen ei onnistu tai jos sitä ole, se lisää työntekijöiden vaihtuvuuden lisääntymisen riskiä, pidentää työnoppimisen kestoa sekä luo ympärilleen negatiivista kuvaa organisaatiosta. Työyhteisön sisällä se luo riskiä työntekijöön liittyvissä asioissa: työturvallisuus, eriarvoista kohtelua ja epäselviä arkipäivän tilanteita. Työntekijät saattavat kokea hämmennystä, pelkoa ja ahdistus-

ta sekä sairastua, kun työyhteisön ja työnteon pelisäännöt eivät ole kaikille tiedossa.

Nykyisen taloustilanteen myötä määräaikaisten työsuhteiden määrä on pysynyt korkeana, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden vaihtuvuus saattaa olla organisaatioissa suurta. Organisaatioilla ei ole resursseja palkata työstä poislähtevää ja uutta työntekijää yhtä aikaa, joten tiedon siirtämiseen ja substanssi-osaamiseen liittyvien asioiden opettaminen jää yhä enemmän muiden työntekijöiden ja esimiehen vastuulle. Tämän vuoksi ei ole yhdentekevää, miten perehdyttäminen hoidetaan. On ratkaistava, miten oleellinen ja tärkeä tieto saadaan uudelle työntekijälle niin, ettei koko työyhteisö lamaannu tai ettei uuden työntekijän perehdyttämistä hoideta sattumanvaraisesti.

Perehdyttäminen kuitataan usein nykyäänkin perehdyttämiskansiolla hoidetuksi. Perehdyttämisessä on kyse kuitenkin paljon muustakin kuin perehdyttämisaineistosta ja sen ajan tasaisuudesta. Perehdyttäminen on sosiaalistumisen väline, jolla uusi työntekijä oppii tuntemaan sekä työyhteisön, että vallalla olevan työyhteisökulttuurin sekä sidosryhmät. Perehdyttämisessä tulee muistaa panostaa tähän: siihen ei toimiston nurkassa pölyttyvä perehdyttämiskansio riitä.

6.1 Perehdyttämisen syvempi olemus

Perehdyttäminen on paljon enemmän kuin uuden työn opettamista ja uuteen organisaatioon tutustumista. Perehdyttämisen aikana kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus henkilökohtaiseen ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen vuorovaikutuksen ja toisilta oppimisen kautta.

Parhaimmillaan perehdyttämisprosessi luo työyhteisölle uuden toimintatavan kaikkeen työhön. Onnistunut perehdyttäminen lisää koko työyhteisön keskinäistä luottamusta ja vuorovaikutusta, joiden avulla luodaan pohjaa yhteisöllisyyden kehittymiseen.

Kun esimies panostaa työntekijöiden perehdyttämiseen, hän oppii tuntemaan paremmin työntekijänsä, heidän taitonsa ja mahdollisuutensa, johtaja pystyy saamaan mahdollisimman paljon irti työntekijöistään. Tällä ei kuitenkaan tarkoi-

teta sitä, että pienemmällä työntekijämäärällä tehdään useamman henkilön työt, vaan, että työntekijät uskaltavat kokeilla uusia asioita yksin ja yhteisönä. Esi- miehen ohjatessa ja tukiessa työntekijöitään heidän ammatillisessa kasvus- saan, työntekijät uskaltavat toimia ja ajatella uudella tavalla, luoda uutta ja pa- rantaa jo olemassa olevia käytäntöjä. Nuorten parissa tehtävässä työssä tämä on ensi arvoisen tärkeää, jotta pystytään vastaamaan nuorten tarpeisiin ja haas- teisiin. Jos työntekijät eivät uskalla uudistua ja heittäytyä muutosten mukaan, nuoret eivät koe työntekijöiden tarjoamia palveluita tarpeellisiksi.

6.2 Hyvä perehdyttäminen ja sen vaikutukset

Perehdyttämistä voidaan tarkastella perehtyjän, työyhteisön ja esimiehen näkö- kulmista, jolloin perehdyttämisen hyödyt näyttäytyvät erilailta. Yhteistä näille on se, että perehdyttämisprosessi on antanut mahdollisuuksia kehittymiseen ja asioiden uudelleenlaiseen tarkasteluun. Perehdyttämistä voidaan kuvata yhteisenä matkana, jossa jokaisella on oma rooli matkan onnistumiseen.

Perehtyjä saa perehdyttämisprosessin aikana valmiudet työn toteuttamiseen sekä pääsee työyhteisön jäseneksi. Parhaimmillaan perehdyttämisprosessi luo tasavertaisen ja vastavuoroisen toiminnan perehtyjän ja työyhteisön välille: mie- lipiteiden avoimen jakamisen, palautteen antamisen ja vastaanottamisen sekä toisilta oppimisen. Perehdyttämisprosessin aikana perehtyjä oppii tuntemaan ja tiedostamaan oman työn merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta (kuva 17). Kokonaisvaltaisen perehdyttämisen tavoitteena on saavuttaa toimialan merkityksen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ymmärrys.

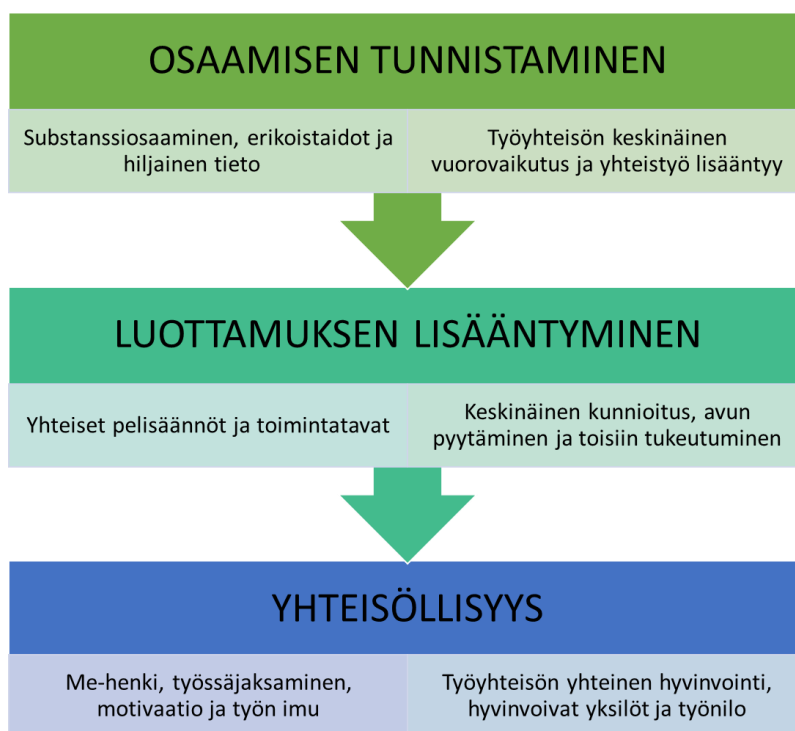


Kuva 17. Onnistuneen perehdyttämisen vaikutukset perehtyjälle.

Kun perehdyttämistä tarkastellaan työyhteisön yhteisöllisenä prosessina, sen vaikutukset ovat moninkertaisia sekä yksilölle että yhteisölle. Yhteisöllinen prosessi antaa mahdollisuuden työyhteisön yhteisöllisyyden kehittymiselle ja yksilöiden työhyvinvoinnille. Onnistuessaan yhteisöllisen perehdyttämisen prosessin myötä, työyhteisö on:

- avoimempi: vuorovaikutus kaikkien osapuolten kesken on lisääntynyt
- tietoisempi osaamisestaan: hiljainen tieto on saatettu näkyviin
- luottavaisempi: työyhteisön jäsenten välillä vallitsee luottamus
- yhteisöllisempi: me-henki on lisääntynyt
- hyväksyvämpi: hiljaisen tiedon tunnistaminen ja vuorovaikutuksen lisääntymisen kautta erilaisuus ja erilaiset toimintatavat ja mielipiteet pystytään paremmin hyväksymään
- selkeämpi: kaikilla työyhteisön jäsenillä on tiedossaan toimintatavat ja työnteon pelisäännöt ja niitä noudatetaan

Onnistunut perehdyttäminen on monitahoinen yhteisöllinen prosessi, joka kasvattaa työyhteisön sosiaalista pääomaa (kuva 18).



Kuva 18: Onnistuneen yhteisöllisen perehdyttämisen vaikutukset työyhteisöön.

Esimiehen kannalta yhteisöllinen perehdyttämisprosessi tukee jaetun johtamisen periaatteita: vastuun jakamista, osaamisen tunnustamista ja luottamuksen osoittamista työyhteisölle. Onnistuneella vastuujaoilla vahvistetaan työyhteisön osaamista ja annetaan työn sisältöihin etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia. Mitä osaavampia, innokkaampia ja sitoutuneempia työntekijät ovat, sitä parempia työn tulokset ovat. Perehdyttämisen ja mentoroinnin kehittäminen antavat uusia välineitä mm. ikäjohtamiseen ja työntekijöiden tuntemiseen. Työyhteisön vastuuttaminen perehdyttämisprosessin suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin vapauttaa esimiehen myös muuhun työhön. Tämä on tärkeää silloin, jos työntekijöiden vaihtuvuus on suurta.

Työnantajan näkökulmasta hyvin perehdytetty henkilöstö viihtyy paremmin työssään ja työyhteisö on yhteisöllisempi. Työntekijät arvostavat toisiaan, yhteistyö yksikön sisällä ja sidoskumppaneiden kanssa on sujuvaa ja toimivaa sekä työnantajan ja -yksikön positiivinen imago näkyy ulospäin.

Kunnollisen perehdyttämisen myötä työntekijöiden vaihtuvuus ja sairauspoissaolojen määrä pienenee. Tämä tarkoittaa taloudellista säästöä henkilöstökustan-

nuksissa. Taloudellisten säästöjen myötä voidaan panostaa työyhteisön hyvinvointia ja yhteisöllisyyttä tukeviin ja parantaviin toimenpiteisiin.

Perehdyttämisellä on vaikutuksia myös työn asiakkaisiin, joita nuorisotyössä ovat nuoret ja nuorten vanhemmat sekä sidosryhmät ja verkostot. Työntekijöiden perehdyttämisen myötä asiakkaat kokevat turvallisuutta ja pystyvät luottamaan työn laatuun ja jatkuvuuteen. Kun kaikilla työntekijöillä on tiedossa työhön tarvittavat toimintamallit ja -ohjeet, työn laatu ei vaihtele työntekijöittäin tai toimipisteittäin. Tällä on positiivisia vaikutuksia mm. kävijöihin ja asiakasmääriin.

6.3 Havaintoja ja pohdintaa

Hyvä perehdyttäminen ei ole monimutkaista, kyse on yksinkertaisista asioista, jotka tehdään oikein ja huolella. Hyvä perehdyttäminen pitää sisällään ajan tasalla olevan perehdyttämisineiston sekä selkeän ja toimivan perehdyttämismallin, jossa on jaetut vastuut esimielle, perehdyttäjälle ja työyhteisölle. Perehdyttämiseen on varattu tarpeeksi aikaa ja se on jatkuvaa. Perehdyttämistä myös arvioidaan ja arvioinnista opitaan: toimintaa muutetaan arvioinnin perusteella.

Yksikkökohtainen perehdyttämisineisto täydentää koko organisaation henkilöstölle suunnattua perehdyttämisineistoa ja tuo mm. työterveyteen ja työsuojeluun liittyvät asiat henkilöstölle tiedoksi. Työnjako esimerkiksi työergonomiaan liittyen on tehty työterveyshuollon kanssa, tai siihen on koulutettu henkilöstöä omasta yksiköstä. Yksikön esimies ohjaa työntekijöitään työhöntuloon liittyviin terveystarkastuksiin sekä on yhteydessä työterveyshuoltoon henkilöstöön liittyvissä asioissa tarpeen vaatiessa.

Perehdyttämiseen sitoutetaan koko työyhteisö onnistuneen lopputuloksen saamiseksi. Koko työyhteisön vastuuttaminen ja roolien jako lisäävät oikeudenmukaisuutta ja työntekijöiden tasavertaista kohtelua. Työyhteisön ottaminen mukaan koko perehdyttämisprosessiin on kannattavaa, koska:

- perehdyttämisen sisällöt nostavat esiin ne asiat, jotka työyhteisö kokee tärkeiksi työn tekemiseen liittyen

- pystytään havainnoimaan ja sanoittamaan niitä ongelmia, joita tällä hetkellä on olemassa
- esimies saa realistisen käsityksen siitä, millaisia asioita työntekijät tarvitsevat perehdyttämisen tueksi
- pystytään nostamaan esiin jokaisen työntekijän vahvuuksia sekä osaamisalueita
- sitoutetaan ihmisiä uudella tavalla työhön ja työyhteisöön esim. perehdyttäjäksi tai mentoriksi

Perehdyttämisen huolellisella suunnittelulla ja ennakkovalmisteluilla pystytään ratkaisemaan ja ennaltaehkäisemään monia yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. Perehdyttämällä pystytään nostamaan esiin työn käytänteisiin liittyviä ongelmia (mm. työn käytänteisiin liittyviä yksityiskohtia ja pelisääntöjä), joita voidaan ratkaista ajanmukaistamalla ja huolehtimalla perehdyttämisaikojen päivittämisestä ja työyhteisöä tiedottamalla.

Perehdyttämistä tulee tarkastella prosessin toimivuuden lisäksi myös sisällön kautta: millaista tietoa annetaan ja missä muodossa. Perehdyttämistä arvioidaan usein perehdyttämiskansion avulla; mitä se sisältää ja kuinka ajanmukainen se on. Jotta perehdyttäminen saavuttaa muutkin kuin yksittäiseen tehtävään liittyvien tietojen ja oppien saavuttamisen, perehdyttämisen tulee olla koko työyksikköä ja organisaatiota läpileikkaava eettinen valinta.

Suunnittelemattoman ja johtamattoman perehdyttämisen ongelmakohdaksi voidaan laskea laadun vaihtelevuus ja epätasa-arvoisuus. Perehdyttämisen laadun varmistamiseksi työyhteisöihin ja -yksiköihin tulee nimetä perehdyttämistiimit. Perehdyttämisen suunnittelu tapahtuu tiimiin nimettyjen työntekijöiden ja esimiehen johdolla, jolloin varmistetaan laatu ja kaikkien perehtyjien samanarvoinen kohtelu. Perehdyttämistiimistä huolimatta työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen yhdessä sovitun toimintamallin mukaan.

Tutkimuksessa selvisi, että kunnallisessa nuorisotyössä on olemassa toimintamalleja perehdyttämiseen, joissa työyhteisön jäsenillä on olemassa roolit sen toteuttamisessa. Työyhteisöä ei kuitenkaan oteta automaattisesti mukaan rekrytointi- ja työnvalmisteluvaiheisiin. Kysymyksiä herättää se, miksi näin on: eikö

työntekijöiden osaamiseen ja näkemyksiin luoteta? Vai onko kyseessä totuttu toimintatapa, jota ei ole osattu tai uskallettu murtaa?

Yritysmaailmassa työntekijöiden roolia on kasvatettu eri prosesseissa viimeisten vuosien aikana. Työntekijät nähdään investointina, joten työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen panostetaan. Työntekijöillä on aiempaa enemmän päätösvaltaa ja valinnan mahdollisuuksia. Kunnallinen työ on kokonaisuudessaan yritysmaailmaan nähden kankeaa ja osin vanhanaikaista, tulevaisuudessa toimintatapojen tulee muuttua myös kuntasektorilla.

Nuorisotyön ammattilaisilla työn keskiössä ovat nuoret ja nuorten yhteisöt. Esimiestyöskentelyn lähtökohdaksi pitäisi ottaa nuorisotyöntekijöiden (työ)yhteisö. Työyhteisön johtaminen ja yhteisöllisyyden tukeminen esimiestyössä tulee nostaa keskiöön yksilöjohtamisen rinnalle. Hyvinvoiva ja yhteisöllinen työyhteisö on kannattava sijoitus työnantajalle sekä työn tuloksien kuin taloudellisten mittareiden mukaan, ja se myös luo positiivista julkikuvaa organisaatiosta. Positiivisen julkikuvan avulla on helpompaa rekrytoida osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä.

Tutkimuksen myötä heräsi kiinnostus kahteen jatkotutkimuksen aiheeseen, joita ovat johtamisen kokemukset kunnallisessa nuorisotyössä esimiehen ja työyhteisön näkökulmista sekä nuorisotyön eri prosessien arviointi. Johtamiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia on paljon, kuitenkin kunta-alan ja erityisesti nuorisoalan johtamista on tutkittu vähän. Kunta-alalla erityisen mielenkiintoista olisi tutkia, miten johtamisessa huomioidaan yhteisöllisyys ja millaisia yhteisöllisyyttä tukevia toimintamalleja ja käytäntöjä kuntiin on luotu.

Erilaisten nuorisotyön prosessien tarkastelu ja arviointi antavat suuntaviivoja nuorisoalan kehittämiseen. Erilaisten prosessien merkitys on nuorisotyössä tunnistettu ja on luotu erilaisia arviointimalleja mm. eri työmuodoille. Mielenkiintoista olisi myös selvittää, kuinka paljon on käytössä henkilöstön johtamiseen ja työyhteisöjen toimintaan liittyviä arviointimenetelmiä ja kuinka paljon niitä käytetään nuorisoalalla.

LÄHTEET

- Ahlqvist, Annikki 2014. Työhyvinvoinnin johtaminen – luentoaineisto. Julkaisematon.
- Anttila, Pirkko 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: AKATIIMI Oy.
- Antola, Tuula & Pohjola, Jukka 2006. Innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Autio, Veli Matti, & Juuti, Pauli & Wink, Heini 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Johtamistaidon Opisto.
- Engesröm, Yrjö 1996. Perustietoa opetuksesta. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Filander, Karin & Vanhalakka-Ruoho, Marjatta (toim.) 2009. Yhteisöllisyys liikkeessä. Jyväskylä: Gummerus (Kansanvalistusseura)
- Frisk, Tarja (toim.) 2003. Ohjaaminen työssä. Helsinki: Educa-Instituutti Oy.
- Hautamäki, Antti & Lehtonen, Tommi & Sihvola, Juha & Tuomi, Ilkka & Vaaranen, Heli & Veijola, Soile 2005. Yhteisöllisyyden paluu. Helsinki: Gaudeamus.
- Heiskanen, Erika & Salo, Jari 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Humanistinen Ammattikorkeakoulu, järjestö- ja nuorisotyön YAMK2012-ryhmä 2013. Kehittäjän osaamiskartta. Julkaisematon.
- Hunnakko, Terhi & Joensuu, Mika & Vihervuori, Marjut 2013. Työyhteisöjen kompastuskivet viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Verkkokeskustelu. Julkaisematon.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2002): Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kangaspunta, Seppo (toim.) 2011. Yksilöllinen yhteisöllisyys. Avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy –Juvenes Print.
- Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki:Edita.
- Kauppinen, Anneli 2013. Oppiminen, tilanteet ja vuorovaikutus. Teoksessa Kauppinen, Anneli (toim.) 2013. Oppimistilanteita ja vuorovaikutusta. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.

- Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki:Edita Prima Oy.
- Lepistö, Irma 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. Työturvallisuuskeskus.
- Makkonen, Juha 2014. Johtamiskulttuuri ja asiantuntijuus. Luentomuistiinpanot. Julkaisematon.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, Marja-Liisa 2011. Työnilo. Helsinki: WSOY.
- Manka, Marja-Liisa & Hakala, Liisa 2011. Henkilöstöluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.
- Miettinen, Timo & Pulkkinen, Simo & Taipale, Joonas (toim.) 2010. Fenomenologian kysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.
- Oksanen, Tuula (toim.) 2012. Hyvinvointihavaintoja. Tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki:Työterveyslaitos.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Penttinen, Aulikki & Mäntynen, Jukka 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Painojussit Oy. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Pyöriä, Pasi 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Raina, Liisa 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Arator Oy.
- Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Räsänen, Mikko (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Santalainen, Timo 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Saunamäki, Elisa 2012. Työtyytyväisyyskysely 2012. Seinäjoen kaupunki. Julkaisematon
- Schaupp, Marika, Koli, Annarita, Kurki Anna-Leena & Ala-Laurinaho, Arja 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Surakka, Tarja & Laine, Nina 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurusmedia.
- Säntti, Risto 2012. Osaamistarpeet, Coaching ja vaikuttavuus. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

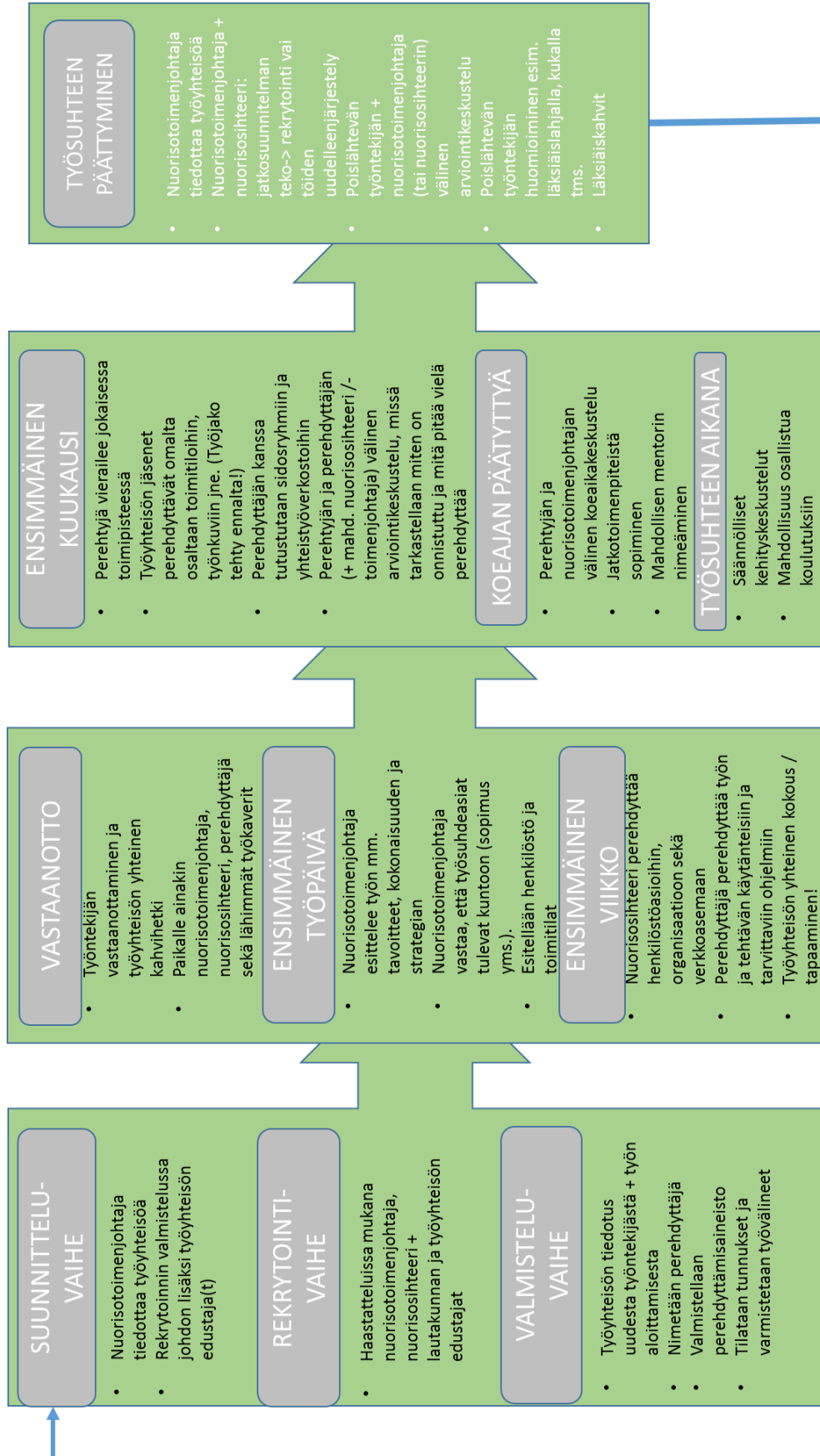
- Tarkkonen, Juhani (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress
- Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum.
- Vahtio, Eeva-Leena 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.
- Venkula, Jaana 2005. Epävarmuudesta ja varmuudesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virtanen, Petri 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.
- Åhlberg, Mauri 2001. Käsitekartat tutkimusmenetelmänä. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.

Elektroniset lähteet:

- Great Place to Work® , viitattu 13.1.2014. <http://www.greatplacetowork.fi/>
- Kajaanin Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpankki. Viitattu 28.2.2014
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Ihmiskasitys>
- Nevanlinna, Hanno 2012. Futuricen 2013 Culture Audit-dokumentti. Viitattu 13.1.2014.
http://www.hyvaatyopaivaa.fi/static/files/CultureAudit_osa2_2013_2.pdf
- Opetushallitus 2014. Säädökset ja ohjeet. Laadunhallinnan tuki. Mentorointi. Viitattu 12.3.2014.
http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mentorointi
- Rajalin, Minna & Kaunismaa, Pekka 2013. VERTAISUUTTA VERKOSSA– Humanistisen ja kasvatustieteiden pienten työpaikkojen ammattilaisten eMentorointi (2013) esiselvitys. viitattu 24.3.2014.
http://www.humak.fi/sites/default/files/liitteet/emessi_julkaisu_23.12.2013_humak_emessi03.pdf
- Seinäjoen kaupunki 2014: Organisaatio ja hallinto, viitattu 4.3.2014.
<http://www.seinajoki.fi/seinajoenkaupunki/organisaatio.html>
- Suomen Ekonomiliitto 2014. Mentorointi. Viitattu 24.2.2014.
<http://www.sefe.fi/mentorointi>
- Työturvallisuuskeskus 2014. Vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 24.3.2014
<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>
- VirtuaaliAmk –tuotantorenkaat. Päihdetyön lähtökohdat ja haasteet. Viitattu 28.2.2014.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0407016/1138352400309/1157026947138/1157030182944/1157031526635.html>

LIITTEET

LIITE 1. Yhteisöllinen perehdyttämisprosessi Seinäjoen nuorisopalveluissa



LIITE 2. Nuorisotyön yhteisöllisen perehdyttämismallin työ- ja vastuujako.

	Esimies (nuorisotoimenjohtaja)	Lähiesimies (nuorisosihteeri)	Perehdyttäjä	Työyhteisö
S U U N N I T J T A E L V U A - L , M I R S E T K E R L Y U T V O A I N H T E I E - T	Rekrytoinnin valmistelu: organisaatiossa (resurssit ja -käytännöt) ja työyhteisössä (työn uudelleenorganointi)	Rekrytoinnin valmistelu: työyhteisön kuuleminen ja tiedottaminen, hakuvaiheen käytännön asiat (ilmoitus, kyselyihin vastaaminen yms.)		Rekrytoinnin valmistelu: osaamistarpeen ja - taitojen esiin tuominen
	Työhaastattelu	Työhaastattelu		Työhaastattelu (yhteisö / nimetyt edustajat)
	Valinnasta ilmoittaminen (organisaatio, valittu, muut hakijat, työyhteisö)			
	Perehdyttäjän nimeäminen			
	Perehdyttämissuunnitelma	Perehdyttämissuunnitelma	Perehdyttämissuunnitelma	
		Perehdyttämisaineiston tarkastaminen ja päivittäminen	Perehdyttämisaineiston tarkastaminen ja päivittäminen	
		Tarvittavien tunnusten ja työvälineiden yms. hankkiminen	Tarvittavien työaineiden hankkiminen	
		Perehdyttämissuunnitelman läpikäyminen työyhteisön kanssa	Perehdyttämissuunnitelman läpikäyminen työyhteisön kanssa	Aikataulun ja vastuualueiden läpikäyminen

	Esimies (nuorisotoimenjohtaja)	Lähiesimies (nuorisosihteeri)	Perehdyttäjä	Työyhteisö
E N S I M M Ä P I Ä N I E V N Ä	Perehtyjän tervetulleeksi toivottaminen	Tervetulokahvien järjestäminen (+ siitä tiedottaminen työyhteisölle)	Tervetulokahvien järjestäminen ja perehtyjän vastaanottaminen	Tervetulokahveille osallistuminen
	Työsopimus ja työsuhdeasiat kuntoon! (rikosrekisteriote, mahdollinen terveystodistus)	Työhön tarvittavien tunnusten ja välineiden luovutus + niiden käyttöön liittyvä ohjeistus	Perehtyjään tutustuminen ja luottamuksen rakentaminen	
	Organisaation, vision ja tavoitteiden perehdyttäminen		Perehdyttämissuunnitelman läpikäyminen + perehdyttämisaineiston luovuttaminen	

	Esimies (nuorisotoimenjohtaja)	Lähiesimies (nuorisosihteeri)	Perehdyttäjä	Työyhteisö
E N S I M M Ä I N E N V I I K K O	Yhteydenpito perehdyttäjään	Työn käytänteisiin liittyvien asioiden perehdyttäminen (mm. työvuorot, henkilöstöasiat, verkkoalusta), tunnukset, puhelin yms. Työvälineiden luovutus ja mahdollinen ohjeistus	Tehtäväkohtainen perehdyttäminen (mm. ohjelmat, tilat, asiakasryhmät yms.), itsenäiseen työskentelyyn ohjaaminen	Toimipisteisiin liittyvien perehdyttämiskierailujen aikataulujen sopiminen perehtyjän kanssa
	Yhteydenpito perehtyjään		Työyhteisökulttuuriin perehdyttäminen (mm. palaverit ja muut käytännön työtä ohjaavat tavat toimia)	
			Arviointipalaveri perehtyjän kanssa perehdyttämisen kulusta ja suuntaviivojen tarkistus	
			Toimipisteisiin ja henkilöstöön perehdyttäminen yleisellä tasolla	
		Työyhteisön yhteisen palaverin tai tyhy-toiminnan järjestäminen	Yhteydenpito esimiehiin perehdyttämisen kulusta	Työyhteisön yhteiseen palaveriin tai tyhy-toimintaan osallistuminen

	Esimies (nuorisotoimenjohtaja)	Lähiesimies (nuorisosihteeri)	Perehdyttäjä	Työyhteisö
E N S I K M U M U Ä K I A N U E S N I			Tehtäväkohtainen perehdyttäminen jatkuu	Toimipisteisiin ja työn sisältöihin perehdyttäminen vastuualueittain
	Arviointipalaverin järjestäminen ja valmistelu		Perehdyttämisen jatkuva (itse)arviointi, palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Verkostoon ja sidosryhmiin perehdyttäminen
	Arviointipalaveriin osallistuminen	Arviointipalaveriin osallistuminen	Arviointipalaveriin osallistuminen	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

	Esimies (nuorisotoimenjohtaja)	Lähiesimies (nuorisosihteeri)	Perehdyttäjä	Työyhteisö
K J O Ä E L A K J E A E N N	Koeaikakeskustelu perehtyjän kanssa	Koeaikakeskusteluun liittyvien asioiden läpikäynti esimiehen ja työyhteisön kanssa	Havainnoista tiedottaminen esimiehille	Havainnoista tiedottaminen esimiehille
	Mahdollisiin jatkotoimenpiteet (työsuhteen jatko / purku, perehdyttämisen jatkuminen tai mentorointi)	Mahdollisista jatkotoimenpiteistä tiedottaminen työyhteisölle	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, toiminnan muuttaminen	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen, toiminnan muuttaminen
	Mentorin nimeäminen			

	Esimies (nuorisotoimenjohtaja)	Lähiesimies (nuorisosihteeri)	Perehdyttäjä	Työyhteisö
J A T K U V A P E R E H D Y T T Ä M I N E N	Työntekijöiden kuuleminen, esim. kehityskeskusteluissa	Työntekijöiden kuuleminen arkipäivän työn ohessa		Perehdyttämistarpeiden esiintuominen arkipäivän tilanteissa
	Perehdyttämistarpeiden tunnistaminen ja toimintasuunnitelman teko	Perehdyttämistarpeiden tunnistaminen ja toimintasuunnitelman teko		Perehdyttämistarpeiden esiintuominenkehityskeskusteluissa
	Muutosjohtaminen	Tiedottaminen muutos- yms. Tilanteissa		Kehityskeskusteluihin osallistuminen
	Koulutusresursseista huolehtiminen	Koulutussuunnitelman teko yhdessä työyhteisön kanssa		Aktiivinen ja vastavuoroinen vuorovaikutus työyhteisön sisällä sekä esimiehiin
	Työntekijöiden kohtaaminen	Työntekijöiden kohtaaminen		
	Työhön palaavien perehdyttämisen kartoitus työaloittamisen yhteydessä ja perehdyttäjän nimeäminen		Työhön palaavien perehdyttäminen muuttuneista asioista (työnkäytännöt, henkilöstö jne.)	